

Р-система **введение в экономический шпионаж.**

Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве.

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЬСТВА

Разведка стара как мир. История её деяний насчитывает столько же веков, сколько и история всего человечества. В последнее время интерес к древнейшему ремеслу выведывания чужих тайн возрос невообразимо, ибо насущные проблемы и нерешенные острые вопросы нашей действительности заставляют все большее число людей обращать свой взор к разведывательной деятельности как единственно эффективному средству получения достоверной информации. Понятен профессиональный интерес к разведке со стороны тех, для кого информация означает деньги, — предпринимателей и бизнесменов. Не стоит пугаться слова «разведка», ибо по-большому счету это всего лишь одна из разновидностей способов получения знаний. И нет вины в том, что в сегодняшней России только он один и является достоверно надежным.

На страницах этой книги вы найдете ответы на вопросы:

- Что представляет собой коммерческий шпионаж в сегодняшнем российском бизнесе?
- Как работает разведка на службе капитала?
- Каким образом можно начать применять специальные знания в своей деятельности?

Вас ждет знакомство с Р-системой — самым современным и эффективным средством ведения бизнеса. Этот уникальный сплав шпионажа, консультационной деятельности и деловой практики был рожден в недрах российского агентства экономической разведки «Пентарекс», деятельность которого до сегодняшнего дня по известным причинам была знакома в основном ограниченному кругу зарубежных деловых людей. Сегодня мы предоставляем возможность познакомиться с шестилетним опытом коммерческого шпионажа Агентства и методикой конкретных действий предпринимателя, не намеренного проигрывать. Осваивая материал, вы сможете глазами профессиональных разведчиков взглянуть на совершенную технологию бизнеса от «А» до «Я»: от проработки и оценки делового предложения до окончания взаимных расчетов и размещения капитала. Перед Вами раскроются профессиональные секреты овладения информацией и управления людьми.

Вашему вниманию будет представлена ранняя диагностика расхожих неделовых конструкций, афер и криминальных схем с рекомендациями по уклонению от недружественных и агрессивных действий, превентивным реакциям и мерам делового противодействия. Примеры позволят глубже понять внутреннюю логику преступного замысла и покажут как применяются специальные знания в целях безопасности бизнеса.

В книге подробно расшифровываются и поясняются возможные проявления негативных моментов партнера-фирмы и партнера-человека, включая такие малоприятные, как посягательства на манипулирование вами и ложь. Вы научитесь профессионально прозорливому видению и правильным реакциям, а овладев основами оперативных игр, сможете не только «прочитать» и нейтрализовать чужую игру, но и задействовать ее в своих собственных интересах. Впервые приводится полная палитра техники психологического воздействия и изменения делового поведения.

Издание уникально не только тем, что представляет собой первую попытку разговора начистоту о том, каким образом экономическая разведка делает бизнес беспроеигрышным. Надеемся, вас приятно удивит эргономичный дизайн книги. Практикум рассчитан на длительное использование и создан так, что его освоение потребует от вас минимальных усилий. Мы постарались сделать все возможное для того, чтобы, несмотря на серьезность и сложность темы, материал воспринимался легко и усваивался практично. Уже на этапе знакомства с Практикумом, вы сможете проводить квалифицированные экспертизы предпринимательских проектов. По мере продвижения вперед,

вы почувствуете, как заострится ваша интуиция. Гарантируем, что ваше окружение отметит рост вашего профессионального мастерства. Для этого мы и создали Практикум.

Если вы всерьез связаны с деньгами, Практикум по экономической разведке — именно та книга, которой давно уже пора было появиться. Надеемся, вы очень скоро присоединитесь к этому мнению.

Читатель!

Книга в ваших руках от первой страницы и до последней - про деньги. В отличие от различных «тамиздатов» разговор пойдет про наши деньги - российские и про то, как они делаются у нас - в России. Поскольку сегодня в «совбизнесе» деньги - вещь грязная, книга освещает подноготные стороны нашей деловой жизни.

Все что вы узнаете - это обобщенный опыт сотрудников Агентства: оперативных работников, аналитиков и экспертов, чьи усилия вот уже более шести лет помогают расти капиталам. Часто за счет менее опытных партнеров.

Предпринимателя сегодня держат на прицеле оперативных интересов очень и очень многие: для кого-то он - спонсор, потенциальный партнер и инвестор, для кого-то - дойная корова, кто-то видит в нем потенциального преступника. Позиции неравны: одни намерены зарабатывать, другие пытаются отнять.

Изданием Практикума мы выравниваем позиции. Наша цель - сдать карты для игры на равных - научить оперативной работе всех, кому мы не по карману. Считаем, что это будет полезно всем, включая тех, кто попал в орбиту наших оперативных интересов и кому мы помогли расстаться с деньгами. Лейтмотив Практикума прост: познай чужой печальный опыт и не повторяй оплаченных однажды ошибок. Мы не гарантируем, что вы станете одной из легенд отечественного бизнеса, но мы твердо обещаем, что никогда вам не быть его жертвой.

Впереди у нас не только откровенный разговор о том, как делаются живые деньги. Лозунг сегодняшнего дня формулируется предельно четко: выживает профессионал. Профессионал владеет специальными знаниями. Навряд ли найдется тот, кому по ночам внутренний голос нашептывает полное досье на контрагента и программу дальнейших действий. В распоряжении предпринимателя в лучшем случае несколько бумажек, мимолетных контактов, дружеских встреч/да пара-тройка переговоров. Остальное - туман. Как разглядеть день завтрашний и что ждать от сегодняшних партнеров? Как из скудного информационного пайка извлечь необходимое? Об этом мы будем с вами говорить.

Сегодня альтернатива проста. Можно продолжать тыкаться наобум и в итоге стать чуть богаче, либо потерять все, однажды столкнувшись с такими, как мы. Но можно пойти иным путем: стать одним из тех, чья работа - честный взгляд в лицо реальности, чьи результаты - эффективное приумножение капитала.

Авторский коллектив

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРАКТИКУМОМ

КАК ПОСТРОЕН ПРАКТИКУМ?

Практикум представлен двумя книгами. Разделы книг охватывают определенные области рисков бизнеса, сгруппированных по принципу единства оперативных целей, форм и методов разведывательных операций.

Главы представляют собой исследование конкретного риск-фактора, способного составить реальную угрозу вашему бизнесу и привести его к провалу. Вы получаете детальное описание фактора в привязке к вашему делу, приемы его своевременного обнаружения и рекомендации соответствующих оперативных мероприятий по нейтрализации и подавлению риска. Там, где это показалось нам нужным и полезным, мы даем иллюстрации — примеры из нашей практики.

Главным итогом главы станет понимание вами реальности угрозы и возможных опасных последствий активизации фактора. Знакомство со случаями из нашей более чем шестилетней практики покажет вам, что произошло с теми, кто игнорировал этот момент.

Во всех разделах вам будет предложен минимум базовой теории, без которой не обойтись. Избегая перегрузов, мы ознакомим вас только с прикладными знаниями, по горячим следам дадим

рабочую механику и приемы применения теории в жизни. Почти везде вашему вниманию будет предложена кримпатология разбираемого момента — то, как относительно безобидные вещи, распространяемые в нормальных деловых отношениях, могут служить инструментом достижения враждебных и откровенно криминальных целей. Примеры покажут вам конкретное исполнение афер, а разбор превентивных мер вооружит подходящими контрдействиями.

Такая форма усвоения материала завоевала всемирное признание, ибо не требует значительных усилий. От вас потребуется только одно — воздержаться от соблазна проглотить пособие залпом. Эта книга — особенная, она может и должна дать вам большее, нежели приятное времяпрепровождение.

Деловой человек — читатель своеобразный, и мы постарались это учесть. Мы рассчитываем, что вы будете работать с Практикумом в «нормальных» условиях: урывками между несколькими делами, с перегруженной от забот головой. Без ущерба качеству обучения вы сможете обращаться к Практикуму когда пожелаете и сколько угодно.

КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ?

Поскольку Практикум ориентирован в первую очередь на практикующих детективов, везде в тексте вам будут встречаться ссылки на «интересы клиента». Однако, это не должно вас смущать, если вы — рядовой предприниматель без каких-либо детективных наклонностей. Все, что надо сделать — это заменить слова «ваш клиент» на «вы».

Практикум сконструирован таким образом, чтобы вы могли применять знания сразу же после ознакомления с ними, как говорится, не отходя от кассы.

Это не только весьма удобно при оценке прокольности проекта и составлении бизнес-плана. Это уберет вас от ошибок именно тогда, когда вы максимально уязвимы и уже находитесь одной ногой за чертой допустимого. Вы ведь такой же человек, как те, примеры которых Вам будут приведены. Почитайте, насколько уязвим простой смертный. Не сомневаемся, что со временем беглое просматривание Практикума станет доброй привычкой. Именно такой порядок мы завели у себя — Практикум лежит на столе каждого нашего сотрудника. Держите его всегда под рукой и он отработает себя сполна.

Высшей же целью будет достижение вами самостоятельно установленных рубежей, чему и призвана служить Р-система, представляемая нами в настоящем Практикуме.

внимание!

Соблюдая интересы клиентуры Агентства, примеры приводятся в анонимном виде.

ЧТО ЖДЕТ ВАС В РАЗДЕЛАХ ПРАКТИКУМА?

В первом разделе

начинающем настоящую Книгу Первую, мы введем вас в курс дела и ознакомим с основными принципами взаимодействия с заказчиками коммерческой разведывательной информации, с азами планирования разведывательных действий, основными видами операций, методами и средствами сбора и обработки разведанных. Вы узнаете кое-что об организации работы Агентства, что, на наш взгляд, будет полезно коллегам в плане обмена опытом.

Второй раздел

даст вам представление о Методе Рискологии — оценке степени рисковости предпринимательского проекта и подходах к проектированию безопасного дела. Вы узнаете, что такое антирисковая программа проекта, зачем, почему и как нужно разрабатывать не столько хорошие, сколько плохие исходы дела. Вы получите представление о Системной разработке проекта и расхожих методологических дефектах, поджидающих неискушенного предпринимателя на этапе планирования и разработки нового дела.

Третий раздел

также в большей мере касается консультационного аспекта деятельности. Он посвящен методам анализа начальной информации о возможном партнере и его проекте. Вы узнаете, как извлечь дополнительную информацию и составить выводы о партнере, анализируя скудные данные, которые обычно попадают в ваше распоряжение и, как правило, остаются «непрочитанными». Как следует слушать чужие рассказы или, говоря языком разведки, как разоблачать чужие легенды. Как разработать и внедрить свои. Как распознать истинные намерения партнера, анализируя его реквизиты, документы и поведение на самых первых переговорах. Как провести экспертизу жизнеспособности проекта и оценить его экономическую состоятельность? Как лучше всего подойти к воплощению проекта, не растеряв деньги на неумные налоги? На эти и другие вопросы вы получите ответы из третьего раздела, цель которого — дать вам пошаговое видение технологии бизнеса глазами профессионального разведчика.

Четвертый раздел

непосредственно введёт вас в мир проектных рисков. Вы узнаете, откуда ждать глобальных напастей и каким образом можно от них уклониться, каковы пути надежной и недорогой защиты инвестиций.

Пятый раздел

покажет основные подходы разведки к делу построения партнерских отношений. Вы узнаете, каким образом найти нужного партнера, используя средства разведки, как сузить список кандидатов и отобрать лучшего.

Шестой раздел

посвящен всестороннему исследованию рисков партнерской фирмы, которые могут переключаться в ваше дело и коснуться вас лично. Вы узнаете, как работает разведка против фирмы. Как добываются секреты и преодолевается внутрифирменная защита информации. Как синтезируется разрозненная информация из всевозможных, казалось бы, незначительных внешних проявлений активности фирмы. Мы покажем, как искать источники информации, как воспринимать и обрабатывать их слабые сигналы для получения правдивой и точной информации о партнерской фирме. Шестым разделом завершается Книга. Первая вашего практикума.

Седьмой раздел

с которого начинается Книга Вторая Практикума, покажет вам пути психологической обработки группы лиц управления партнерской фирмы и методы легитимного воздействия на нее с целью побуждения к выполнению требуемых вам действий. Как добиваться нужных управленческих решений без какого-либо насилия? Вы поймете, почему совершенная техника воздействия незаметна для того, против кого она применяется и как этого можно достичь. Это в высшей степени полезные знания, позволяющие вам не только атаковать, но и эффективно избегать атаки на собственную психику.

Восьмой раздел

самый емкий раздел Практикума, посвящен оперативной психологии. Вы узнаете, как, конденсируя информацию, узнать все о личности человека. Мы вооружим вас знанием рабочих рычагов и пружин психики и дадим действенные механизмы психологического воздействия. После освоения раздела вы станете неуязвимыми для лжецов, мистификаторов и просто ненормальных, ибо вы овладеете необходимыми знаниями по лай-диагностике — искусству выявления лжи, изобличению попыток манипулирования вами, прогнозированию конфликтного поведения партнера, диагностике поведенческих отклонений и психопатологий партнера. Вы сможете узнать о своем партнере больше, чем он знает про себя сам, ибо вам будут представлены уникальные технологии и приемы.

Девятый раздел

посвящен технике выполнения отдельных разведывательных операций. Это очень близко к инструкциям и в первую очередь касается профессиональных детективов. Однако мы старались включить в обзор операции, в той или иной мере широко используемые в чисто деловой сфере. Надеемся, вы по достоинству оцените возможности и полезность таких технологий, как расшивание конфликтов, проведение конфликтных переговоров и организация делового прессинга.

Десятый раздел

ориентирован в основном на читателей-детективов и посвящен работе с техническими средствами шпионажа. Основной упор сделан на приемах применения недорогой и вполне доступной каждому техники. При этом вы получите представление о своеобразном пике достижений использования технических средств разведки.

Одиннадцатый раздел

касается вопросов психологических особенностей профессиональной деятельности разведчика. Вы получите простые и действенные приемы психологической коррекции и саморегуляции, профилактики различных критических моментов работы разведчика, таких как нервные расстройства, утомление, преодоление стресса и алкогольного опьянения и т.д. Мы познакомим с приемами постановки профессиональной памяти. Скорее всего эти знания обладают самоценностью вне зависимости от того, кто вы — детектив, бизнесмен или простой смертный.

В двенадцатом разделе

вас ждет краткий экскурс в ближайшее будущее экономической разведки, каким оно нам представляется. Возможно, это натолкнет вас на нечто чисто ваше, особенное. В Приложениях вы найдете прикладную информацию: краткий тезаурус основных понятий Р-системы и словарь ненормативной предпринимательской лексики. Также мы включили в обе книги Практикума некоторую коммерческую информацию по затронутой теме, которая, по нашему мнению, может представлять для вас интерес. Вот таков вкратце наш Практикум. Начнем?

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В Р-СИСТЕМУ

Глава 1. Введение в Р-систему	10
Глава 2. Способы получения и обработки информации	17
Глава 3. Разведывательные действия	25
Глава 4. Кодекс РТ	32
Глава 5. Организационные принципы обеспечения безопасности	34
Глава 6. Взаимодействие с заказчиком	38

РАЗДЕЛ 2. МЕТОД РИСКООЛОГИИ ПРОЕКТА

Глава 7. Метод рискологии — основа Р-системы	43
Глава 8. Конструкция проектной идеи	47
Глава 9. Проектная концепция	49
Глава 10. Прогностика и РТ	54
Глава 11. Проект и управление проектом	59
Глава 12. Антирисковая программа проекта	68
Глава 13. Системный дизайн дела	75

РАЗДЕЛ 3. НАЧАЛО ПРОЕКТА

Глава 14. Работа с инициаторами проекта	78
Глава 15. Анализ контакта	83

Глава 16. Легендирование проекта	85
Глава 17. Анализ первичных документов	89
Глава 18. Старт проекта: начало переговоров	94
Глава 19. МОД—Механизм Образования Дохода	99
Глава 20. Обзор неделовых МОД	107
Глава 21. Маркетинг в Р-системе	113
Глава 22. Tax-cutter — обрезатель налогов	122
Глава 23. Обеспечение инвестиционного решения	129

РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ ПРЕДПРОЕКТНЫХ РИСКОВ

Глава 24. Анализ законодательных рисков	133
Глава 25. Учет макроэкономических факторов	137
Глава 26. Учет отраслевых риск-факторов	145
Глава 27. Учет негативных особенностей региона.	147

РАЗДЕЛ 5. ПАРТЕК - ПАРТНЕР-ТЕХНОЛОГИЯ

Введение в раздел	149
Глава 28. Организация розыска партнера	150
Глава 29. Выбор рабочих кандидатур партнеров	154

РАЗДЕЛ 6. РТ ПРОТИВ ФИРМЫ

Введение в раздел	158
Глава 30. Типология фирм повышенной опасности	159
Глава 31. Анализ атрибутов партнерской фирмы	163
Глава 32. Анализ фирменного стиля	174
Глава 33. Анализ усилий фирмы по насаждению имиджа	179
Глава 34. Анализ рекламной деятельности объекта	182
Глава 35 Анализ системы безопасности фирмы	187
Глава 36. Наблюдения за секретарем	193
Глава 37. Наблюдение за транспортом партнерской фирмы	196
Глава 38. Скрытый подтекст интерьеров	201
Глава 39. Анализ проверок	205
Глава 40. Синдромы организационной культуры.	208
Глава 41. Типология планирования и управления.	212
Глава 42 Система внешней ориентации фирмы	217
Глава 43. Фактор фирменных ожиданий	220
Глава 44. Разведка «фирменных» страхов и опасений	224
Глава 45 Разведка финансового состояния	228
Глава 46. Работа с ценой партнера	235
Глава 47 Проверка основных фондов партнерского предприятия	242
Глава 48. фактор обеспечения сырьем и комплектующими	247
Глава 49. Культура производства: технологический аспект	251
Глава 50. Деловые связи партнерской фирмы	254
Глава 51. Анализ портфеля заказов ...	258
Глава 52. Система связи партнерской фирмы	262
Глава 53. «Структурные» риски партнера	266
Глава 54. Обработка персонала партнерской фирмы	271
Глава 55. Сбор компрометирующего материала	278
Глава 56. Контрактная и договорная работа РТ	281

РАЗДЕЛ 7. РТ ПРОТИВ ГРУППЫ

Глава 57. Групповой объект разведдеятельности	292
Глава 58. Модифицирование группового поведения	295

РАЗДЕЛ 8. РТ ПРОТИВ ПЕРСОНЫ

Глава 59. Прогнозирование и управление деловым поведением	305
Глава 60. Идентификация объекта, воздействия	313
Глава 61. Фактор психологических установок.	317
Глава 62. Мотивация, объекта	328
Глава 63. Манизация: субъективная значимость денег	326
Глава 64. Мышление	343
Глава 65. Менеджерские способности	351
Глава 66. Эго-уровень партнера — атака на сверхценности	356
Глава 67. Волевой фактор	368
Глава 68. Фактор совести	373
Глава 69. Прогностика угрозы	375
Глава 70. ИРИС: индивидуальная рискованная стратегия	378
Глава 71. Психографологическая экспертиза (ПГА)	383
Глава 72. Факторы биопсихики.	387
Глава 73. Исследование ближайшего окружения	395
Глава 74. Учет вредных информационных факторов.....	399
Глава 75. Разведка конфликтного поведения	401
Глава 76. Разведка девиантного поведения.	412
Глава 77. Невротическое и патологическое поведение.	417
Глава 78. Идентификация манипулятивного поведения.	424
Глава 79. Лай-диагностика.	437
Глава 80. Противодействие нетрадиционному воздействию	450

РАЗДЕЛ 9. РЕКОМЕНДАЦИИ К ТИПОВЫМ ОПЕРАЦИЯМ

Глава 81. Конфликт в системе Партек	454
Глава 82. Технология конфликтных переговоров	463
Глава 83. Оперативные имиджи	468
Глава 84. Основные ошибки проникновения в объект	472
Глава 85. Деловой прессинг	475
Глава 86. Примеры операции выемки	478

РАЗДЕЛ 10. ДОСТУПНОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Глава 88. Использование видеотехники	480
Глава 89. Практика работы с диктофоном	483
Глава 90. Использование средств прослушивания	485
Глава 91. Компьютеры в Р-системе	489

РАЗДЕЛ 11. ПСИХОГИГИЕНА РТ

Глава 92. Настрой перед операцией: снятие напряжения	492
Глава 93. Антистрессовые мероприятия	494
Глава 94. Подавление страха экстремальных ситуаций	500
Глава 95. Профилактика переутомления	503
Глава 96. Мнемотехника: активизация памяти	506
Глава 97. «Вирус «О» — профилактика «заразного» общения	509
Глава 98. Как пить, не пьянея	512

РАЗДЕЛ 12. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глава 99. Перспективы экономического шпионажа в России	515
Приложение 1. Краткий тезаурус основных понятий Р-системы	520
Приложение 2. Словарь ненормативной деловой лексики	533

ВВЕДЕНИЕ В Р- СИСТЕМУ

проблемы бизнеса
альтернатива
в чем секрет успеха?
Р-система: источники знаний
РТ: шпион, консультант, предприниматель?

ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА

Неписаный классикой политэкономии закон денег гласит деньги, прибывающие у одного, — это деньги, убывающие из кошелька другого

Эта идея, витающая в воздухе, овладевает сознанием масс все более, что приводит к тому, что деньги все с большей неохотой покидают карманы. Зарабатывать предпринимательством становится все сложнее.

Не так давно Агентством были завершены исследования, посвященные провалам в сегодняшнем «совбизнесе». Было обследовано полсотни предпринимательских фирм и бизнесменов и порядка полутора тысяч разнообразных предпринимательских проектов, окончившихся полным фиаско или бесславными финансовыми результатами. Суммарный итог такого «предпринимательства» исчислялся прямыми убытками в сотни миллионов долларов, объемы неполученных прибылей перевалили за рубеж триллионов рублей. С любезного согласия заказчика работ приводим некоторые результаты исследований.

Главный вывод; результативность предпринимательства падает.

Пять лет назад оценка результативности предпринимательства, отражающая процент удач среди общей массы воплощаемых проектов, колебалась около 5—10 процентов. Сегодня этот показатель упал на порядок, составляя 0,5—1 процент.

Вдумайтесь: все совокупные инвестиции в проекты — вклады денег и ресурсов, включая такие труднооценимые как ноу-хау, деловые связи, время и силы на сегодня имеют 0,5-процентную вероятность обернуться прибылью

Вы доверите кому-нибудь свои деньги под такие перспективы?

Без претензий на научную строгость приводим вам наиболее частые причины провалов предпринимательских проектов, как они были указаны обследованными.

несколько замечаний:

** для чистоты исследования из рассмотрения исключались мегамошеннические проекты типа «пирамид», в которых успех малочисленной кучки предпринимателей-пирамидостроителей оборачивался сотнями тысяч провалов других, для которых участие в чужой пирамиде формально могло быть приравнено к предпринимательскому проекту;*

** поскольку почти всегда провал был вызван комплексом причин, отдельный учет и исследования составляющих для нашего разговора не имеют значения и нами не приводятся;*

** формулировки причин провалов соответствуют рутинному деловому жаргону.*

недосмотр, неучет, недооценка и игнорирование рисков

Весь без исключения бизнес стал, по существу, венчурным повышенно рисковым. Разор витает вокруг каждого, ибо любой вчерашний «верняк», приносивший гарантированный доход, сегодня может рухнуть одним часом по причине активизации дремлющих риск-факторов. Рисков стало больше. Сегодняшний бизнесмен обложен рисками, как волк красными флажками. Согласно результатам исследований на работу против активизированных рисков — преодоление внезапных сбоев дела, утряску различных неувязок и неожиданных осложнений предприниматели затрачивают ежедневно до 96 процентов рабочего времени. Сколько же времени остается и на что?

Наряду с ростом количества рисков, меняется и их содержание. Риски модернизируются вместе с нашей жизнью. Последствия рисков приобретают новое, угрожающее звучание. То, что еще недавно прощалось, чем можно было безболезненно пренебречь, что считалось допустимым и относительно безопасным, сегодня может обернуться суровым возмездием и личной драмой. Сегодня только за неуплату налогов каждый хозяйственник потенциально ходит под угрозой уголовной ответственности. А в списке рисков дела могут фигурировать порядка шестисот риск-факторов!

проблема:

во избежание провала предприниматель должен владеть методологией квалифицированного выявления, учета, контроля и управления всеми доступными рисками.

игнорирование и недооценка угроз — это дефект методологии работы с информацией

инвестиционные ошибки

Предпринимательский хлеб потяжелел. Миф о поднятом из-под ног состоянии и нерасклеванных золотиносных жилах стал очевиден подавляющему большинству предпринимателей. Рыночные ниши и люфты активно заполняются. Доходы подстригаются жестче. Оглянитесь вокруг — много ли осталось тех, кому собственные почины трехлетней давности казались заманчивыми? И насколько они продолжают казаться состоятельными сегодня?

Инвестиционная техника, отражающая умение двигать деньги туда, где они действительно максимально вырастают — удел избранных. Малейшие ошибки в штабных расчетах приводят к финансовому краху.

проблема:

бизнесмену нужна совершенная инвестиционная техника, т.е. систематизированные знания о том, в каком направлении искать высокодоходные сладкие поляны, сколько и как в них вкладывать?

доходы инвестиций прямо пропорциональны качеству инвестиционной информации

нерешенные информационные проблемы

Масса внешне второстепенных проблем, с которыми предприниматели справиться не смогли, в основном вытекает из существующей инфраструктуры бизнеса и сводится к дефициту профессиональных знаний и нужной деловой информации. Рыночные механизмы информационного обеспечения предпринимательства отсутствуют. Решительно некому качественно произвести поиск партнера, помочь в сбыте товара, составить документы и оказать другую подобную помощь. Те, кто может помочь, требуют больших денег или попросту физически недоступны. Среда не готова к встрече предпринимательской идеи. Сменить же среду обитания, пробиться в зону комфортного предпринимательства, где информационные услуги недороги и доступны, т.е. выйти на международный рынок, новичку навряд ли удастся даже если в его руках гениально-застрельная рыночная идея. Например, тарифы на услуги международной связи вздуваются час от часу. Сегодня, скажем, дюжина факсов на предприятия Детройта обойдется вам во столько же, сколько вы платите за месяц своему бухгалтеру. Обращение к «слонам бизнеса» будет немногим более эффективно. Ни с каким новым товаром, да еще «перспективным», никто связываться не станет. Не ждите и ценных советов. Кто успел нажить опыт — тот держит его при себе. Кто не успел — тот опоздал.

проблема:

предприниматель-инноватор должен рассчитывать исключительно на себя самого и собственную голову. Инновации в бизнесе — удел отчаянных одиночек.

прямоком в никуда — это связаться с профессиональными знаниями и не знать где и как их взять

нерешенные проблемы стартового капитала

Если нет денег для запуска дела — не будет и самого дела. Серьезный старт сегодня стоит немало, риск же провала, как мы отмечали, повышен. Потому то все меньше соотечественников встречается в области таких традиционно рискованных проектов, как инновационные. Государство, обещавшее «как лучше», ведет себя «как обычно» — что и не удивительно. Нет надежды и на кредитно-финансовую сферу. Рынок венчурного капитала сужается. Банкиры намерены вкладывать исключительно в быстро окупаемые проекты, с низкой степенью риска и обеспеченные залогом. Откуда все это у технического или промышленного новатора, у среднего или тем более мелкого предпринимателя, нацеленного на товаропроизводство? Банку неинтересна космическая рентабельность вашего проекта в случае успеха, но не дай Бог вам познакомиться с «бухгалтерами нецивилизованного рыночного сектора», чья задача — выбивание из вас долгов в случае провала.

В поисках выхода из тупика многие обращаются к альтернативным источникам заемных средств: друзьям, «ангелам» или авантурным сверхрентабельным проектам. Однако здесь спрос за провал может стать *еще* строже. Все мы уже неоднократно наблюдали, как предприниматели прибегают к терроризму как последнему отчаянному средству получения кредита.

проблема:

чтобы суметь привлечь стартовые средства, предпринимателю мало предоставить инвесторам неопровержимые доказательства состоятельности своего дела. Куда важнее их грамотно подать!

причина отсутствия стартовых денег — это слабина и психологическая некомпетентность воздействия на инвестора: неубедительность цифр и неудачная манера их преподнесения

проблемы текущего финансирования

Очень много проектов, будучи запущенными, обвалились по причине дефицита оборотных средств и отсутствия резервов на случай «непредвиденных осложнений». Чтобы не прийти к такому трагичному финалу, нужно скрупулезно просчитывать не только старт и финиш, но и всю дистанцию.

проблема:

предприниматель должен просчитать возможные отклонения своего дела от заданного направления и подстраховаться на эти случаи деньгами.

финансовые расчеты только тогда будут соответствовать жизни, когда будут выполнены по соответствующей методике, разработанной специально для просчета «неприятных неожиданностей»

ущерб от неделового партнерства

Бизнес криминализируется. Ставим сто против одного, что вам не удастся привести ни одного примера преуспевающего бизнесмена, который сделал бы себя сам, ни разу не перешагнув буквы Закона, деловой или партнерской этики. Попробуйте назвать хотя бы одного делового человека, который ни разу в своем деле не столкнулся с насилием,

Знаете, что это значит? Что все мы — одновременно и жертвы и преступники. Ибо в мире плотоядных закон прост: жертва тот, у кого на сей момент пасть поуже. И любой надкушенный перво-наперво покупает линейку мерить себе зубы в ожидании более слабого. Очень просто попасть из разряда охотников в разряд жертв, очень маловероятно остаться в стороне от тех и других. Кто ваши партнеры? Что вам о них про ЭТО известно?

проблема:

прежде чем связать себя узами партнерства, надо узнать о партнере гораздо больше того, что он хочет показать.

знание подноготной партнеров — это тонкая работа с конфиденциальной информацией

ответственность за ошибки третьих лиц

За чужие ошибки и недоработки сегодня можно ответить головой собственной. Крайним оказаться легко. Дыра в голове «стрелочника» слишком часто становится окончательным аргументом в деловом конфликте. Вы уверены, что у ваших партнеров все в порядке, что они сей момент думают о том, как бы вас ненароком не подставить под такой «аргумент»?

проблема:

на этапе выполнения партнером его работ необходимо совершенно точно знать, как это у него получается

контроль партнера — это получение надежной информации о положении его дел без давления на его психику. Это работа с оперативной информацией

ущерб от мошенничества

Бизнес становится агрессивнее день ото дня. Все больше и больше отчаянного народа, за плечами которого кроме голых обещаний ничего нет, а на плечах — только болтливая прожорливая голова. Выжить хотят все и обанкротившиеся предприниматели, и жертвы сокращений и увольнений, и откровенные аферисты и махинаторы. Причем последние становятся все более изощренными. Кого они выискивают в качестве жертвы? Некомпетентного, слабо информированного, психологически безграмотного предпринимателя.

проблема:

чтобы не стать жертвой мошенника, предприниматель должен знать о мошенничестве больше, чем сам мошенник

чтобы бить врага - надо его знать. Знание — это информация

РЕЗЮМЕ:

Главная причина падения результативности предпринимательства, повинная в подавляющем большинстве провалов в бизнесе — низкое качество методов работы с информацией.

Проблема внутри нас и связана исключительно с умением работать с информацией: убытки — это следствие дефективной информационной работы, доходы — добротной. Поскольку ныне каждый отвечает сам за себя и права на ошибку не осталось ни у кого, уместен вопрос: Как жить дальше?

АЛЬТЕРНАТИВА

Предлагаем вам опробовать альтернативную систему беспорочного предпринимательства, корни которой уходят в глубь веков и народов.

Не думайте, что сегодняшние проблемы нашего бизнеса встали перед человечеством впервые. С зари становления общества некоторая ее часть каждодневно решала аналогичные задачи, работая с информацией без права на ошибку. Не было, правда, и права на широкое признание. О ком мы? «Чужих» звали шпионами, «своих» — разведчиками. А поскольку разведка всегда отстаивала экономические интересы, пришло время и вам вооружиться ее многовековым наследием для защиты и приумножения собственного достояния.

Представляем вам Р-систему — специальную разведывательную систему ведения бизнеса в условиях агрессивной внешней среды.

В ЧЕМ СЕКРЕТ УСПЕХА?

На каком основании мы говорим об Р-системе как альтернативной системе беспроигрышного бизнеса? Что стоит за этим заявлением?

Факт устойчивого повышения спроса на услуги специалистов Р-системы. Судите сами: работы Агентства за шесть лет подорожали почти в четыре с половиной раза, количество же заказов при этом не только не упало, а напротив, увеличилось настолько, что Агентство разрослось до

критических размеров и работает на пределе своих возможностей. При этом сегодня разговор идет не о рутинных делишках, не о бросовых проектах «промсанитарии», а о серьезных делах, за продвижение которых люди готовы платить немалые деньги.

Почему же дело развернулось столь стремительно, начавшись с крохотного заказика, с отчаяния поднятого двумя оставшимися не у дел Специалистами? Чем таким особенным мы интересны?

Коротко говоря, тем, что сегодня мы предлагаем капиталу совершенный институт доверенных лиц: «Есть идея и есть средства? Заходите и доверьтесь нам. С этого момента и до момента получения доходов вам больше делать ничего не придется. Для этого есть мы.» Кто с нами попробовал хоть раз — тот наш вместе со своими делами и друзьями-партнерами.

Чем бизнес с Р-системой отличается от обычного предпринимательства, лишенного элементов разведки? В чем сила Р-системы и что она предлагает предпринимателю взамен существующего рутинного предпринимательства?

1. КАЧЕСТВО ДЕЛОВОЙ ИНФОРМАЦИИ - ПЕРВЫЙ ФАКТОР УСПЕХА Р-СИСТЕМЫ

Первоклассное качество деловой информации может быть обеспечено только профессиональным разведчиком. В плане качества информации есть три момента, где с агентом-профессионалом любителю тягаться бесполезно.

• сбор и добывание информации

Сегодня ситуация складывается так, что все хозяйственники стали рыночниками, а весь рынок — венчурным бизнесом. Рамки дезинформирования и сокрытия истины расширились до границ общества в целом, ибо в бизнес вовлекаются вклады населения. Потребность в качественной информации стала первостатейной для всего общества без исключения. Для бизнесмена же это буквально вопрос жизни и смерти. Будь то сбыт продукции, финансовая ситуация на конкретном предприятии, приватные сведения о руководстве или намерениях управленцев свежее испеченного тоста — это и многое другое необходимо знать и учитывать, держа в руке кошелёк с намерением его раскрыть. Но как мы видим, кошелёк раскрывают не только для того, чтобы оттуда деньги вынуть. По этой причине наиболее ценная инвестиционная информация у нас сегодня повально засекречивается, выдается за служебную тайну, замалчивается либо попросту искажается. Ни в одном проспекте эмиссии, бизнес-плане, пресс-релизе или другом открытом источнике вы не найдете таких данных. Единственное спасение в такой ситуации — это обращение к специалисту Р-системы. Агент преодолеет внутрифирменные барьеры и раскопает нужные сведения. Любая скрываемая служебная информация, имеющая отношение к делу представляет собой потенциальное поле деятельности разведки. Про то, как поднять информацию «из-под» ног мы сейчас даже не говорим, ибо это под силу новичку-стажеру Агентства.

• второй момент непрофессионал подвержен лжи

Рядового вкладчика, бизнесмена, даже опытного иностранного инвестора можно обмануть, свидетелями чего все мы неоднократно бывали и, по всей видимости, еще будем. Попробуйте обмануть профессионального обманщика. Не секрет, что разведка и обман всегда шли рука об руку. Нас это не смущает, ибо правила игры установлены не нами, но нами приняты давно.

• третий момент: людям свойственно ошибаться

Мы модернизировали классическую промышленную разведку, нацелив ее интеллектуальную мощь против человеческих ошибок. Например, при сборе информации о фирме, мы берем на прицел заложенные в деле ошибки и недочеты, проявления которых едва различимы, но последствия будут весьма ощутимы. Агент должен разнюхать и нейтрализовать эти мины замедленного действия до того, как они пустят под откос деньги заказчика. Р-система — это искусство осторожного бизнеса. Осторожность же начинается с профессионального внимания к опасным мелочам, за которыми стоят серьезные проблемы. С другой стороны, ошибки одних часто оборачиваются прибылями других. И когда говорят, что знание — это сила, подразумевая далеко не те знания, которые можно услышать в школе, мы добавляем —

и деньги, подразумевая далеко не те сильные стороны информации, о которых догадывается говорящий.

сегодня работать с информацией умеет только «человек Р-системы», вне зависимости от того, кем он формально является: сотрудником нашего или аналогичного заведения, волком-одиночкой из «бывших», или терто-битым бизнесменом, пришедшим к пониманию неизбежности Р-системы самостоятельно.

2. КАЧЕСТВО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ

Это второй фактор успеха и коренное отличие Р-системы от рутинного бизнеса. Предположим, что предприниматель собрал необходимую информацию. Теперь требуется ее переработать и прийти к каким-то выводам и инвестиционным решениям: играть или не играть, вкладывать деньги или воздержаться? Именно такие выводы наиболее ответственны, именно здесь обваливаются деньги, еще даже не будучи тронутыми с места. Прекрасно, когда вы в состоянии все просчитать самостоятельно, для чего соответствующим образом «подкованы». Однако практика показывает, что таких — единицы: подавляющее большинство недооценивает угрозы и переоценивает прогнозы. Что будете делать, если и ваши расчеты не сойдутся с жизнью? А что прикажете делать иностранному инвестору, когда и наш парень не совсем представляет, что у нас творится и чем это может обернуться? Здесь начинается другая область Р-системы - прогнозирование рисков дела. Показать возможные пути негативного развития ситуации и ключевые риск-факторы, приводящие к ним, — в этих вопросах Р-система не имеет себе равных. Задумавшись об эффективности наших операций в начале своей карьеры, мы весьма быстро поняли, что ее успех может быть обеспечен исключительно качеством наших рекомендаций. Это натолкнуло на необходимость выработки нетрадиционных подходов, в том числе к разведке рисков нового дела. Сегодня, по прошествии шести лет мы можем говорить о том, что сердце Р-системы — это именно работа против рисков, что обеспечивается точностью прогнозирования, весьма приближенной к аналитической работе в традиционной разведке.

3. ВОЗДЕЙСТВИЕ

И наконец, третий фактор успеха применения разведки в бизнесе — управление рисками, включая такую его форму, как контроль и изменение поведения людей, в первую очередь партнеров. Поскольку весь бизнес делают люди, основная доля рисков имеют явное тяготение к человеческому фактору. Самым близким средогочием таких рисков является партнер. Посему путь к безрисковому бизнесу лежит через управление партнером.

Испокон веков перед разведкой ставились цели изменения поведения человека. Сегодня мы рассекречиваем профессиональную кухню интеллектуального противоборства применительно к отечественному бизнесу. Задача сводится к тому, чтобы, зная опасные свойства ситуации и болевые точки ее персонажей, развернуть дело в нужную сторону. Применяя специальные знания оперативной психологии, агент воздействует на главные действующие лица с целью проведения в жизнь требуемого решения. Это может касаться всего, что пресекает убытки и несет делу дополнительный доход: обработка руководства предприятия с целью принятия им нужного решения, организации лоббирования таких решений со стороны властных структур, организационных ходов, например таких, как смена политики руководства или замена конкретного начальника, диверсификация предприятия в нужном направлении, непосредственная продажа и скупка дела на выгодных условиях, установление жесткого негласного контроля над деятельностью партнера или любого другого объекта оперативного интереса и т.д. Диапазон такого рода услуг Р-системы расширяется день ото дня.

Эта наиболее тонкая и ответственная работа, требующая максимума умения и специальных психологических знаний, под силу только профессионалу высокого уровня.

РЕЗЮМЕ:

Кто посмеет проиграть с такими картами на руках? Притом что все три аспекта беспроеигрышного бизнеса проводятся в лучших традициях шпионажа: чисто и без шума. Просто в один прекрасный день люди понимают, что дело сделано. «Кто, как, когда?!»

— это уже риторика.

Р - СИСТЕМА: ИСТОЧНИКИ ЗНАНИЙ

Р - система — явление молодое. Социальный спрос на нее появился как только стало ясно, что наш рынок — это Театр Военных Действий, где действуют суровые законы военного времени. Сегодня Р-система представляет собой молодую, но довольно обширную научно-прикладную дисциплину, вобравшую в себя знания из различных областей человеческой деятельности. Рассмотрим источники базовых знаний.

1. Центральное ядро знаний

Костяк Р-системы представляет собой экономическая разведка, ранее известная у нас под названиями «промышленный (индустриальный) шпионаж». Вобрав в себя многие сопряженные дисциплины, именно разведка по своему духу, философии и методологии способна дать предпринимателю эффективный инструментарий работы с информацией. Используя знания классического и коммерческого шпионажа, Р-система позволяет ее приверженцу оперировать весьма тонкими понятиями, «читать ситуацию» так, как это недостижимо при любом ином способе. Как бы ни маскировали свои истинные намерения преступники, сколь ни старались бы пустить пыль в глаза разгильдяи, вольно или невольно заблуждающиеся партнеры, чтим людям придется столкнуться с Р-системой. Позвольте заверить, что в подавляющем большинстве случаев этого оказывается достаточно, чтобы сорвать маски и рассеять иллюзии. Обвести вокруг пальца предпринимателя, использующего разведывательные навыки, не получится. В поединке «Человек — Система» последнее слово в подавляющем большинстве случаев останется за Системой.

Научно-методический фундамент Р-системы включает в себя традиционные дисциплины разведывательной деятельности, такие как планирование и проведение разведывательных мероприятий и оперативных действий, методы сбора и обработки оперативной информации, конспирирование деятельности, оперативно-агентурная работа, использование спецсредств и оперативной техники и т.д. В систему гармонично влились хорошо известные узкому кругу работников спецслужб прикладные науки о человеке: общая и оперативная психология, социология и соционика, текстология и руморология, физиология и медицина и многое другое, что испокон веков составляло основу мастерства разведчика.

2. Второй источник

Вторым базовым источником знаний Р-системы является деловое консультирование — управление инвестициями, аудит, маркетинг, администрирование, персонал-технология и многие другие дисциплины чисто экономической направленности. Само собой разумеется, основу консультационной компоненты Р-системы составляют правовые знания, ибо риск без правовых знаний — это чистой воды авантюра. Мы говорим об Р-системе как системе беспорочного бизнеса, потому что в ней весьма сильно ощутим прилив лучших экономических знаний. Гарантеей того, что решения Р-системы — лучшие из всех возможных, служит третья компонента знаний.

3. «Третья компонента»

Р-система скорее всего не состоялась бы, если бы отсутствовал опыт, превращающий богатство знаний в богатство денег. Если хороший бизнес — это чуть-чуть Р-системы, то Р-система — это очень много хорошего бизнеса. После «прочтения опасностей ситуации», бизнесмену нужны эффективные рецепты и руководства к действию. Сбор и переработка такого рода информации — предмет наших каждодневных усилий. Эти решения и отличают Р-систему от классического промышленного шпионажа, призванного в основном овладевать секретной коммерческой информацией. Нам же приходится беспрестанно преследовать находки предпринимательской мысли. Такого рода прикладные знания можно назвать по-разному управление проектами, ноу-хау, практический опыт и т.д. Все они дают ответ на вопрос как сделать дело? Мы называем это Р-технологией или просто «Р-техно». Р-техно — это совокупность прикладных знаний о способах и средствах воплощения рекомендаций в реальной жизни, арсенал рабочих инструментов и механизмов бизнеса. Нет смысла говорить, что это нечто весьма непохожее на прописные рекомендации учебников по бизнесу. У каждого предпринимателя за плечами есть бесценный опыт того, «как делаются дела», что-то, что он выстрадал, придумал и потому считает своим

личным ноу-хау. Бесспорно, ноу-хау — это персональное достояние каждого автора. Но поскольку с такими вещами нам приходится работать ежедневно, мы, наверное, единственные, кто владеет вопросом во всей его полноте и многообразии. Сегодня мы делаем большой шаг вперед, раскрывая технику закулисных деяний. Полагаем, что так будет лучше для всех. Обобщите свой собственный опыт с нашим, с заимствованным нами чужим, обопритесь на знания рабочей механики, обкатанные практикой, — и вы в итоге получите совершенную Р-техно. В Практикуме мы постарались честно раскрыть профессиональные тайны в требуемом объеме. Это поможет вам пополнить и модернизировать ваш собственный арсенал, даже если вы не сторонник подобной практики, ибо давно сказано «Держите меч в ножнах, но меч».

«РТ»: ШПИОН, КОНСУЛЬТАНТ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ?

По большому счету все мы в той или иной мере используем Р-технологии Р-технолог (или РТ, как мы обычно говорим про себя) — это приверженец Р-системы. Это далеко не только мы. Это миллионы других, кто внутренне готов к восприятию нового стиля беспроектного бизнеса и профессионального риска. Можно пытаться на авось жонглировать острыми ножами, интуитивно угадывая нужные движения, но нельзя при этом стопроцентно быть уверенным, что пальцев на руках не поуменьшится. Можно подойти к делу иначе и в итоге... привыкнуть к аплодисментам. Тот, кто поставил себе главной целью самосовершенствование в предпринимательстве и достижение уровня несомненного мастерства, рано или поздно становится под знамя Р системы И мы говорим. «Еще одним РТ прибыло!»

Какие качества обеспечивают успех деятельности РТ и отличают его от предпринимателя любителя?

• профессиональное видение

Там, где любитель в лучшем случае интуитивно чувствует подвох, РТ досконально видит все его подробнейшие детали и проявления. Как врач видит болезнь там, где о ней пока еще не подозревает пациент, так и РТ, каждодневно исследующий и преодолевающий недуги чужих дел, приобретает способность особо острого профессионального восприятия окружающего.

• психологические особенности деятельности

В психологическом плане любитель всегда будет в более проигрышном положении, нежели РТ. Во-первых, предприниматель-любитель всегда нацелен на конечный результат. Он никогда не пребывает в настоящем, он находится либо в прошлом, переживая опасения прошлых неудач, либо в будущем, предвкушая лавры успеха и мысленно купаясь в денежном дожде. Это отвлекает, сковывает воображение, парализует волю и никак не способствует мобилизации. РТ же живет настоящим — текущим оперативным моментом. Его усилия концентрированы и решительны. Любитель, сколь рискован бы он ни был, не имеет внутреннего посыла и возможности самосовершенствования специфической психотехники преодоления психологических перегрузок. Ну не всегда же, в самом деле, все плохо! Можно и расслабиться. РТ же работает в сложных, часто экстремальных ситуациях постоянно, для него это — норма. Агенту чужд пароксизм довольствия, размягчивший и оставивший без зубов и денег не одного преуспевшего некогда предпринимателя. В этом огромное психологическое преимущество Р-системы перед рутинным предпринимательством, ибо психологическое совершенство приводит к росту результативности деятельности.

• качество решений

При выборе решения любитель всегда испытывает дефицит опоры. Ему неоткуда почерпнуть необходимую дополнительную информацию, не к кому обратиться за квалифицированной помощью и толковым советом, он ничего или почти ничего не знает о сайенс-дисциплинах — науке принятия решений, мозговых атаках и прочих профессиональных тонкостях поиска и выработки оптимальных решений. РТ же как минимум на треть принадлежит когорте консультантов. Качественное и постоянное совершенствование профессиональных знаний, прогрессирующий рост мастерства обеспечивается его местом и ролью в Р-системе. Пока любитель, набивая шишки личного опыта, будет дожидаться перехода количества знаний в качество, РТ совершенствуется непосредственно вместе с развитием базовых знаний Р-

технологии, ее коллективного опыта, заимствованного опыта других людей. Вооруженный прогрессивной методологией, каждодневно практикуясь и обогащая свой опыт, РТ уже сегодня на голову впереди и будет опережать в дальнейшем любого из непосвященных. Любой набор знаний, не скрепленных единством профессионального подхода, всегда останется не более, чем кустарным подспорьем против мощи профессионального инструмента.

• гарантии безопасности доверия

Они могут быть выдержаны только профи — носителями корпоративной этики. РТ в совершенстве владеет навыками конспирации, засекречивания и предотвращения утечки информации. Но это не самое главное. Работая с нами, бизнесмен гарантирован от того, что его конфиденциальная идея уйдет на сторону или задышит своей жизнью. Всевозможные «деловые» соблазны для нас малоценны. Наша конечная цель — Мастерство. Мы приводим в движение чужие деньги, гарантируя отсутствие помыслов сделать их своими.

Кем же является РТ — предпринимателем, консультантом, шпионом?

Внешне он вроде бы соответствует каждому из этих весьма непростых понятий. Как предприниматель, он преследует имущественные интересы, ибо все его знания и умения нацелены на пресечение убытков и эффективное приумножение капитала. Он и действует как обычный предприниматель: ведет переговоры, подписывает контракты, заключает сделки, продает и покупает. С другой стороны, каких-либо прибылей от бизнеса он не получает, довольствуясь вознаграждением за консультационные услуги. Здесь он более похож на типичного консультанта — работника фирмы-«котелка». И, наконец, по способам получения и обработки информации, стилю и формам ведения дела он творит нечто шпионско-детективное.

РТ — это профессиональный консультант, отстаивающий имущественные интересы предпринимателя методами промышленного шпионажа,

Мы не призываем бизнесменов стать шпионами потому, что сами вынуждены были заняться бизнесом. Просто в нынешних условиях не выжить иначе как обратившись к боевому арсеналу работы с информацией — к разведывательной деятельности. Как? Читайте дальше.

СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ И ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

характеристики и требования к инфо
источники и методы получения инфо
проверка информации: методы верификации
обработка информации
инфоматрица

ИНФОРМАЦИЯ

Значение информации в бизнесе переоценить невозможно. Как уже отмечалось, причины всех предпринимательских провалов принципиально могут быть сведены к плохой информированности. Некорректно проработанные стартовые условия, искажение и неполнота текущих наблюдений, неверные решения и отсутствие обратных связей, все что вынуждает предпринимателя прыгать в бизнес с зажмуренными глазами, на самом деле является дефектами информации. Даже когда дело касается таких малоприятных явлений, как сокрытие и подтасовка фактов, дезинформирование и злостный обман, это представляет собой использование информационных изъянов в качестве преступного орудия. Любой ваш информационный дефект может быть взят под контроль и использован против вас. Всё, чем мы с вами занимаемся в настоящем Практикуме, — это осваиваем древнее ремесло сбора и обработки информации. Начнем с дефектов предмета нашей деятельности — информации.

ХАРАКТЕРИСТИКИ И ТРЕБОВАНИЯ К ИНФО

1. КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

• достоверность (корректность) информации —

мера приближенности информации к первоисточнику или точность передачи информации. Наверняка вы встречались с тем, что на поверку подавляющее большинство коммерческих предложений, передаваемых в устной форме различными посредниками, мало соответствуют действительности: то цена не та, то продукт совсем не тот, то продавцы оказываются покупателями и т. п.

надежность информации — это ее достоверность

• объективность информации —

мера отражения информацией реальности. В оперативном плане подразумевает информацию, очищенную от искажений: системных дефектов получения и передачи, действий возможной злой воли, а также субъективных искажений психологического плана. После процедур очистки многие склонны приписывать полученной рафинированной информации стопроцентную пригодность для использования. Это неправомерно. Объективность в мире разведки непроста: в любом деле правд может быть великое множество и вскрытая одна из них — зачастую не является истиной в последней инстанции.

• однозначность —

Наряду с объективностью, информация должна быть однозначной. Например, ваш объект может демонстрировать готовность к совместному делу и подпустить в вашу оперативную информацию соответствующую наживку, например, распустив по предприятию соответствующие слухи и имитируя бурную подготовительную деятельность различных служб. В данной ситуации расценивать такого рода наблюдения как факты достоверные можно, но вот делать вывод об объективности дружественных намерений партнера — опасно.

Этот пример показывает, что достоверная информация, даже если она объективна, не всегда является пригодной для окончательных выводов и решений, ибо сама объективность — многозначна. Оценивается степень объективности информации в вероятностных категориях «весьма вероятно», «вероятно», «мало вероятно» и т. д.

На практике для оценки качества полученных сведений применяются более простые и удобные характеристики. В первую очередь, они касаются источников и каналов получения информации.

• достоверность источника (чистота) —

степень приближенности и доступа источника к месту зарождения информации. Когда вы имеете дело с агентурным источником информации — агентом или информированным лицом (информантом), достоверность источника часто порочно подменяется субъективно сложившимся между вами уровнем доверия.

абсолютно достоверной информацией от агентурных источника не бывает

Во-первых, источник может вестись только той информацией, доступ к которой он имеет, факты — отдельно, мнения — отдельно. Иногда же случается так, что авторитет источника подменяет собой его реальные возможности.

один банкир, услугами которого мы неоднократно пользовались, в эпоху павловских меняльных реформ дал нам неверную информацию о ее дате. Сотрудник, обеспечивающий этот канал информации, охарактеризовал данные как весьма достоверные. Мы отреагировали, и, как выяснилось, напрасно. Вывод: самый надежный источник может неверно сориентироваться и дать вам не факты, а свои интерпретации. В данном случае это была неверно истолкованная телеграмма вышестоящей инстанции.

Во-вторых, не обладая специальными знаниями РТ, источник может попасть в так называемый несчастный случай, став жертвой дезинформации или злостного обмана третьей стороной. С чистой совестью вам передадут липу, и горе вам, если вы к этому моменту утратили бдительность.

при разработке одного нового закона, его концепция, а особенно один ее момент, представлял для нас интерес. Один из разработчиков закона, с которым мы постоянно поддерживали тесную связь,

держал нас в курсе всех событий. Вот типичный пример несчастного случая: в тот самый день, когда окончательно готовый текст закона был положен в сейф, в средствах массовой информации публикуется совершенно другая версия того же закона. Откуда было знать нашему источнику (впрочем, и не ему одному), что «теневая команда» втихаря готовила альтернативный проект?

- **порядок информации**

В зависимости от количества передаточных звеньев между первоисточником и вами, информация может быть: первого (пикового — самого высокого) порядка, второго, третьего и более низких. По мере падения высоты падает и достоверность. В бизнесе, например, бизнес-план за всеми подписями и печатями, переданный вам лично директором предприятия в оригинале может быть информацией первого порядка. Сообщения в средствах массовой информации об этом плане — информация второго порядка, а то и третьего или четвертого, в зависимости от того, сколько народу приложило к ней руку. Это очень похоже на то, что в обыденной жизни называют испорченным телефоном. К внутренним порокам его устройства мы еще обратимся.

2. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- **полнота информации**

Отражает исчерпывающий характер соответствия полученных сведений целям разведки. Ощутить параметр можно весьма просто, стоит лишь вспомнить значение слов «информационная дыра». Допустим, вы успешно провели операцию, в итоге которой в ваше распоряжение попало коммерческое предложение контрагента вашего партнера. Теперь вы знаете реальные цены и вам очень хочется укоротить цепочку посредников. Но неполнота информации, а именно информационная дыра в виде отсутствия отгрузочных реквизитов и адресов в оферте может обесценить весь эффект операции.

- **релевантность информации**

Эта качественная характеристика отражает степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной разведзадаче. В оперативном плане представляет собой долю нужной вам информации в общем объеме полученной. Например, совершенно ни к чему собирать информацию о личности возможного партнера, если ваша цель — проверка наличия товара на его складе. С другой стороны, совершенно необходимо проверить наличие товара на складе, если вы полнопрофильно работаете против директората фирмы. В первом случае полученная информация будет иметь низкую релевантность, т.к. слабо касается цели разведки, во втором — высокую. Релевантность, как можно заметить, весьма важная характеристика не только деловой жизни. Например, житейская демагогия имеет предельно низкую релевантность. Техническая документация — высокую. Если на переговорах ваш объект целый час болтал про свой отдых на Гавайях и пятнадцать минут объяснял, что его не устраивает в вашем предложении, — скорее всего перед вами низкорелевантный тип, что часто является опасным признаком.

признаки доброкачественной информации — релевантность, исчерпывающая полнота и надежность

Высококласная техника, оперативного работника подразумевает избегание ненужных телодвижений, когда усилия концентрированы, а результаты для дела — необходимы и достаточны»

3. ЦЕННОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Ценность информации, отражая коммерческий аспект информации как товара, является материальной основой разведывательной деятельности. Эти оценки всегда субъективны и обычно складываются из следующих параметров"

- **актуальность информации (значимость) —**

важность информации для обеспечения проекта клиента. Самостоятельного значения без

привязки к конкретному проекту не имеет. Когда мы с вами будем рассматривать конкретные факторы риска, рассмотрение будет начинаться именно с актуализации,

- **стоимость информации**

как в любом бизнесе разбивается на два показателя: внутреннюю стоимость, включающую в себя все ваши накладные расходы по факту ее получения, и внешнюю — стоимость информации для вашего клиента, это себестоимость получения информации, плюс ваш материальный интерес, плюс знание вами актуальности и значимости информации для клиента. Чем больше вы знаете о последнем — тем дороже продаете свои услуги. Поэтому к клиенту следует относиться так же, как и к любому другому объекту разведки.

ИСТОЧНИКИ И МЕТОДЫ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФО

Рассмотрим наиболее распространенные источники разведывательных данных и основные способы сбора информации, используемые в практике промышленной разведки.

- **документированная информация**

Наиболее ценный вид получения информации. Настолько же и трудоемкий. Получить документ в оригинале — предел мечтаний любого оперативного работника. Даже если он принесет собственноручно выполненную копию, это снизит ценность добычи на порядок. Если же он заявится в контору с чужими копиями, беды ему не миновать. Технические средства оперативной полиграфии, современная копировальная и компьютерная техника снижают ценность любой копии до нуля. Кто этого не знает — тот пусть смотрит телевизор. Там часто трясут с экрана разными бумажками, уверяя, что это-де компромат. Прискорбно, что такими делами принародно занимаются люди, чьи профессиональные знания вполне достаточны для корректной работы с информацией.

- **пресса и печатные издания**

Традиционно наиболее емкий и широко используемый канал получения информации. Сегодня можно получить информацию практически по любому вопросу, достаточно лишь грамотно организовать ее поиск в прессе. Работники прессы весьма близки нам по духу, почему же не воспользоваться плодами их труда? Можно обложиться необходимыми изданиями, скрупулезно вылавливая требуемое. Можно организовать мониторинг прессы, проводя его на постоянной основе. Это может дать необходимые стимулы для аналитика, косвенно подкрепить либо опровергнуть ваши гипотезы. Например, изменению налоговой политики в 1990 г. предшествовало обильное количество статей в различных экономических, политических и общественных изданиях. С другой стороны, многое не попадает в прессу или попадает в искаженном виде. Особенно то, что может быть сознательно искажено. Пресса и ее работники представляют собой предмет повышенного интереса не только для РТ.

- **разведка косвенных признаков: метод сопроцессов**

Ни один процесс не протекает в вакууме, в отрыве от окружения. Это приводит к тому, что всегда его будут сопровождать некоторые самостоятельные процессы, проявления которых можно обнаружить. На обнаружение проявлений сопроцессов нацелено немалое количество разведывательных технологий, наведенных на очень тонкие и непростые цели. Например, предприятие, не заявляя о намерении менять профиль деятельности, начинает проявлять интерес к смежному производству. Если это носит систематичный характер, то что можно сказать о вероятности перепрофилирования данного предприятия? Весьма вероятно, что такое возможно при условии, что предприятие не занимается маскировкой или каким-либо иным сознательным маневрированием. Не меняя методологии, проверим гипотезу — поинтересуемся другими побочными проявлениями возможного перепрофилирования. Для начала наведем справки в обслуживающем предприятии: банк не зондировалась ли почва относительно крупного кредита на закупку сырья и оборудования? Поинтересуемся также изменениями в работе отдела маркетинга предприятия: какие новые рекламные проспекты, какой ценовой материал запрашивает руководство в последнее время? Пройдя по службам предприятия, мы обнаружим все необходимые косвенные признаки, как бы ни старалось ру-

ководство засекретить свои планы. Метод сопряженных процессов представляет собой неплохую методику для контроля акционерных обществ, где по-прежнему политику задают кучки «единомышленников». Старый лозунг «дыма без огня не бывает», остается актуальным и сегодня.

• разведка косвенных признаков: причинно-следственный анализ

Если из А вытекает В, а из В вытекает С, то, наблюдая С, что можно сказать об А? Знание таких причинно-следственных связей может привести к тому, что, наблюдая внешние признаки, мы можем аналитическим путем прийти к пониманию истинных причин наблюдаемых явлений, не видя и не ощущая их непосредственно. Предположим, некий директор стал систематически навещать в одну и ту же страну без каких-либо видимых результатов своих визитов для предприятия. Эти наблюдения могут породить гипотезу о том, что предприятие в скором времени может быть подвергнуто серьезной атаке. При этом акционерам может быть преподнесен неприятный сюрприз в виде свершенного факта аккумуляции контрольного пакета акций в руках одного инвестора или утраты самостоятельности по иным, более изысканным схемам. К недостатку методов косвенных признаков можно отнести следующее:

- связи между явлениями известны весьма примерно;
- связи могут быть множественными и тогда наблюдения могут быть истолкованы двойственно, одновременно в пользу зачастую противоречащих друг другу гипотез;
- область анализа может представлять собой не только клубок путанных связей, но и иметь «слепое пятно», в котором закономерностей просто может не быть

В таких ситуациях, при которых ваши выводы утрачивают необходимую точность, рекомендуется перейти к другим методам получения информации, например, к сбору агентурных данных или экспертным оценкам.

• агентурные методы

Понятие «агент» подразумевает платное систематическое выполнение человеком заданий в ваших интересах. Вполне понятно, что с «коммерциализацией» нашей жизни роль агентов, готовых продать информацию, повышается, однако вопреки расхожим представлениям значение агентуры сегодня далеко не лидирующее. Во-первых, агентура может быть экономически нецелесообразной. Вербовка агента, а более того создание агентурных сетей может не согласоваться с имеющимися возможностями. Стоимость конечной информации в таком раскладе может даже не дотянуть до покрытия расходов на ее получение. С другой стороны, сегодня один профессионал может стоить сотни бесталанных агентов, ибо в области нашей деятельности говорить о каком-либо профессиональном противодействии со стороны объектов разведывательных действий не приходится.

Во-вторых, велик субъективный фактор. Пороки агентурной информации известны: она может быть сфабрикована кем-то или агент может невольно «загрязнить» ее самостоятельно.

Тем не менее агенты и агентурная информация используется и мы с вами будем говорить о том, как это делается.

• экспертная информация

В особую группу можно выделить обработку экспертной информации. Взаимодействие с экспертами может быть многотрудным. Результаты могут иметь противоречия, особенно когда дело касается коллективной работы экспертов. Однако если вы посмотрите вокруг, то найдете множество примеров эффективного использования именно экспертных знаний. Как правило, вопрос состоит в том, кого и когда посчитать за эксперта. В отличие от агентурной работы экспертный метод хорош тем, что дорогостоящая информация достается иной раз буквально за гроши.

фирма А обратилась с просьбой проверить фирму Б на предмет состоятельности ее деловых предложений. Оказалось достаточным определить круг бывших партнеров директора фирмы Б и предложить одному из них выступить в качестве эксперта, по инвестициям в фирму Б. Как

впоследствии отмечали заказчики, никогда прежде в их распоряжение не попадала столь дорогая информация таким дешевым путем.

- **оперативная информация**

Оперативной называется информация, попадающая в ваше распоряжение исключительно оперативным путем, т.е. в результате проведения оперативных мероприятий и выполнения разведывательных действий. Порок оперативной информации, актуальный в эпоху застоя и связанный с ее низкой пригодностью для организации какого-либо официального, административного или уголовного преследования, на сегодня утратил свое значение. С изменением целей разведывательности изменились и отношения к ее результатам. Наше дело — своевременное предупреждение ошибок и консультирование клиента о путях наилучшего поведения в сложившейся ситуации. Когда речь идет о противодействии злоумышленнику, мы можем говорить о преследовании интеллектуальном. Расследование ситуации, вынесение вердикта и исполнение решения теперь едино. Что и ставит оперативную информацию, наиболее полно отражающую текущие реалии, в привилегированное положение по отношению к любым другим видам информации. Качественное инфообеспечение бизнеса в подавляющей массе — это оперативная информация.

в отношении одного работника администрации Т у клиента имелись виды на его стимулирование. Также присутствовали опасения, что некорректное предложение со стороны клиента может привести к обратному эффекту, вплоть до разрыва отношений. От нас требовалось установить примерный размер личного дохода Т и скорректировать схему его стимуляции В такой ситуации мы могли располагать исключительно оперативной информацией. Нужная нам крупница отыскалась в турагентстве, услугами которого пользовался Т. Пришлось немного потратиться на получение информации о плательщике этих услуг. Только после знакомства с руководителем фирмы-плательщика удалось сформулировать, что именно и как надо предложить Т, чтобы он сработал как надо. Как видите, ничто из этой информации не представляло ценности для каких-либо «оргвыводов» и ничто не могло быть получено официальными путями.

Все характеристики информации, собираемой в рамках выполнения заказа, вы должны включить в свой отчет. Само собой разумеется, что полнота ответственности за качество и количество работы ложится только на вас. Вашему клиенту в общем-то безразлично, где вы взяли информацию, важно, чтобы она соответствовала реалиям. Наименования агентурных источников в целях их и своей безопасности не указывают. Их раскрытие клиенту недопустимо. Сделанные исключения мы можем пересчитать по пальцам. Для удобства ориентации клиента при оплате наших источников, мы несколько раз допускали использование конспиративных кличек с указанием места расположения источника. Не советуем вам действовать таким образом' трудно сказать, в чем надо быть более уверенным — в результативности источников или в клиенте.

ПРОВЕРКА ИНФОРМАЦИИ: МЕТОДЫ ВЕРИФИКАЦИИ

Цель верификации — проверка качества информации. Как это выполнить?

- **сопоставительный анализ (перекрестная проверка, «кросс-анализ»)**

Представляет собой наиболее распространенный и надежный метод проверки разведанных. Применим в большинстве сложных случаев, когда речь идет о серьезной работе. Суть метода состоит в том, чтобы получить ответы на один и тот же вопрос из разных источников и сопоставить их с тем, что вы получили от источника в качестве первоосновы. Вывод бинарный: «правда-ложь». Если выборка респондентов проведена корректно, т. е. интересующая вас информация просочилась куда надо и вы ее обнаружили именно там, где планировали и именно в той форме, которую ожидали — показания чисты, всё нормально. Если же информация не подтвердилась всеми источниками, или, что еще хуже, вы получили противоречивые сведения, вы должны поставить под сомнение всю полученную от источника информацию и подтвердить либо опровергнуть предположения о ее ложном характере. Дело приостанавливается до выяснения ситуации и окончания более тщательной проверки исходных данных. На что надо обратить внимание при перекрестной проверке? Во-первых, на выборку респондентов. Злоумышленник, если вы имеете дело с таковым, может

совершенно точно прогнозировать ваши ходы и возможные проверочные действия. Он предвосхищает вашу проверку и подстраховывается на этот случай. Посему выборка респондентов должна опираться на более объективные показатели, нежели, скажем, ответы сомнительного источника на традиционный вопрос типа. «Кто может подтвердить ваши слова?» Этим вы сужаете себе поле деятельности и даете возможность обвести себя вокруг пальца. Рекомендуется вопрос задать и показания проверить, но пуще того — подумать над тем, кто еще может владеть информацией, кроме указанных источником лиц.

проверка должна быть комплексной. Чем гуще сеть — тем хуже рыбе

некая фирма, предлагает себя в качестве постоянного поставщика товара в крупный проект. Люди бьют себя пяткой в грудь, утверждая, что их торговая наценка, составляет, скажем, 10 процентов и что они работают напрямую с заводами-изготовителями продукции, что подтверждается ворохом прайс-листов этих заводов. Итого, исходная информация: 10 процентов к заводским ценам. Представленные доказательства:

прайс-листы с дюжины зарубежных заводов. Проиллюстрируем то, о чем мы говорили выше, и посмотрим, как проводить верификацию наиболее дешевым способом. Во-первых, сузить круг проверяемой информации. В нашем случае мы произвольно выбрали одну точку. Была запрошена торговая палата соответствующей страны и получены данные о заводе-производителе. Мы убедились, что предприятие в принципе существует. Далее один-единственный запрос на завод дал нам ответ на его роль в деле; в полученном факсе йены были не те, что нам дали ранее. Дополнительный анализ документов и кое-какие вспомогательные мероприятия выявили достаточно замысловатую конструкцию, где между заводами и подозреваемой фирмой обнаружилась крохотная фирма-дилер, осуществляющая свою торговую деятельность на условиях франчайзинга, т.е. с использованием торговых марок заводов. Вот вам «заводская» цена, явившаяся плодом казуистики переводчиков франчайзинговых контрактов фирмы-дилера. Если интересно, укажем и объем лжи: выявленная наценка составляла порядка тридцати процентов к цене завода. Мы не против того, что надо минимизировать налоги, но мы против сознательного развешивания лапши партнерам. Вот примерно так следует проверять все и вся, не доверяя ни единому слову партнера. Покажем и то, как можно разыскивать неожиданные точки проверок. В другой аналогичной ситуации мы столкнулись с тем, что на наш запрос иностранное предприятие-производитель сослалось на эксклюзивный характер своего дилерского соглашения с дистрибьютором и отослало нас к своему региональному дилеру — той самой фирме, против которой мы работали и информацию которой проверяли. Видите, как подготовились ребята к проверке? Пришлось продублировать запрос уже из Прибалтики, на которую действие эксклюзивного дилерства не распространялось. Кроме того, в перекрестье проверки попала часть российского персонала дилера, что дало нам информацию о реальных ценах из первоисточника. Без этого хода выявить всю цепочку посредников нам не удалось бы, ибо она оказалась не такой уж простой. Выходная цена предприятия-производителя расходилась с входной ценой дилера. Подобный поворот событий впоследствии сказался самым положительным образом. А все началось с рядовой проверки коммерческой информации.

• метод поиска противоречий

Если у вас есть два противоречивых либо несогласующихся факта — значит, что-то в деле не так. Информация некачественная и непригодная для решений. Обычно такие факты выглядят достаточно безобидными и незначительными — «подумаешь, неувязочки!». Вот здесь-то вас и должно выручить профессиональное видение РТ. Непосвященный не заметит или проигнорирует такие натяги, РТ же предпримет самые действенные меры к уточнению и перепроверке показаний. Помните, «маленькая ложь рождает большие подозрения»? Как раз тот самый случай.

речь шла о размещении большого заказа инофирмы на российском предприятии. Директор завода и его команда утверждали, что в состоянии выполнить заказ качественно и в срок. Особенно при тех условиях, которые завод высказал и против которых наш клиент, в-принципе не возражал: частичная предоплата заказа и личное участие директора и т.д. Посредник,

неплохо знающий директора лично, весьма удивился тому, что тот вдруг захотел поучаствовать в прибылях инофирмы. Это рассогласование нас насторожило, и мы приступили к перекрестной проверке, которая высветила иные перспективы проекта. Работники экономического отдела ненароком проговорились об отсутствии подобной загрузки оборудования в течение последних лет. Сомнения проявились в службе главного технолога. Их подтвердили слесари-ремонтники, совершенно однозначно указав на износ оборудования, отсутствие запчастей и невозможность выполнения заказа в оговоренные сроки. И наконец, исчерпывающее объяснение нашлось после работы с финслужбой. Предприятие находилось на грани финансового краха и впрыск инвестиций был бы спасителем. Судя по всему, именно таким мнением руководствовался директор, поставив на карту свою незапятнанную репутацию. Удалось бы нам собрать необходимую информацию, поведи мы себя иным, менее осторожным способом? Маленькая психологическая неувязка помогла как минимум предотвратить планируемое злоупотребление.

любые информационные натяжки, нестыковки, рассогласования в показаниях требуют самого тщательного расследования. Пусть лучше это окажется вашей профессиональной перестраховкой, нежели клиентскими денежными потерями

ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ

Общая методология обработки информации в РТ сводится к получению выводов и рекомендаций. Разобьем этот процесс на два принципиально разных этапа: анализ данных для получения вывода и синтез рекомендаций

• анализ данных — получение вывода

Формально вывод представляет собой обобщение, объясняющее все полученные факты и наблюдения. Однако этого может быть мало. Иногда обобщения могут объяснять собранные факты, но быть далеким от истинных целей разведки. Например, факт готовности рынка к принятию данного товара по указанной цене еще далек от того, что товар действительно раскупится и инвестор на нем не прожжется. Цель разведки — возможность сбыта, в которой фактор готовности рынка — не более чем частный вывод.

В таком случае прибегают к помощи гипотез. Хорошая гипотеза должна предполагать наличие нескольких контрольных наблюдений, которые вы пока не обнаружили, но которые объективно должны быть. Поскольку Р-система работает с рисками, ее гипотезы касаются безопасности инвестиций предпринимательского проекта. Мы называем такие гипотезы безопасностными. Так, в задаче с новым товаром следует отработать возможные гипотезы о том, что аналогичный товар вдруг не хлынет откуда-то. Для проверки её, весьма вероятно, придется выполнить работы в поисках дополнительной информации: кто еще занимается этим товаром? Как далеко продвинулся? Каковы планы? и т.д. Только после того, как такие факты, подтверждающие гипотезу, будут собраны, можно будет говорить о каких-либо обобщениях.

фирма планирует крупнооптовую деятельность по торговле продуктами питания. Разведка рыночной ниши показала отличные результаты — ниша пуста и никого вокруг пока нет. Торговля готова принять товар, покупатель жаждет, есть и средства на торговый оборот. Казалось бы

- *начинай! Нет, рано. Проверим поведение конкурентов. Работа с ключевыми производителями дала сведения о бурлящем потоке аналогичного интереса со стороны рынка. Инвестиционный прогноз неблагоприятный: на рынок выходит масса новых фигур-аналогов. Что и подтвердилось через полтора месяца, когда запестрели рекламные объявления в газетах. К счастью нашего клиента, его среди них не было.*

Подтверждением гипотез безопасности дело еще не кончается. Вы еще не все сделали и не полностью гарантированы от возможных ошибок. Стремление получить именно недостающие звенья цепи может снизить эффективность поиска лучшего решения. Вы можете недооценить что-то очень ценное, что способно не только породить иные решения, но и в корне перечеркнуть начальную гипотезу. Например, при разведке сбыта нового товара, наталкиваясь на факт проведения подобных мероприятий со стороны конкурентов вашего клиента, следует всегда помнить, что новая угроза — это всегда новые оперативные перспективы и неожиданные решения.

• синтез решений — выработка рекомендаций

После того как выводы сформулированы, вы переходите к рекомендациям. Тут нужна вдвойне повышенная осторожность. Вообще наличие рекомендации после вывода — это высокий класс работы, своеобразный атрибут должного отношения к заказу. Можно рекомендовать это делать во всех случаях, за исключением особых. Например, когда вы работаете с прижимистым заказчиком. В ваших рекомендациях отражается консультационная направленность РТ и его созидательное начало. Очень мило указать на несовершенства и возможные «прокольные» места чужого дела. Это под силу любому мало-мальски оббитому бизнесом предпринимателю. Куда грамотнее и важнее ответить на вопрос: что же надо сделать? Вы можете блестяще провести всю работу, дать мотивированные выводы, но перечеркнуть все свои достижения одной-единственной безграмотной рекомендацией. Синтезированные вами рекомендации клиенту должны стать логическим завершением вашей работы. Постарайтесь, чтобы все было предельно четко сформулировано: делать то-то, тогда-то и так-то. Исходя из вышесказанного вам должно быть понятно, что все, о чем мы с вами говорили относительно тщательности анализа, должно переключаться в стиль разработки ваших рекомендаций. Для рассматриваемого нами примера в ситуации назревающей острой конкуренции, возможно, вы предложите клиенту развернуть оперативную игру в целях дезинформирования конкурента или привлечения его под свои знамена. Это могло бы вылиться как в сотрудничество с наиболее бойким конкурентом, так и в пересмотр подходов в работе с товаропроизводителем. В ряде случаев, имея на руках данные о повышенном к нему интересе, мы переориентировали клиентуру на переход к работе с производителем из давальческого сырья или на условиях партнерского кредитования, что по сравнению с поведением конкурентов было явно выигрышным шагом. Главная рекомендация при выработке решений:

не советуйте того, чего не в состоянии выполнить самостоятельно

Имейте в виду, что ваш клиент может поручить вам же реализовать ваш совет. Как вы будете выглядеть в случае его невыполнимости?

Примеры рекомендаций ждут вас в соответствующих главах Практикума при рассмотрении конкретных риск-факторов.

ИНФОРМАЦИОННАЯ МАТРИЦА

Подводя итог вышесказанному, предлагаем удобный инструмент для повседневной работы с входной бизнес-информацией. Надеемся, предприниматели оценят простоту и удобство Информационной Матрицы.

Матрица представляет собой таблицу, зрительно представляющую вам качество входной информации. По вертикали снизу вверх идут буквы по алфавиту: А,В,С,Д... Вертикаль — это характеристика объективности информации. Чем дальше буква от начала алфавита, чем выше ее позиция — тем объективно менее правдива ваша информация, тем отделенная она от реальности.

По горизонтали вправо откладывают цифры: 1,2,3... Горизонталь отражает достоверность информации, что отражает чистоту источника и порядок информации. Достоверность уменьшается по числовому ряду, т.е. информация ухудшается по мере удаления вправо от нуля.

В таких координатах «объективность—достоверность» любая точка на вашей матрице представляет собой наглядное отражение качества информации, попавшей в ваши руки.

Оперативник, заявляя начальнику, что-де достал материал А1, должен сей момент положить на стол неопровержимые документальные доказательства. В противном случае его ждет нелицеприятная профилактическая беседа. Ибо А1 выражает максимально правдивая и достоверная информация — явление более редкое, чем снижение цен в условиях российского рынка.

Пользоваться Матрицей очень удобно: если некто ННН говорит вам, что у него «есть дело», не спешите прикидывать, как за это дело получше бы взяться. Воспользуйтесь Матрицей: оцените достоверность информации — взвесьте опыт прошлых контактов с этим источником. Допустим,

этот ННН весит целых 3—4 единицы плохости. Теперь проанализируйте объективность информации ННН, может, там всего С или даже F. Берите худшие значения.

Нанесите точку и посмотрите как она вписывается в общую композицию ваших дел. Подумайте, стоит ли заниматься делом с вероятностью 4F, в то время как в вашей копилке, возможно, есть 3B или еще что-нибудь получше.

Иногда можно даже не утруждать себя подсчетом возможных барышей, достаточно держать в голове картинку Матрицы.

Идеал — стремление всех ваших дел сгруппироваться в верхнем левом углу, где и лежит наиболее объективная и достоверная информация — все самое правдивое.

Если хотите, можете придать Инфоматрице дополнительные выразительные средства, превратив ее в более сложную конструкцию. Для этого пополните картину своих затей ценовыми ориентирами, посадив на каждую точку инфоматрицы ожидаемые вами денежные показатели этих проектов. Посмотрите на свои риски: чем дальше вы отдаляетесь от верхнего левого угла, тем больше ваш риск, связанный только лишь и всего лишь с некорректной подачей информации. Надеемся, что наколотые вами в этих точках денежные ожидания растут пропорционально информационным рискам. Делайте выводы.

РЕЗЮМЕ:

Вы видите, элементарное знакомство с характеристиками понятия «информация» вскрывает мощные пласты информационных дефектов, прямо или косвенно влияющих на ваш кошелек. С этих позиций фиксируйте и подвергайте оценке любую информацию, попадающую в поле вашего внимания, и вы оторветесь на корпус от остальных уже на старте. Ваша рабочая информация должна быть надежной:

- **объективной;**
- **корректной;**
- **полной.**

РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНЫЕДЕЙСТВИЯ

назначение и виды операции

общее планирование РД

планирование операций

НАЗНАЧЕНИЕ И ВИДЫ ОПЕРАЦИЙ

Как мы уже говорили, основная масса информации может быть получена исключительно оперативным путем, т.е. путем проведения операций. Операция представляет собой локализованное ресурсами действие, направленное на достижение поставленной задачи. С точки зрения технологии работы с информацией, операция представляет собой часть технологического процесса, выполняемую силами одной оперативной группы.

В арсенале РТ достаточно средств для эффективной деятельности в области бизнеса, ибо исторически сложилось так, что разведка решала гораздо более обширные и сложные задачи, нежели те, которые сегодня стоят перед предпринимательством. Не будет преувеличением сказать, что имеющихся возможностей гораздо больше, нежели сегодня требуется бизнесу.

Поэтому необходимо четко очертить круг решаемых задач и используемых РТ средств.

Предлагаем вашему вниманию операции, получившие наибольшее распространение в нашей практике. В зависимости от отношения к информации и достигаемым целям условно их можно подразделить на операции:

сбора разведанных

верификации разведанных

операции контроля

операции влияния

вспомогательные операции (обеспечение и прикрытие)

ОПЕРАЦИИ СБОРА РАЗВЕДАННЫХ

Наиболее полно этот вид операций представим такими видами работ:

- **выявление** объектов разведки и источников информации;
- **выемка** — овладение требуемыми документами, при котором документы временно или насовсем покидают своих хозяев;
- **копирование** — снятие копий с оригиналов документов и компьютерных файлов;
- **полевая разведка** — прямые исследования объекта оперативных интересов в его нормальных жизненных условиях. По достигаемым разведзадачам полевая разведка может быть:
 - *поисковой разведкой* — нацеленной на выявление ранее не установленных фактов, например, объективной готовности предприятия к сотрудничеству или субъективного отношения к такому сотрудничеству со стороны руководства предприятия потенциального интереса;
 - *диагностической разведкой* — выявляющей практические проблемы и пути их разрешения, например, в ситуациях, когда инвестору требуется выявить основные факторы, противодействующие нормальному развитию дела на предприятии, намеченном в качестве объекта инвестиций;
 - *полевым экспериментом* — проведением разовой ограниченной акции с целью моделирования совместного проекта и исследования реального поведения объекта разведывательного интереса в совместной деятельности.

К операциям сбора разведанных также относится получение информации техническими средствами наблюдения и прослушивания. Эти операции не нуждаются в дополнительной расшифровке. Основное их достоинство — скрытность и ресурсосбережение. Достаточно сотрудника невысокой специализации, чтобы он сутками напролет «выслушивал телефон» объекта и записывал содержание нужных звонков. С другой стороны, для таких операций потребуются некоторые навыки обращения со спецтехникой, экипировка и оборудование, включая организацию КП — места расположения техники и сотрудника.

Как операции сбора разведанных воплощаются в жизнь и какие проблемы бизнеса решают?

На практике такие операции наиболее ценны в области так называемых функциональных разведкомплексов, цель которых — сбор информации в заданном сегменте интересов заказчика. Например, розыск потенциальных партнеров для совместной деятельности, разведка объектов инвестирования, первоначальная стадия проведения рискологии, на которой собирается экспертная информация об объекте. Аналогичные работы выполняются в отношении руководителей и неформальных лидеров партнерских фирм.

ОПЕРАЦИИ КОНТРОЛЯ

Эта группа разведопераций преследует одну задачу - слежение за заданными параметрами дела. В мире агрессивного бизнеса эта проблема недостижима иными средствами, кроме разведывательных.

• организация контроля отклонений

Как одна из основных операций, имеющих целью контроль развития дела, организация контроля подразумевает налаживание комплекса мероприятий как по своевременному отслеживанию состояния основных риск-факторов, так и обнаружению и оперативному реагированию на отклонения динамики и направленности развития проекта от заданного режима. Такие операции, как мы с вами будем говорить далее, обычно проводятся в рамках воплощения единой антирисковой программы проекта и в организационном плане могут представлять собой как единовременные акции в форме задействования «помощников», так и достаточно сложные мероприятия, такие, например, как налаживание системы постоянно действующей агентурной сети в точках концентрации риск-факторов

• мониторинг объекта

Мониторинг объекта предполагает постоянное слежение за процессом совместной деятельности. Когда он осуществляется на территории партнерского предприятия, мы говорим о «партнер-мониторинге». С точки зрения временного отрезка мониторинг представляет собой одну растянутую во времени операцию контроля, при которой постоянно информацию собирают и обрабатывают, собирают и обрабатывают. Не самая творческая операция, но одна из самых эффективных. Мы знаем, что дыма без огня не бывает, если что-то происходит — рано или поздно причина вскроется. Смысл мониторинга в отслеживании такого рода ранних признаков больших бед. Полновесный мониторинг может потребовать больших затрат времени и средств, что может показаться нецелесообразным. Тогда прибегают к его сужению до диагностики заданных параметров. Это могут быть наборы признаков-характеристик, адекватно выбранных с указанием их значений или состояний. Например, слежение за набором вторичных признаков, состоящим из интенсивности и направленности инкассаторских перевозок и наличия у обслуживающего персонала фирмы вкладов в собственные акции, потребовало с нашей стороны совсем незначительных средств, но позволило летом 1994-го предупредить нашего клиента о неприятностях с крупной инвестиционной компанией за сутки до блокирования ее операций властями.

Хотим предложить вашему вниманию такой распространенный вид мониторинга как «Эскорт». Некоторым своим заказчикам мы предоставляем услуги РТ в форме сопровождения клиента по ходу его делового визита, включая наше участие в переговорах от его лица и текущее консультационное обслуживание. Весьма удобная форма заказа для лиц, прибывающих в деловую командировку на ограниченный срок. Организационно это может быть групповое сопровождение «командой», например, когда при клиенте постоянно находится наш переводчик, протокольный и по мере необходимости привлекаются специалисты и эксперты. Это может быть прикрепление к заказчику одного универсала, как правило, из числа давно работающих с данным заказчиком и ему лично хорошо известного. Заказчики часто сами указывают, кого именно они хотели бы видеть в роли сопровождающего. Такие эскорты не только весьма эффективны для целей делового визита, но также полезны для обеспечения режима секретности и безопасности проекта.

ОПЕРАЦИИ ВЕРИФИКАЦИИ И ПРОВЕРКИ ДАННЫХ

Под операцией верификации понимаются любые оперативные действия, связанные с проверкой фактов, данных, информации на предмет их соответствия реальности. Проверка оперативным путем предполагает достаточно скрупулезную предварительную разработку исходной информации и тщательное планирование операций проверок, особенно когда их результаты представляют для вашего заказчика высокую ценность и ваша работа должна остаться в секрете от того, против кого она направлена. Кроме того, часто требование повышенной секретности вытекает непосредственно из специфики деятельности РТ, при которой его возможное засвечивание может повлечь неприятные личные последствия. Когда мы получаем заказ на проверку предприятия на функциональную пригодность к участию в проекте, мы знаем, что наверняка нас ждет верификация информации с этого предприятия. Мы будем проверять соответствие слов делу.

Характерно применение операций верификации для проверки чистоты интеллектуальной собственности заказчика. Например, весьма распространены такие работы, как «Стерильно!». Как правило, они охватывают проверку ограниченной части интеллектуальной собственности клиента, например представляемой в виде застрельной идеи или любого иного ноу-хау. Типичен вариант заказа в форме «Есть идея — проверьте состоятельность». Проверяем.

До недавнего времени бессменным лидером верификационных операций была проверка состоятельности коммерческого предложения. Цель операции — убедиться в наличии реального товара в распоряжении инициатора предложения. Стандартный состав работ включает в себя физическую проверку наличия товара на складе и «бумажную» проверку принадлежности товара и склада продавцу. Также проверка может быть расширена до проверки истинного количества, качества и происхождения товара. Иногда верификация дополняется специальными мероприятиями, пресекающими мошенничество. Самая распространенная, легкая в исполнении и

быстротечная операция верификации, обычно выполняется силами одного-двух оперативных работников, не требует никаких дополнительных мероприятий или привлечения технических средств. Что и делает ее внешне вполне доступной любому предпринимателю. Любой коммерсант, сможет с ходу привести не один десяток случаев исполнения таких проверок. Мы же хотим показать только один пример, по нашему мнению, неплохо отражающий отдачу денег, уплаченных профессионалам.

по поручению Покупателя оперативник выехал на склад, указанный Продавцом. Представителем Продавца ему были указаны ящики, соответствующие коммерческому предложению. Поскольку речь шла о специфическом товаре — противогазах, сотрудник сразу же убедился в нужных параметрах изделий: дате изготовления, заводе-производителе, комплектности. Внешне все вроде бы представлялось чистым. Однако выполнением комплекса предусмотрены и другие действия: оперативник опросил штатный персонал склада на предмет принадлежности этой партии товара данному Продавцу и установил, что они числятся совсем за другой фирмой (что и подтвердилось записью в карточке складского учета). Причем все это было выполнено «прозрачно» на глазах у Продавца, но так, что он ничего не заметил и не понял. Вернувшись в контору, оперативник доложил о результатах.

«Какой профессионализм!» - воскликните вы саркастически. И будете не совсем правы. Смотрите, как развивалась ситуация дальше. По условиям своих договоренностей, наш клиент мог выложить за «холостой просмотр» весомую сумму, убежденности же в том, что он будет брать товар именно у этого Продавца у него не было. Тогда мы сделали так: следующую встречу мы провели в офисе Продавца.. Наш человек запросил предъявить бухгалтерские книги, где должна быть отражена товарная партия осмотренных масок, и договор аренды склада. Тут же по горячему факту отсутствия таковых было объявлено об аннулировании договоренности о закупке. Если бы наш клиент был более агрессивным, вполне вероятно, он мог предъявить этому «Продавцу» свой штраф за «холостой вызов» Зафиксируем профессиональные моменты:

** следование инструкциям — детальное исполнение всех требований Р-технологии позволило оперативному работнику выявить нестыковку там, где другой человек скорее всего прошел бы мимо;*

** быстрота реакции — РТ не только быстро нашел подтверждения своим подозрениям, но и верно сориентировался в обстановке, не дав понять суть произошедшего противнику;*

** полная ориентация на клиента — РТ ничего не предпринял, не обсудив с клиентом лучшую линию поведения,*

** эффективное ресурсосбережение — своевременные действия нашего сотрудника не только предотвратили возможно аферную комбинацию, вывели из-под боя клиента, но и создали ему условия для контракти.*

Попрежнему все просто. Для тех, кто продолжает так думать, оставляем на догадливость кое-какие дополнительные мероприятия, выполненные оперативником над товаром во избежание возможных неожиданностей со стороны Продавца.

ОПЕРАЦИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

*** инфильтрация (проникновение в объект)**

Инфильтрация предполагает преодоление корпоративной и личностной защиты объекта оперативных интересов и закрепление оперативного работника при объекте разведки — фирме или при конкретном человеке. Цель операции — обеспечение режима выполнения основного разведзадания. По целям инфильтрация носит второстепенный, вспомогательный характер по отношению к другим видам операций. По трудоемкости и тонкости она может превосходить их, ибо при инфильтрации в работе всегда находится весьма тонкая информация. Понятно, что инфильтрация свойственна только повышенно ответственным и дорогим разведзадачам. Многие из них не могут быть выполнены иначе, как поэтапным продвижением к конечной точке с развитым прикрытием каждого шага. Посему любая операция, в том числе и инфильтрация, требует прикрытия, Иногда прикрытия может представлять самостоятельный интерес.

*** прикрытие (обеспечение)**

В эту группу операций входят меры по обеспечению проведения вышеуказанных основных операций сбора и верификации данных. Несмотря на то, что по преследуемым целям они носят подчиненный характер, операции прикрытия могут иметь самостоятельную профилактическую ценность. В отдельных случаях в виде «очистительных процедур» служат сохранению режима конспирирования деятельности Агентства. Поясним сказанное на примерах.

клиент решает применить прессинг в отношении партнерского предприятия, для чего были выбраны средства психологического воздействия на его директора. Инструментом реализации стала вспомогательная операция в виде проведения индивидуальной работы с неким лицом, имеющим самое непосредственное отношение к близящемуся заграничному выезду объекта. За умеренное вознаграждение один-единственный телефонный звонок в нужное время решил проблемы нашего клиента. Объект, прочувствовав нависшую угрозу скандала с любовницей, дал требуемые деловые реакции. Подумайте, где здесь было прикрытие и где обеспечение?

при работе против фирмы потребовалось внутренняя документация. Операцией обеспечения явилось временное заимствование некоторых бумаг в дружественной фирме и изготовление подходящего фальсификата. Операцией прикрытия стала выемка этих бумаг после завершения основной операции с целью полной зачистки следов нашей деятельности.

для организации продвижения товара фирмы М на российский рынок потребовалась мобильная оргсхема минимизации налогов. Для этой цели была разработана система мигрирующих фирм, которые «умирая», передавали свои права следующей фирме. Такое прикрытие позволило основной фирме М, во-первых, практически не фигурировать в товарно-расчетных операциях, и, во-вторых, снизить ее потери от налогов до мизера.

ОПЕРАЦИИ ВЛИЯНИЯ

Назначение операций влияния состоит в использовании информации для изменения свойств текущей деловой ситуации или изменения поведения ее основных участников. В зависимости от вида объекта оперативного интереса, можно выделить следующие разновидности операций влияния:

• модификация делового поведения фирмы

Операция сводится к ситуативному конструированию условий с целью выполнения объектом-фирмой определенных действий либо блокирования таковых. Спектр результатов достаточно широк и может простирается от простого ускорения некоего процесса до создания принципиально нового. По форме проведения такие операции задействуют богатый инструментарий модификации деловой практики и специальные методы РТ, относящиеся к области оперативной психологии. Техника варьируется от примитивных приемов типа дезинформации и агрессивного делового прессинга до развитых игровых стратегий. Напомним нашим читателям, что Агентство стоит на принципах полной легитимности деятельности, посему в операциях влияния не допускаются грубая игра и игра «не по правилам». Здесь зачастую не требуется искусного прикрытия, необходим лишь адекватный выбор и дозирование стимулов, приводящих к поставленным целям, а также точное прогнозирование реакции объекта на применяемую стимуляцию. Чтобы лучше было понятно, о чем идет речь, поясним на примере.

фирма А проявляет нерешительность в заключении сделки с фирмой Б. Фирма Б проводит типичную операцию модификации: направляет сотрудника в дальнее зарубежье, который под личиной фирмаря атакует фирму А выгодными предложениями, связанными с исполнением А сделки с Б. Эффект достигается через несколько дней — контракт А-Б заключается на условиях даже более выгодных для Б, чем было уговорено.

• модификация личностного поведения

Обработка и манипулирование человеком — очень тонкая игра. Если при работе против фирмы можно использовать какие-то общие закономерности, допущенные неточности могут

быть нивелированы, заматы и переиграны, то при обработке объекта-индивидуала шансов на исправление ошибок нет. Поэтому серьезные модификации, затрагивающие глубины сознания объекта и имеющие устойчивые результаты в виде изменения поведения даже после окончания операции — явление достаточно редкое. Другое дело, когда речь идет о манипулировании, преследующем оперативно-тактические цели. Однако с точки зрения здравого смысла и норм предпринимательской практики у многих эти операции не вызывают ни робости, ни почтения, ни сколь-нибудь серьезных опасений. В этом и состоит разница между нами и ними: мы делаем то, что можем, они не могут того, что делают. Хотя, конечно, выпотрошить источник — дело в общем-то доступное каждому. Вынудить человека говорить то, что он не хочет, это типичное манипулирование. Впрочем, кто-то говорит в таких случаях: «Провокация». Весьма вероятно, что это не далеко от истины. Разбору таких операций мы посвятили отдельные главы в разделе «РТ против персонажа».

Из общих соображений обиходного бизнеса отметим, что частная модификация поведения часто сводится к двум быстротечным действиям. В строгом понимании мы не расцениваем их как модификацию, называя соответственно акциями «деликатес» и «прессинг». Обычно это различные ответственные поручения разового характера. Хотя работы относятся целиком и полностью к области РТ и зачастую иначе просто не могут быть выполнены, их цели и методы достаточно грубы и приземлены. Это острое разовое воздействие на партнера педализированием наиболее сильными стимулами ~ корыстью и страхом. Разговор про манипулирование впереди, однако хотим дать вам наше понимание прессинга.

• прессинг

Не самый приятный вид работ, но для некоторых ситуаций иногда единственно эффективный. Напоминаем, что силовым прессингом в физическом исполнении РТ не занимается, не заказывает подобные услуги на стороне и при сих занятиях не присутствует. Под прессингом мы имеем в виду действия исключительно в рамках действующего законодательства. Это могут быть деловые угрозы, это могут быть деловые маневры — демонстрация силы и реальности приведения в исполнение худших деловых перспектив, прозвучавших для объекта, но им недооцененных. Если на ваш прямой «намёк» о возможной скупке предприятия руководство должным образом не реагирует, значит должны последовать намеки более прозрачные, доказывающие серьезность ваших намерений. Для начала достаточно опубликовать рекламное объявление в местной печати типа:

«фирма А скупает акции предприятия Т». Весьма часто этого хватает, чтобы сделать руководство более сговорчивым. Мы накатываем без шума, не так как это делается обычно. Наш прессинг гремит в полную тишь. Тихий и результативный прессинг получается, когда у вас на руках добротный компромат на объект. Шантаж? Нет такого понятия в УК. Вымогательство? Нет, обмен услугами.

РАБОЧИЕ КОМПЛЕКСЫ ОПЕРАЦИЙ

Как нетрудно видеть, для решения конкретных вопросов бизнеса одной-единственной операции почти всегда недостаточно. Тогда мы говорим о рабочих комплексах — совокупностях операций, служащих достижению главных целей заказчика. Укажем два из них.

комплекс «фирма»

Комплекс работ «фирма» — это полная проверка предприятия-кандидата в совместную деятельность или на выполнение особо ответственного подряда. Комплекс включает в себя проверку объекта на соответствие проектным требованиям, выработку программы партнерского взаимодействия, включая мониторинг факторов риска партнера, разработку антирисковой программы под специфику партнера и реализацию антирисковых рекомендаций на практике, что обычно связано с насаждением различной внутренней механики проектного управления и межпартнерского взаимодействия. Дорогие работы, ибо даже часть их, например только функциональная проверка предприятия, может предусматривать не только проверку непосредственного объекта интереса — самого

предприятия, но и его функциональных связей, включая исследования их состояния у основных смежников. Наиболее полно комплекс будет представлен вам разделом «РТ против фирмы».

комплекс «Полная проверка партнера»

Дополняя работы против фирмы, этот комплекс объединяет их с работой против партнера - человека. Дает наиболее правдивые результаты и максимальный эффект управления проектом. В то же время наиболее сложен и дорогостоящ. Особенно для экстренных случаев «полной проверки с погружением» (как мы ее называем, экстра-проверки), при которой проверяются не только объекты, но и все их связи, в отношении которых в свою очередь могут быть инициированы соответствующие разведдействия.

ОБЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РД

Планирование разведывательных действий, как и любой другой план действий, служит удобству руководства проведением РД, концентрации имеющихся в распоряжении Агентства ресурсов и координации усилий разрозненных групп для достижения поставленных разведзадач наиболее эффективным путем, функции планирования неразделимы с обеспечением контроля выполнения работ и всецело принадлежат руководству. Однако скорее всего промышленный шпионаж имеет свою специфику планирования, несколько отличную от классической. Так, например, несмотря на то, что решающее слово — исключительно прерогатива штаба, при разработке плана РД нам показалось разумным привлечь к планированию всех задействованных в деле сотрудников. Этот принцип коллективной разработки плана РД служит лучшему пониманию и усвоению исполнителем своих задач и задач коллег-соседей. При обсуждении планов возникает множество ценных соображений. Считаем, что коллективное обсуждение полезно и в плане выравнивания профессионального уровня сотрудников, ибо в процессе планирования происходит активный обмен опытом.

ПОСТАНОВКА РАЗВЕДЗАДАЧИ

Для организации розыска и проведения разведывательных мероприятий необходимо знать точно, что нужно вашему заказчику. Во избежание недоразумений, цели разведки или розыска вы должны скрупулезно обсудить с клиентом и формализовать.

На что надо обращать внимание при постановке разведзадачи?

- **не забудьте о языковом барьере**

В русской речи немало слов, имеющих массу значений. Если клиент не говорит по-русски — пусть изъясняется на своем родном языке, но только через вашего переводчика.

- ***клиент может слабо представлять себе ваши возможности***

часто он предъявляет либо слишком жесткие требования к результатам выполняемых работ, либо, напротив, расплывчатые и туманные. Последние приводят к тому, что в ходе проведения работ либо после их завершения появляются дополнения, ломающие ваш график и привносящие в работу элемент нервозности, что недопустимо. Аналогично и с составом работ. Аппетит приходит во время еды, за исключением случаев выявления явной бесперспективности проекта. Есть смысл решить эти вопросы сразу «на берегу». Растолкуйте необходимость и смысл проведения своих работ. Упорствующего клиента можно подвинуть к требуемому осознанию повышенными расценками на допслуги, если таковые последуют по его инициативе.

РАБОЧЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Рабочее планирование представляет собой детализированные задания, выдаваемые группе либо отдельным сотрудникам. Здесь каждый исполнитель волен выбирать себе удобную форму получения задания. Главное - чтобы у руководства было единое представление о том, что делает каждая группа и как выполняется план РД. Вторая цель — единообразное понимание своей задачи каждым сотрудником. Слабоформализованное задание приводит к

распылению усилий, позволяя исполнителям с чистой совестью уклоняться в разные стороны в ущерб общей цели. Считаю не лишним посоветовать ввести единообразную форму выдачи локальных заданий, например, в форме типового «Задания», которое выдается персонально руководителю каждой группы. По итогам выполнения рабочих заданий сотрудники обязаны представлять рапорт о выполненной работе своим начальникам. Те в свою очередь пишут резюме. Задания, рапорты, резюме подшиваются к делу. Затем для получения выводов и конечных результатов они обрабатываются аналитиками и специалистами, которые в свою очередь несут на стол руководству свои собственные отчетные формы...

ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ

Планирование операций в отличие от общего планирования РД, носящего стратегический характер, служит достижению тактико-оперативных целей. Смысл операции сводится к достижению конкретной локальной цели. Поясним опорные моменты планирования операций РД, прижившихся в оперативной работе на ниве предпринимательства,

МОМЕНТ ОПЕРАЦИИ, СЦЕНАРИИ И ПУСКОВЫЕ УСЛОВИЯ

Выбор момента операции, т.е. времени ее исполнения, включая старт и финиш, может существенно повлиять на ее исход. Здесь мы отклоняемся от норм любого известного вам способа планирования и оказываемся в области по большей части субъективных решений. Нельзя огульно в принудительном порядке расписывать даты и сроки проведения операций. Иногда выбор момента базируется больше на текущих ощущениях ваших оперативников, иногда он зависит от направления и динамики развития ситуации. Что-то не поддается планированию вовсе и вы сидите с занозой в одном месте, дожидаясь удобного случая. Но всегда выбор момента является ответственным шагом. Заставьте себя находить обоснование любому вашему действию, и ваша жизнь превратится в кошмар, т.к. вы увидите, сколь часто мы действуем наобум, без каких-либо рациональных помыслов. Это совершенно не подходит для выбора момента операции. Ибо на карту может быть поставлено гораздо большее, нежели философия вашего бытия. Говоря о трудности планирования, мы не говорим о его невозможности. Весь багаж ваших знаний может быть сконцентрирован на ожидании момента. Рыбак, внешне рассеянно следя за поплавком, на самом деле выполняет большую работу — пока его тело расслаблено, мозг подсознательно перелопачивает массу сторонней информации: атмосферное давление, силу ветра, состояние макушек деревьев лесогора, свист мошкеры и прочее-прочее. Вот тут-то и приходит ощущение времени и чувство предвкушения удачи. Понаблюдайте за опытными рыбаками, и вы сами увидите — они предвосхищают момент поклевки. С чем-то аналогичным приходится сталкиваться и нам при выборе момента операции.

Из общих правил можно сказать следующее: выбирайте момент любой операции мотивированно. Например, при работе против индивида иногда мы можем совершенно точно указать, когда лучше всего выполнить то-то и то-то. Известно, что «момент истины», столь желанный для любого оперативного работника максимум раскрытости человека, может наблюдаться, если объект находится в пиковом эмоциональном состоянии. Это может быть как стресс от перенагрузки, так и снижение самоконтроля в результате глубокого расслабления. Поэтому в зависимости от того, в какой кондиции находится ваш объект и каковы текущие тенденции его состояния, вы должны выбрать момент операции для его «раскупорки». Обратите внимание, мы с вами чуть выше говорили о сложности планирования момента операции, а сейчас заставляем вас поверить в то, что это прогнозируемо. Не ловите на противоречии. Речь идет о том, чтобы не проморгать свой момент. Вы можете его сколь угодно долго выжидать, но ожидаемые вами ориентиры должны быть совершенно точно определены в вашей голове. Мы называем их «пусковыми условиями». В рассматриваемом нами примере с раскупоркой объекта пусковыми условиями начала операции могут выступить проявления стрессовых поведенческих реакций объекта, например, такие, как внезапные обильные возлияния в офисе объекта, возможно, с вызовом девочек и продолжением пикников на обочинах. Возможно, вы отдиагностируете «готовность» объекта, прослушав телефонный разговор (кстати, в этом случае вам могут пригодиться специальные технические средства идентификации соответствующих голосовых тремор-характеристик). В общем, здесь вариантов великое множество, но одно является незыблемым: работа вслепую, наобум мало

соответствует духу Р-системы.

Пусковые условия понадобятся и при планировании возможных сценариев развития ситуации. Хорошее планирование, как мы с вами еще не раз будем говорить, в обязательном порядке должно включать несколько сценариев или сюжетов развития операции. Если вы привыкнете под каждый из них готовить необходимый набор пусковых условий, вы значительно сэкономите ресурсы и сможете реагировать на обстоятельства максимально быстро. Вашим сотрудникам не придется ломать голову, как поступить, вам не потребуются метаться в ситуациях цейтнота. Со временем ваше планирование будет совершенствоваться до состояния 100-процентных штатных ситуаций, о чем мы еще поговорим. Вы должны прийти к работе без неожиданностей. Может быть очень сложным планирование, включающее в себя десятки сценариев, но не должно быть сложной деятельности исполнителей.

Если же такое пока еще не достигнуто, то мы с вами подошли к еще одному важному понятию в планировании РД. Бывает так, что план не соответствует действительности, ситуация начинает развиваться не так, как вы предполагали, выходя за рамки ваших сценариев. В этом случае говорят о нештатных ситуациях. Как правило, они требуют уникальных оперативных решений. В вашем агентстве в обязательном порядке должна быть строго поставлена система мобилизации сотрудников. Где бы они ни находились в настоящий момент, вы должны быть точно уверены, что сможете их экстренно собрать. Любая нештатная ситуация требует тщательного индивидуального решения. Возможно, вам придется мобилизовать весь коллективный творческий потенциал агентства на решение одной-единственной крохотной проблемки.

В любом случае не стоит пасовать перед обстоятельствами и упускать инициативу. Помните, что со временем нештатные ситуации станут делом маловероятным. Мы работаем в реальном вещественном мире.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ

При планировании любой операции вам придется прикидывать требуемые ресурсы. Это будут технические средства, такие как транспорт, спецтехника (фото, видео, компьютерная и факсимильная, средства прослушивания и проч.), интеллектуальные ресурсы, финансовые средства. Без этих элементов ваша операция может быть обречена на провал уже на старте. Вспоминается случай, когда один наш сотрудник достаточно долго обхаживал объект, но забыл предупредить бухгалтерию о подготовке определенной суммы баксов. Мало того, что его руководителю пришлось в спешном порядке выдергивать «зелень», но и доставить ее на место было непросто.

Еще один пример зари Агентства, однажды один сотрудник прилетел в офис и радостно заявил, что у него сегодня наметился контакт и требуется «всего на час» техника для записи разговора. Подходящего микрофона тогда в наличии не оказалось. Пришлось ехать на телецентр и арендовать микрофон-заколку, какие вы, наверное, неоднократно видели в телепередачах на галстуках. Выкрутились, конечно, но неприятно. Вывод прост участие распорядителей средств на планировании РД не просто желательно, но обязательно. Впрочем, все зависит от размаха вашего дела. К обеспечению операций относится и соответствующее документальное обеспечение и прикрытие деятельности ваших сотрудников. Это могут быть комплекты визиток, верительные грамоты, справки, отчеты и прочее. Все это желательно порождать и уничтожать в недрах вашего агентства.

В отдельную категорию можно отнести различное антуражное оснащение, которое зачастую выгоднее иметь в собственном распоряжении, нежели заимствовать по мере необходимости. Это, например, представительское авто, номера-люкс или несколько «ку-кушек» (конспиративных квартир), возможно, вам понадобится не один офис, специально оборудованный под некоторые задачи. Необходимо позаботиться и о сотрудниках. В Агентстве, например, их штатный гардероб комплектуется стандартными шестью наборами одежды и аксессуаров за счет фирмы, что позволяет всегда быть уверенными, что наш сотрудник будет соответствовать как гостям на богемном приеме, так и работягам на стройплощадке.

КОДЕКС РТ

«Кодекс РТ» представляет собой идеологический свод правил, норм и убеждений, выкри-

сталлизовавшийся в итоге нашей деятельности. Кодекс включает в себя несколько основополагающих принципов, раскрывающих подходы к различным аспектам экономической разведки в бизнесе и отражает методику Р-системы. Эти фундаментальные идеи служат основой дальнейшего построения знаний Р-системы. Простота и универсальность принципов Кодекса делает их применение успешным для любых ситуаций. Нам пришлось перебрать многое, проверить практикой массу идей, прежде чем выбрать именно эти нехитрые, в общем-то, правила. Рекомендуем заучить их наизусть в той форме, как они прижились в нашей практике или переформулировав по-своему. Помните о них постоянно как при рассмотрении дальнейшего материала, так и применяя знания в жизни.

КОДЕКС

1. Негативный генотип

(«часовые мины», «спящие гномы», «подводные камни», «сверхслабые сигналы»).

Кое-что в человеке заложено на генном уровне, присутствует изначально и до поры до времени дремлет... Наследственность кочует всюду за своим хозяином: в окружение, отношения, сознание. Когда человек начинает заниматься делом — эти сущности проявляют себя, переносясь в дело и заряжая его плохой наследственностью. Важно помнить о том, что в один прекрасный момент пороки проявятся — генотип задан изначально.

принцип негативного генотипа предписывает, что заданная плохая наследственность рано или поздно станет действенной.

Ничто большое не спрячется, везде найдутся его проявления. Нужно лишь уметь видеть лес за деревьями. На что и нацелено профессиональное видение РТ.

2. Принцип негативного фенотипа

(принцип Паркинсона, «косяк неприятностей», «рациональный пессимизм»)

В наследовании свойств окружающей среды наблюдается устойчивый приоритет плохого: хорошие качества исчезают быстрее и чаще, чем плохие, грязь налипает крепче, чем золото. Если в поведении партнера что-то не так, дальше будет еще хуже. Если он обманул — не надейтесь, что завтра он станет хорошим и нежадным, будьте уверены и готовьтесь к тому, что обманет еще не раз... Если в ситуации последовал маленький сбой — ждите и готовьтесь к большому. Таким образом, даже стабильная успешная ситуация воспринимается РТ не более, чем временная. Вместо восторгов успехами РТ выискивает невыявленные недочеты и факторы, способствующие их активизации. Видение РТ — пессимистично по своей направленности.

негативный фенотип препоясывает склонность внутреннего состояния дела или человека, изменяться под воздействием внешних факторов предпочтительно в худшую сторону

Постоянно держа в голове этот принцип, РТ всегда готов к худшему развитию ситуации и стремится упредить события до того как они подавят клиента. Когда клиент доволен решением сегодняшних проблем — РТ уже карабкается на мачту высматривать за горизонтом напасти завтрашние, ибо он знает, что они последуют.

3. Правило Окамма

В нашем понимании правило Окамма значит следующее: не бывает принципиально неразрешимых сложных ситуаций, бывают сложности с методологией и финансами. Не надо придумывать сложности в очевидных ситуациях, имеющих простое объяснение. Человек кричит в горящей комнате потому, что ему больно.

любая сложность может быть разбита, на элементарные компоненты, доступные для понимания их сути

Для РТ нет тупиковых ситуаций. В худшем случае, есть ресурсные ограничения.

4. Принцип Парето

Всего лишь двадцать процентов общего количества носителей некоторого качества представляют собой основу проявления этого качества.

для успеха контроля дела практически достаточно пятой части потенциально требуемых ресурсов

Концентрация внимания и усилий деятельности насущных двадцати процентах данностей — ключ эффективной работы РТ, позволяющей работать с минимальными потерями.

5. Принцип Пентарекс

Интуиция — есть совершенство пяти органов чувств. Достаточно технично владеть ими.

все, чего нельзя объяснить — не Р-система.

Мы не котируем утверждения типа: «Я так чую...» Чуешь — расскажи и давай вместе подумаем, так ли это.

6. Многоаспектность

Как не бывает в реальности единственного проявления какого-нибудь качества, так не бывает объектов и фактов, носящих только одно-единственное качество или значение. Все взаимосвязано и перетекает одно в другое, всегда перед нами — букет сущностей, ибо многогранна Жизнь

многообразие сущностей кристаллизуется в микрофактах

Прикоснувшись к человеку, вы потенциально получаете всю полноту информации о нем. Прикосновение к его делу несет исчерпывающую информацию о его личности. Проблема состоит в прочтении этих сигналов. Сверхслабые сигналы — это невидимые постороннему взору сигналы беды, работать с которыми РТ обучен и профессионально обязан.

7. Вероятность

Методологически Р-система, несмотря на то, что ошибается редко — наука неточная. Те, кто утверждает обратное, скорее всего, не РТ.

выводы и рекомендации РТ всегда носят вероятностный характер

Всегда мы имеем дело лишь с вероятностью. Любой самый «железный закон» — это всего лишь частный случай, выражаемый как 100-процентная вероятность события. Умелость РТ в данном контексте — это отражение многовариантности жизни, при котором каждому варианту приписывается своя доля вероятности. Люди, подверженные абсолютным суждениям, навряд ли когда либо пополнят наши ряды.

8. Легитимность деятельности

Безопасность — непреложное качество Р-системы, ибо нельзя гарантировать безопасность другому, не будучи твердо уверенным в собственной безопасности. Безопасность деятельности складывается из форм, средств и методов работы Р-системы и в первую голову определяется строго легитимным принципом деятельности РТ.

никогда, ни при каких обстоятельствах РТ не достигает поставленных целей криминальными путями, ибо знание закона — краеугольный камень построения его деятельности

Для приличной обеспеченной жизни достаточно тех дыр, которые в законах существуют.

РЕЗЮМЕ:

Если сейчас вам почему-то не верится во всемогущество и универсальность этих основополагающих принципов, примите их за аксиому. В конце курса, спросите себя: так ли они

аксиоматичны, как вам это показалось на первый взгляд?

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ

конспирация

оргпринципы конспирации

защита внутренней информации

система внешних связей

Организация агентства может быть реализована на любых управленческих принципах. Мы решили поделиться своим организационным опытом, отражающим специфику управления, как это принято называть в международной практике, инвентигационным агентством, исходя из того, что он может оказаться полезным широкому кругу наших читателей. Речь пойдет о приведении оргструктуры и системы управления к режиму максимальной безопасности деятельности. Нарботанные нами за более чем шестилетнюю практику управленческие ходы могут быть использованы везде, где стоит проблема безопасности деятельности. Мы считаем, что сегодня это в той или иной мере касается всех без исключения.

КОНСПИРАЦИЯ

Конспирирование подразумевает сокрытие и сохранение тайны деятельности Агентства, что напрямую проистекает из специфики коммерческой разведки. Подробности и детали нашей работы не годятся для афиширования и обнародования.

К коммерческой разведке подобные требования предъявляются всеми участниками рынка разведанных: заказчиками информации, источниками и тех, кто сводит первых со вторыми, — нами самими. Нарушение, невыполнение или неточное исполнение этих требований очень быстро приведет нас к безработице, если не к чему похуже. Последствия утечки информации для заказчиков и источников информации могут быть не просто суровыми, а очень суровыми. Требования конспирации достаточно просты и понятны:

- обеспечить заказчику необходимый уровень доверия, особенно в части проектов сомнительной природы. Секреты заказчика при любом раскладе должны остаться только его секретами. Это как врачебные тайны — никому не дозволено в них рыться, никаким посторонним контролерам. Тем более обремененным властью;
- гарантировать конфиденциальность работ и результатов. Поскольку работы и результаты оплачиваются заказчиком, они являются его собственностью и могут им определяться в статус коммерческой тайны. Ее сохранность должна быть гарантирована Системой Агентства, а не отдельными людьми;
- обеспечить инкогнито источников информации и неразглашения характера наших взаимоотношений. Подсветив свой источник единожды, вы теряете его навсегда;
- обеспечить личную безопасности персонала. Сотрудники должны быть уверены в собственной безопасности и безопасности членов своих семей. Как вы понимаете, им приходится не только постоянно балансировать на грани дозволенного, но и весьма часто нырять из огня да в полымя.

Как видите, все сводится к пресечению утечки нежелательной внутренней информации из Агентства.

перевод деятельности в подполье — лучший способ пресечь утечку информации по официальным каналам

Если бы мы были уверены в лояльности государства в лице его чиновников, если бы всевозможным «разгонщикам и комиссарам», камуфлирующимся под представителей государства, был обеспечен железный заслон и отпор со стороны правоохранительных органов — никакой речи бы не было о конспирации деятельности. Однако, как говорили лакконы: «Если...»

Режим конспирации деятельности Агентства обеспечивается выработкой специальных принципов организации и управления деятельностью.

ОРГПРИНЦИПЫ КОНСПИРАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ АГЕНТСТВОМ

Принцип управления Агентством — авторитарное единоначалие. Невзирая на то, что мы стартовали примерно с такого же принципа управления, этот армейский подход прижился не сразу. Он эволюционировал вместе в нашем бизнесе, и пройдя круг развития, мы обнаружили, что пришли примерно туда же, откуда начали. По всей видимости, единоначалие — лучшее, что может быть в плане пресечения утечки информации. Только единоначалие позволяет в полной мере реализовать принцип «темной лестницы приказов», когда информация фрагментируется и передается в форме приказов строго конфиденциально непосредственно от начальника подчиненному. При этом у подчиненного низшего уровня нет соблазнов и побуждений к тому, чтобы перескакивать через голову своего начальнику, поскольку ему все предельно ясно: что делать, как и когда? Навряд ли мы бы имели и такую железную исполнительскую дисциплину. У нас нет неприятностей с утечкой информации даже в том случае, когда сотрудник покидает нас. Невзирая на то, что мы стараемся сохранять дружеские, теплые отношения, самой системой Агентства заложено так, что все, поведенное сотрудником в нештатной ситуации, не будет иметь никаких реальных доказательств.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Организационная структура агентства приведена в соответствие требованиям сохранения и контроля внутренней информации. Это достигается комплексным подходом к задействованному в работе персоналу.

официальное прикрытие — «крыша»

Относится к этапу разработки учредительских документов, создания и регистрации агентства. Требуется выбрать подходящую «крышу», не вызывающую внешнего интереса со стороны нежелательных лиц. Можно назваться какой-нибудь малопонятной аббревиатурой, или научно-исследовательским центром, или *еще* чем-то, не пахнущем деньгами и хотя бы отдаленно похожим на специфику вашей деятельности. Это необходимо во избежание проблем с налоговой инспекцией в части формальной «белой» отчетности.

«летучие команды»

Основная рабочая единица агентства — целевые группы или оперативные бригады, формируемые под конкретный заказ из постоянного состава сотрудников. Возглавляет работу группы и несет ответственность за ее результаты временный руководитель — старший группы. Если состав группы слабоват и не обеспечивает надлежащего выполнения работ, старший группы может доукомплектовать группу, лично произведя найм дополнительного персонала на стороне по типу «летучей команды». При этом доперсонал общается только и исключительно с ним одним. Утечка информации по горизонтали таким образом отсекается.

Основные элементы бригады представляют собой рабочие двойки и тройки. Что бы ни делали члены двойки или тройки, они всегда вместе. Это необходимо на случай различных неожиданных сбоев в работе. Двое не пропадут. Вероятность ошибки у двойки гораздо ниже, чем у отдельного сотрудника. Исключение в этом правиле делается для ветеранов Агентства — опытных сотрудников с приличным опытом и стажем успешной работы за плечами. Такие работают в одиночку — «голыми». Однако и им время от времени приходится «ходить в паре», передавая свой опыт новичкам.

заштатные группы

Для снижения вероятности утечки информации мы применяем заштатные группы.

Подход лучше раскрыть на примере организации группы информационного обеспечения. Мы покупаем разнообразную информацию на постоянной основе, чем занимаются специальные люди. Насколько мы убедились, такую информацию дешевле приобретать на стороне, нежели производить ее самостоятельно силами своих собственных сотрудников. Посему наша группа инфообеспечения минимальна, фактически это всего лишь менеджеры. Основную работу делают заштатные группы: мы платим библиотекарям, готовящим для нас литобзоры новых публикаций, включая иностранные. Мы держим приличный штат надомников, обрабатывающих прессу и обеспечивающих нас пресс-дайджестами и «клипс-сверткой» — заказными дайджестами требуемых изданий. Мы покупаем видеоролики у районных студий кабельного телевидения, качающих спутниковую информацию. Собственный же штат аналитиков, превращающих массы препарированной информации в реальные деньги, совсем невелик. Такой подход эффективно обеспечивает режим конспирации: исполнители не знают, что именно и зачем они делают. Также подход весьма хорош в финансовом плане. Насколько мы информированы, издержки по инфообеспечению. Агентства не идут ни в какое сравнение с аналогичными государственными или коммерческими структурами.

консультанты

Консультанты, услугами которых мы систематически пользуемся, представляют собой часть структуры Агентства, вынесенную за пределы доступа к внутренней информации.

Консультанты — заштатные единицы, в числе которых можно найти редких специалистов, являются предметом особой гордости Агентства. В каждом конкретном случае обращение к ним соответствующим образом легендировано и обеспечено. Несмотря на то, что они почти ничего не знают о нашей деятельности, это не мешает им регулярно получать выплаты наряду со штатным персоналом Агентства. Скорее всего, они бы очень удивились, будучи собраны вместе и узнав, на кого работали все эти годы.

ротация кадров

Поскольку с момента становления Агентства мы думали о том, чтобы создать совершенную структуру, мы определились, что каждый сотрудник должен быть как минимум хорошим оперативником и по возможности, иметь гражданскую специальность. Несмотря на последующий гражданский уклон деятельности, этот принцип сохранился неизменным и до настоящего времени. Все без исключения специалисты — это оперативные работники, о чем им приходится постоянно помнить. В Агентстве регулярно устраиваются ротации — замена части кадров оперсостава специалистами. Это служит достижению комплексной цели: не позволяет штабным «спецам» расслабляться и утрачивать навыки оперативной работы, и в то же время повышает специальный уровень подготовки оперативников, вынужденных смотреть на качество своей полевой работы глазами штабного работника. Главное достижение, как нам представляется, состоит в том, что произошло нивелирование извечных разногласий между «полевыми» и «штабными».

ЗАЩИТА ВНУТРЕННЕЙ ИНФОРМАЦИИ

•дозированный допуск к информации

выражается в создании разных уровней доступа к служебной информации для разных категорий сотрудников. условно говоря, кесарю — кесарево, слесарю - слесарево.

Так, работа с клиентурой проводится исключительно лично высшим руководством Агентства. Исключение составляют связные и курьеры. Однако и в отношении них предусмотрены меры предосторожности: они меняются и знают только то, что им положено знать для выполнения разовых поручений. Исполнители заказа, прекрасно зная своих фигурантов, могут совершенно ничего не знать о реальных действующих лицах за нашей спиной и совершенно гарантированно ничего не ведать об условиях нашего взаимодействия с заказчиками. Таким образом достигается мультипликативный эффект, при котором одним организационным ходом убиваются два зайца: обеспечивается должный уровень конспирации и создается дружелюбная атмосфера внутри коллектива, ибо у нас для сотрудников нет деления работ на более дорогую и менее дорогую.

•пресечение контактов по вертикали

На сегодня мы искоренили случаи «неуставных отношений». Подчиненные не прыгают через голову своего непосредственного начальника, информация сверху не спускается ниже дозволенного уровня. О деле каждый разговаривает только с тем, с кем должен и имеет право разговаривать. Нельзя сказать, что подобная практика оказалась обременительной для наших сотрудников, большинство из них к этому привыкло еще до нас.

• поручительство

На случай выхода сотрудника из наших рядов, ответственность за неразглашение того, что он знает, несут его поручители — конкретно те, кто привел данного сотрудника к нам. Поскольку кадровая работа является предметом нашей особой заботы, кадровики отслеживают малейшие поползновения к недовольству. С момента выявления такого факта, начинается кое-какая работа руководства: мы подыскиваем почетную «пенсию». Как правило, сотрудник убывает от нас в новое дело, которое ему подбираем мы. Таким образом, каждый из нас знает, что как только условия работы в Агентстве перестанут его удовлетворять, мы не только отпустим его без всяких недоразумений, но и поможем найти подходящее новое занятие. Пусть мы потеряем сотрудника, но мы сохраним друга. Коллективное бегство, столь развитое в первые годы работы, ныне, несмотря на то, что Агентство не собирается расширяться, оборачивается коллективным притоком кадров. Все они обращаются к нам через старинных друзей Агентства, бывших сотрудников.

• «аврал»

Мы отмечали полувоенный характер внутренней дисциплины Агентства. Во многом этому способствуют кое-какие административные находки. Например, в Агентстве введен жесткий и действенный механизм поддержки внутренней дисциплины — «аврал-поиск». Если кто-то, не прибыв в контору или не выйдя на связь в урочный час по неизвестной причине, просрочил время сверх допустимого предела, дается команда: «Аврал!» Команда запускается автоматически любым информированным сотрудником, без разницы кем он является — непосредственным руководителем штрафника, кто-то из группы сопровождения или напарником, если речь идет о пропаже сотрудника во время досуга. Достаточно прозвучать команде аврального поиска, и все, включая руководителей Агентства, бросают свои дела и ищут пропавшего до тех пор, пока не найдут. Потом он может оправдываться, объясняя почему нагадил родному коллективу, а может получить сразу все и без слов... Такой подход вполне оправдал себя: со времени введения системы «аврал-поиска» у нас исчезли случаи опозданий и отсутствия по «уважительным причинам». До того проблемы, как и везде, бывали. Скорее всего, действенен не столько сам механизм, сколько факт его наличия. Любой сотрудник должен ощущать постоянное дыхание коллектива в затылок. Каждый знает, что за его безопасность отвечают все

• оперативное обеспечение

Оперативное обеспечение призвано обезопасить сотрудников во время не посредственно оперативной работы. Подробно операции прикрытия будут вам предоставлены для ознакомления далее. Пока же отметим их обязательное наличие в системе любого агентства. Иногда меры по обеспечению безопасности работы могут превысить ценность результата основной операции. Но пренебрежение этим простым правилом может поставить под угрозу все ваши прошлые достижения: сотрудники должны знать, что для их безопасности всегда делается все возможное. Поэтому наряду с основной группой в одной операции могут быть задействованы дополнительно другие: группы прикрытия, обеспечения, сопровождения и т.д. Со временем абсолютная эффективность таких мероприятий сказывается самым положительным образом.

• депозирование дубликатов информации

Одно из защитных мероприятий состоит в том, что вся наиболее ценная внутренняя информация периодически дублируется и помещается в депозитарий, обеспечивая гарантию безопасности ее владельцев. Поскольку дублируется наиболее ответственная информация, стекающая в штаб, принятие решение о ее долгосрочном депозировании и работа с депози-

тарием является исключительной прерогативой «высшего командования». Вопросы о том, где она хранится и как ее взять, решают и знают только несколько человек. Причем сделано это так, что любой из них не сможет в одиночку вынуть материал из депозитария по своему единоличному усмотрению.

• использование конспиративных точек

Представляет собой скорее всего небезызвестный вам метод, который не утратил своей актуальности и сегодня. Смена мест при встречах с объектами и источниками информации предохраняет от возможных недоразумений всех. Ни один наш «друг», «помощник», «партнер» или «клиент» не бывал в центральном офисе Агентства. И никто из них в течение этих лет ни разу не столкнулся друг с другом.

У нас есть достаточно мест, где их встретить, разместить и достойно принять, даже если нам требуется провести шикарный «офисный» фуршет. Этим занимается специальный сотрудник.

СИСТЕМА ВНЕШНИХ СВЯЗЕЙ

Необходимым условием безопасной деятельности агентства является наличие отлаженных связей в областях потенциального интереса. Хотя проблемы установления связей для РТ не существует, мы не случайно упоминаем о необходимости их поддержания именно в разделе, посвященном безопасной организации деятельности. Налаженные работающие связи должны стать органической частью вашего дела. Они не только экономят массу времени и средств, но в отдельных случаях, требующих принятия быстрых решений в цейтноте, могут стать решающим фактором. Мы долго настраивали свои связи в прошлом и тратим значительные средства на их поддержание и развитие в настоящем.

Обычно это выглядит так: при установлении нового контакта сотрудник докладывает руководству о перспективах дальнейшего использования этого человека. В случае если соображения представляются ценным, высшим руководством принимается решение о закреплении связи в нашем бюджете. Отныне этот контакт будет поддерживаться из средств Агентства на постоянной основе. Даже если для данного человека у нас сегодня нет стоящего заказа, мы пригласим его на консультации и заплатим за это.

Главное, чтобы человек всегда знал: мы про него помним и мы всегда рядом. Простое внешне, но далеко не простое по внутреннему содержанию правило, гласящее, что людскую ценность надо постоянно подкармливать, напрасно игнорируется основной массой рособизнесменов. Мы получили немало новых заказчиков, всего-навсего поддерживая старые связи. Мы ни разу не ощутили пинка в спину брошенными и забытыми друзьями, не допуская такого обращения с ними.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАКАЗЧИКОМ

режим безопасности

особенности методологии Р-системы

ценовые ориентиры

формы отчетности

РЕЖИМ БЕЗОПАСНОСТИ

Подходы к построению взаимоотношений с заказчиком лучше всего рассматривать с точки зрения обеспечения безопасности разведдеятельности, что часто определяется характеристиками проектов заказчиков. Среди них особо выделяется степень криминальности проекта.

Поскольку зачастую заказчиком выступает иностранная фирма, чаще всего в форме своего доверенного лица, вы должны совершенно точно представлять себе, на что идете, берясь за выполнение его поручений. Зная собственную неуязвимость для российского Закона, заказчик может злоупотребить этим за ваш счет. Клиентура зачастую далеко не просто «слабо

информирована» о тонкостях российского права. Приходилось иметь дело с клиентами, делающими вид, что не ведают российских законов, на самом же деле имея намерения подставить под удар другого. На заре становления Агентства попытки подставок имели место не то что неоднократно, а, мягко говоря, через раз.

Если же намерения заказчика в отношении вас чисты, задача не упрощается. На вас падает дополнительная ответственность, ибо вы должны не только уберечь клиента от противоправных действий, но и вписаться в рамки действующего законодательства сами. Проводите кримэкспертизу проекта.

Наверное, нет смысла объяснять разницу между бизнесом «белым» — нормативным и бизнесом «черным» — нелегальным, следовательно, криминальным. Первый ворует потихоньку, ничего почти не скрывая, включая основную долю налогов, уцелевший после налогов доход реинвестирует в воспроизводство, точнее говоря, в поддержку штанов. Черный бизнес диаметрально противоположен: все операции протекают в области наличных расчетов вне досягания фискальных органов, производства не имеют юридического лица, либо тщательно маскируются. Доходы конвертируются и легитимируются за рубежами России, что, впрочем, не мешает им исправно возвращаться в российский коммерческий оборот. Где-то между этими двумя противоположностями располагается область пограничных проектов, имеющих в себе черты как белого, так и черного бизнеса. Например, происхождение прибыли может быть совершенно обелено, а вывоз капитал проходит минуя налоговые выплаты, т.е. в чёрную. Общая тенденция выглядит так: белый бизнес все более сереет, пограничный скатывается в чёрный. Если так пойдет дальше, через год-два у нас будет самая криминализированная экономика в мире или физически не останется предпринимателей. Понятно, что поведение в «сером» проекте не такое, как в «белом», а «черный» проект может потребовать уникальной логики поведения.

Как бы то ни было, вам сегодня необходимо действовать безошибочно, для чего любой проект в обязательном порядке проходит криминологическую экспертизу, выявляющую его слабые места с точки зрения возможной криминальной ответственности.

любой проект требует обязательной криминологической экспертизы вне зависимости от намерений со стороны заказчика.

Цель кримэкспертизы — выяснение степени криминальности проекта в целом и вашего участия в нем в частности. Вы обязаны это делать всегда, даже тогда, когда уверены, что такая экспертиза не будет оплачена клиентом. Опорный момент оценки своего участия прост: ваша практика с точки зрения Закона должна быть стерильна.

(Что не мешает работать безопасно даже несмотря на явную противоправность планируемой деятельности. Вы в ней непосредственно не участвуете. Ваше дело — сбор и подготовка данных. Состав преступления здесь нет, если, конечно, цели разведки не затрагивают понятия государственной тайны, определенного соответствующим законодательством. Еще ни разу ни один адвокат не последовал за. решетку вслед своему подзащитному. Консультация становится опасной только в руках злоумышленника, будучи извращенной его преступным умом.)

Кстати, в итоговом отчете о своей проделанной работе вы можете отметить свою точку зрения на степень криминальности проекта. Возможно, дубликат этого документа вам когда-нибудь пригодится.

«SKIPPY»

Настоятельно советуем всегда проверять свой риск уголовной ответственности, даже если бы на первых порах вам приходилось через день бегать за консультациями к специалистам по гражданскому и уголовному праву, адвокатам и правоведам-хозяйственникам. Когда нам это надоело, мы решили проблему беготни кардинальным способом. В содружестве с фирмой «С.А.С.» в недрах Агентства родилась и ныне исправно используется экспертная система «SKIPPY», которая диагностирует и «лечит» правовые риски. Система моделирует процесс размышления команды правоведов и адвокатов. Упрощенно говоря, вы описываете свои планируемые действия, а система квалифицирует их на предмет наличия состава преступления, выдает постатейные основания возбуждения преследования, показывает пути соответствующих процессуально-следственных действий. Главная задача, с которой

успешно справляется «SKIPPY» — не просто показать меры и формы вашей возможной ответственности, а научить, как уклониться и избежать ее в создавшейся ситуации.

НЕСКОЛЬКО ПОЛЕЗНЫХ СОВЕТОВ

1. Воздерживайтесь от участия в совместной деятельности.

Насколько привлекательно ни выглядели бы вероятные профиты, участие в совместной деятельности сомнительных проектах сразу делает вас потенциальным фигурантом уголовного дела. Неучастие же делает вас практически неуязвимым с точки зрения существующих законодательных норм. Кроме того, вы ведете хоть и специфическую, но вполне коммерческую деятельность — продаете услуги. А как мы далее убедительно покажем, участие в совместных прибылях не только небезопасно, но и по большей части экономически бессмысленно. Пусть клиент платит фиксированную сумму за конкретно выполненную работу. По крайней мере платеж сразу покажет серьезность его намерений. При надлежаще сложенном уровне отношений вы увидите, что фиксированные платежи — вещь не только надежная, но и коммерчески весьма гибкая. По мере охвата вами все больших областей проектной деятельности, единовременные платежи нарастают как снежный ком.

2. Выбирайте форму и размеры оплаты, соответствующие вашему пониманию степени криминальности проекта.

Чем круче проект — тем выше ваша цена. Адвокатские услуги за рубежом являются одними из самых дорогостоящих. Почему же этим не воспользоваться? В случае работы с иностранной клиентурой имейте в виду их потенциальную готовность платить наличными без каких-либо формальностей.

3. Всегда используйте Р-техно в работе с клиентурой.

Позаботьтесь о личной безопасности: конфиденциальности переговоров, ограничения круга посвященных в проект лиц, остающихся в вашем распоряжении документах, копиях отчета и прочей документации. Безопасности никогда не бывает много.

4. Примите меры против альтернативной ответственности.

Поскольку недоработки нормативного права у нас дорабатываются «разборками», совершенно точно нужно оценивать опасность, исходящую со стороны «нецивилизованного сектора рынка». Выполняя поручения заказчика, особенно в случае «пограничного» либо явно «черного» характера проекта, вы подвергаетесь дополнительным рискам за взятие на себя обязательств, часто когда вы про это и не думаете. Отметим одну из основных характеристик «черного» бизнеса — наличие неформализуемых, но всегда потенциально присутствующих санкций за невыполнение обязательств. Это могут быть как ужесточенные преступным путем варианты нормативного права, например, такие как наложение штрафа, пени («включение счетчика») на личное имущество, так и откровенно криминальные меры типа угрозы жизни и здоровью виновника или его ближайших родственников.

Уход за границы официального закона автоматически влечет попадание под юрисдикцию закона альтернативного — т.е. криминального

Здесь правило то же: незнание не освобождает от ответственности. То, что люди часто не отдают себе отчета в происходящем или неосознанно закрывают глаза на возможные санкции, очень быстро делает их легкой жертвой вымогательства. Именно поэтому в повседневной деловой речи укрепилось такое уголовно-сленговое выражение, как «подписаться в дело». Выразительнее не скажешь.

посредник А, действуя в интересах собственника товара, подписался на организацию поставки цветного металла «в черную». Когда выяснилось, что металл, который он рассчитывал сбыть, уже продан собственником самостоятельно, посредник сообщил об этом покупателям, дав отбой сделке. За такое «динамо» ему был объявлен штраф в несколько штук баксов, причем в такой форме, что лучшим выходом стала быстрейшая выплата этих денег. Так люди

«попадают на деньги», перестав видеть за призрачными доходами реальность расходов.

Как обезопасить себя в подобной ситуации?

Приводим две рабочие схемы пресечения холостых пробегов — отвлечения времени и средств на работу с малоперспективными проектами, необеспеченными исполнением со стороны инициатора.

• **прием «работа с ответом»**

Схема зародилась в эпоху массового опьянения «редкоземом», когда все метались, сбывая «скандий металлический в ампулах с сертификатом Карпова». Эффективность сделок была близка к нулевой, что и вызвало к жизни соответствующую контрмеханику. Суть проста. На случай неоправданного прокола одной из сторон, обе стороны закладывают у третьего лица денежную гарантию серьезности своих намерений — некоторую сумму наличных денег. Сумма устанавливалась соответственно аппетитам и достигала величины в пятьдесят тысяч долларов. Если одна из сторон динамила другую, такой немотивированный отказ от сделки тотчас же оборачивался для нее потерей залога. Опуская момент исполнения так называемого развода, при котором депозитарий и одна из сторон оказывается одним и тем же лицом, отметим что процедура не изжила себя и сегодня. Видоизменившись в оперативной деловой практике в чистый «пугач», она по-прежнему эффективно отменяет от дела всевозможных нездоровых участников и отпугивает несостоятельных посредников. Клиент может оказаться именно одним из них. Поскольку вы должны закладывать «ответ» не из своего кармана, предложите это сделать клиенту. Проверьте истинную серьезность его намерений.

• **прием «передвигание стрелок»**

Если вы совершенно четко уверены в нехороших наклонностях заказчика, например, вам кажется, что он был с вами не совсем искренним, но вы вынуждены на него работать, можете поступить так: в обязательном порядке ставьте все третьи лица, всех контактеров по делу в известность о том, что вы — всего лишь доверенное лицо, т.е. нанятое и безответное. В случае обострения ситуации по вине вашего заказчика, вы сможете быстро передвинуть стрелку ответственности с себя на своего клиента. Ваш риск подставки клиентом снижается. Клиенту о таком вашем поведении необходимо узнать первым. Мы обычно, предупреждая его об этом на словах, требуем необходимые документы: агентские соглашения, заявления о намерениях, прайсы, квотации, коммерческие предложения и т.д.

Используйте эти два приема постоянно, даже если вы считаете, что они вам не понадобятся. Это неплохо поработает не только на эффективность вашей деятельности, но и на вашу личную безопасность.

5. Приготовьтесь к нештатным ситуациям

Если вы видите, что проект неожиданно вываливается за рамки допустимого, попадая в разряд неблагоприятных, вы должны:

1. Приостановить все работы и незамедлительно проинформировать клиента о произошедших отклонениях, возможных развитиях ситуации и соответствующих негативных перспективах;
2. Дать рекомендации по действиям в сложившейся ситуации, если надо — настаивать на пересмотре проектной стратегии;
3. усилить бдительность в отношении клиента — с этого момента он может «соскочить», оставив на вас все свои проблемы, включая ответственность.

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ Р-СИСТЕМЫ

Еще раз коснемся методологии Р-системы и тех моментов, которые в этой связи требуют своевременного и безоговорочного согласования с заказчиком.

1. ВЕРОЯТНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

Очень коварная позиция оценки вашего участия в проекте. При внешней простоте оценки

здесь много подводных камней. То, что сегодня вы запросто делаете, завтра может стать непреодолимо сложным. Мы отмечали в Кодексе, что:

любая разведработа носит вероятностный характер

• следствие первое:

четко формулируйте каждую позицию Проекта и своего участия в нем. Если ваш клиент плохо говорит по-русски, что сегодня встречается все реже, работайте со своим переводчиком. Растолкуйте клиенту свое понимание задач, свой взгляд на постановку вопросов, свою точку зрения на методологию по каждому пункту. Быть может, вы удивитесь тем расхождениям, которые вскроются. Лучше будет, если это станет просто предметом дополнительных раздумий, чем неожиданной неприятностью на этапе расчетов.

• следствие второе:

не обещайте, не гарантируйте конечных результатов, сколь простыми и доступными они бы вам ни показались. Помните, что конечные результаты для вас — это собранная и обработанная информация. Что там об этом себе думает ваш клиент — это его дело. Он должен это понять и признать сразу же, в противном случае вам придется таскать каштаны из огня.

избегайте непрофильной деятельности

Даже если вы в состоянии обеспечить комплекс мероприятий по обеспечению личной безопасности клиента, или скажем его грузов, что часто бывает в практике иностранных гостей, не рекомендуем портить себе репутацию. Западные коллеги никогда не путают кислое с пресным. Если не хотите растерять потенциальную клиентуру, будет лучше, если вы за плату подберете нужную фирму на субподряд, благо сегодня есть из чего выбирать.

никогда не раскрывайте профессиональных секретов своей кухни

Например, обсуждая возможность подсадки своего оперативника к объекту интереса совершенно ни к чему рассказывать клиенту, как это будет сделано. Как говорится, детали — на наше усмотрение.

не беритесь за работы, которые прежде никогда не делали

Если есть желание попрактиковаться, сделайте это самостоятельно, но не за счет клиента. Мы — не то заведение, где говорят: «Попробуем», а потом ломают голову над тем «Как пробовать?» Помните — клиент не спит. Он постоянно наблюдает за вашими успехами и делает выводы. Иногда среди заказчиков встречаются люди с деформированной психикой. Из тривиального факта, на который мы с вами уже давно перестали обращать внимание, клиент может сделать очень далеко идущие выводы.

заказчик поручает найти подходы к интересующему его лицу, весьма высокопоставленному, и прощупать его на предмет выполнения шепетильного поручения за очень высокое вознаграждение. Сотрудник, выполнивший очень много подобных работ для этого клиента, забывает указать, что именно это лицо ему придется обрабатывать впервые, что вероятность исполнения работ есть всего лишь вероятность. Однако за дело берется с прежней уверенностью. Клиент ждет результата в том виде, как он его понимает: деньги готовы, означенная фраза вот-вот должна появиться в официальных бумагах. Для клиента это пахнет ЕГО миллионами. Сотрудник честно выполнил все возможное и докладывает, что дела не получится: объект не годится для замысла клиента. Какой вывод делает клиент? «Агент не годится для его замыслов».

Серебряное правило: клиент бывает неправ.

Что бы о себе клиент ни думал, какой бы опыт ни стоял за его плечами, раз он обратился к вам — командуete вы, а не он.

Золотое правило: никогда ни при каких обстоятельствах не доверяйте клиенту.

Он для вас — такой же рабочий материал, как и другие. За исключением того, что он платит

за все. Относитесь к клиентуре с большей настороженностью и никогда не забывайте старую французскую поговорку, висящую над столом нашего шефа: «Чужие не предают». Постарайтесь, чтобы клиент для вас всегда оставался чужим. Что бывает, когда про это забывают, покажем на примере.

закончился комплекс предконтрактных работ на крупную поставку нашему клиенту интересующего его материала. С этим заказчиком мы успешно работали ранее. На этот раз для него дело пахло на порядок большими барышами, чем обычно. В составе группы переговорщиков наш сотрудник выехал на подписание контракта и ... утратил бдительность, Настолько, что рассказал о запасных планах и вариантах, которые засвечивать не имел права - это были запасные варианты, наше ноу-хау, клиентом не оплаченное и не регламентированное. Мы просто подстраховывались на всякий случай на сей раз своими средствами. Далее ситуация развивалась стремительно: клиент, воспользовавшись незначительнейшей заминкой в работах, отказался от контракта. И очень быстро через нашу агентуру мы узнаем, что начал работать один из наших запасных вариантов, самостоятельно инициированный нашим клиентом. Как считает наш клиент, без нашего участия... Вот именно про это надо помнить всегда, улыбаясь клиенту с распростертыми объятиями.

2. КОНТРОЛИРУЕМОСТЬ ПРОЕКТА

Одна из важнейших проектных характеристик, под которой мы подразумеваем возможность получения любой проектной информации так быстро и точно, как нам надо, и создание условий воздействия на проектную ситуацию.

Непонимание или недопонимание этого момента со стороны клиентуры встречается часто. Как вам вести себя — зависит от его и ваших возможностей. Вы можете разрабатывать только и именно то, что вам заказывают. Не хочет клиент иметь на партнерском предприятии своей агентуры — его воля. Устраивает его нынешнее руководство — значит, так и должно быть. Настаивает на ненужности E-mail-связи, не слушая ваших доводов, - будьте любезны! При этом свое мнение, если оно идет в противовес, должно быть формально отражено в обязательном порядке. Чтобы в последствии не было никаких нареканий в ваш адрес. В нашем деле клиенты идут строго один по рекомендации другого. Попытки же переложить на ваши плечи свои собственные недочеты, особенно на которые мы указываем загодя, встречаются гораздо чаще, чем хотелось бы. Так что если вы заботитесь о своей репутации — извольте ее поддерживать. Особенно это касается сложных проектов и серьезных заказчиков, когда вы уверены, что ваш клиент будет не только разрабатывать проект, но и выполнять его вашими силами, или вам придется обеспечивать сопровождение проекта. Всегда смотрите на проект с позиций исполнителя, а именно с позиций собственных ресурсов. Не забудьте, у нас «клиент не всегда прав». Мы дадим вам основы технологии контроля партнера, но если вы будете упорствовать, мы не сможем уберечь вас от ваших собственных ошибок.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Особый интерес в этой связи представляет выяснение вопроса управления проектом со стороны заказчика. Отлично, когда всю проектную информацию и контроль узурпирует именно одно лицо — непосредственно заказчик или вы. Но так бывает далеко не всегда. Вам могут навязать смешанное управление, для чего к вам приставят какого-нибудь проектного менеджера из числа доверенных лиц заказчика, «более доверенных», чем вы. Этот сотрудник может иметь первоклассное западное образование, но ни черта не соображать в таком диком бизнесе, как наш. При этом, будьте уверены, его апломба и самомнения хватит на половину вашей организации. Построение необходимых взаимоотношений — вещь тонкая и сложная. Доверенным лицам проекта надо уделять особое внимание и максимум Р-технологии. Еще тяжелее работать в команде управления проектом в составе группы сотрудников и доверенных лиц заказчика. Надеемся, что со временем вы придете к тому же, что и мы. Мы убедились на собственном опыте и убедили наших постоянных клиентов в том, что нам дополнительные интеллектуальные ресурсы не требуются. Более того, они противопоказаны для успеха дела. Если заказчик — нормальный трезво рассуждающий человек, умеющий считать деньги, мы предоставляем ему полный спектр проектных услуг от «А» до «Я».

ЦЕНОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

Эту часть мы полностью оставляем на ваше усмотрение, поскольку определение стоимости ваших услуг — сугубо личное дело каждого. Здесь вы выступаете как обычный предприниматель, продающий свою продукцию. Поэтому, ограничимся несколькими ключевыми моментами.

• расчеты

удобнее всего даже при расчетах в рублях пользоваться долларovým эквивалентом. Обсуждайте все расценки сразу в долларах. Это напомнит вашему клиенту, откуда он приехал и рассеет обольщения по части того, чего от него здесь ждут.

• накладные расходы

Ни в коем случае не берите их на себя, даже если в вашем распоряжении имеется все необходимое: фирмы подходящего статуса, необходимые финансовые и материальные ресурсы. Платить за все должен клиент. Обычно такой подход находит должное понимание со стороны заказчика, ибо это отражает как опыт мировой практики, в случае если ваш заказчик — иностранец, так и общесложившееся из детективной литературы представление, если вы работаете с нашим «товарищем».

• цена

Этот момент вы должны обговорить сразу. Цена не должна изменяться в ходе производства работ, за исключением изменения их характера либо объема. Рекомендуем, особенно на первых порах взаимодействия с клиентом, ставить его в известность о всех мало-мальских значимых отклонениях работ от ранее оговоренных.

• идея цены

При установлении принципа ценообразования навряд ли вам предложат что-то особенное. Скорее всего, это будут инициативные предложения со стороны заказчика, взятые им по аналогии из других областей его бизнеса: торговое посредничество, маркетинг, оплата специалистов. Вам неплохо знать реальные расценки, поскольку, даже не сомневайтесь, вам не предложат и трети того, сколько это стоит на иноземных рынках. Например, иноземный адвокат среднего уровня за час консультирования во время обеда может прислать вам счет на сто долларов. Это от своей обычной двухсотдолларовой часовой ставки он сто отминусовал на время прожевывания пищи. Час же работы «ллойера» экстра-класса на Западе может обойтись бизнесмену и в тысячу долларов наличными. Вашему юристу эту тысячу, возможно, приходится отрабатывать в течение месяца нервов и пота.

Выдержка из прайс-листа нашего Агентства даст представление о порядках цифр для выполнения рядовых операций:

- ставка оперативника (сбор информации, верификация): 5—10 долларов/час
- организация наружного наблюдения (два поста с использованием транспорта и средств связи): 700—1200 дол./сутки
- обеспечение переговоров, сопровождение (один прикрепленный оперативный сотрудник и консультанты по необходимости) примерно 100—200 дол./час

Для сложных заданий потребуется подобрать соответствующую идею цены. Так, например, содействие товародвижению может встать клиенту от полутора до пяти процентов от суммы контракта. (Не забыли? Никаких долей: «деньги вечером — утром стулья»)

Конфиденциальные поручения в зависимости от сложности и актуальности для клиента могут достигать порядка десятков тысяч долларов за акцию. Кстати, весьма прискорбно поведение некоторых клиентов именно в этом моменте. Полное непонимание ситуации: некоторые всерьез считают, что у нас можно вывернуть дело наизнанку, отбив несколько миллионов баксов за «штуку-другую». Доказывают, гремя бутылками по столу, что стимулировать нужного человека пятьюдесятью тысячами гринов — это по-деловому, а вот премировать исполнителя подобного стимулирования пятью тысячами — это уже недопустимое транжирство. С другой стороны, те же

люди, не задумываясь выкладывают по сто долларов за каждый адрес людям, предоставляющим их по долгу службы, не потратив и рубля. Все дело в том, есть ли в голове заказчика цена против вашей «тонкой» работы. Если нет — вам ее следует насадить. Вот почему никогда не стоит раскрывать свои профессиональные секреты заказчикам.

Отдельный разговор об интеллектуально-аналитической работе. Обычно она сводится к составлению обзоров, отчетов, разработке документов и проч. Как мы поняли, такие работы могут быть проданы примерно за 40—60 процентов мировой цены аналога. Если, скажем, несложное маркетинговое исследование телерекламы стоит вашему клиенту сорок тысяч баксов на его территории и вы про это знаете, то считайте, что вам повезло, если он наймет вас за двадцать.

Совсем хорошо, если вы сумеете обеспечить себя необходимой ценовой информацией о стоимости работ зарубежных аналогов. Для вас это не должно представлять особого труда, а в торгах это может оказаться весьма полезным. В любом случае есть смысл поторговаться с большего. Не забудьте и про премиальные.

ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ

Форма передачи отчетных материалов также подлежит обсуждению. Рекомендуем настаивать на дискетной записи. Это удобно по многим причинам: у клиента не будет проблем с таможей при вывозе материалов (тем более что запись без проблем шифруется от особо любознательных); не остается следов вашего участия, что иногда весьма полезно для личного спокойствия.

Не только дискеты удачно вписываются в комплекс вашей внутрифирменной безопасности. Вспоминается случай, когда многотомные результаты наших работ мы передавали заказчикам в записи на компакт-дисках.

РАЗДЕЛ 2

МЕТОД РИСКООЛОГИИ

МЕТОД

РИСКООЛОГИИ-ОСНОВА Р-СИСТЕМЫ

рискология и разведывательная деятельность

алгоритм рискологии

допущения и ограничения

резюме плюсы и минусы рискологии

РИСКООЛОГИЯ И РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Основу Р-системы составляет метод Рискологии предпринимательского проекта. Рискология — это способ безопасного ведения бизнеса путем применения разведывательной деятельности.

Почему разведка? Аргументы в пользу того, что разведдеятельность на сегодня является лучшим средством противодействия рискам и эффективного бизнеса, представляются следующими:

- потому что разведка — самое эффективное средство розыска, сбора и обработки необходимой информации о рисках и способах их подавления, накопленные другими людьми. Обращаясь к разведывательной деятельности, вы получаете мощнейший информационный инструмент в борьбе с рисками;
- поскольку часть рисков имеет явно человеческую природу, применение спецметодов противоборства актуализирует разведку в качестве средства управления другими людьми. Таким образом, в лице разведки вы получаете возможность эффективного противодействия рискам, включая их самые агрессивные формы — «очеловеченные»;
- и, наконец, в разведке как форме особо рискованной профессиональной деятельности накоплен огромный объем знаний о безопасном воплощении тех или иных «проектов», в нынешних рыночных условиях вполне удачно вписывающихся в понятие «бизнес и предпринимательство». Переноса знания оперативного планирования из области разведки в область предпринимательства, вы обеспечиваете безопасное планирование своего дела.

В метод Рискологии вошли все эти накопленные знания, адаптированные к потребностям бизнеса. Об этом мы и будем говорить.

АЛГОРИТМ РИСКООЛОГИИ

Внешне Рискологию можно описать в виде комплекса мероприятий по выявлению, оценке, профилактике и минимизации предпринимательских рисков. Назначение Рискологии — снабдить предпринимателя достоверными сведениями о возможных неприятных аспектах воплощения дела, соответствующих сценариях негативного развития событий и их последствий. Цель таких описаний — заранее предусмотреть и внести в проект адекватные защитные меры.

Таким образом, технология Рискологии бизнеса предполагает последовательное выполнение следующих шагов.

1. Первый этап — разведка рисков дела

Этап подразумевает всестороннее изучение чистоты предпринимательской идеи с точки зрения наличия и выявления в ней разнообразных рисков и рискованных связей. Природа рисков может быть различна, но их последствия сводятся к одному — прогару инвестиций и провалам дела. Под природой риска понимаются как наличествующие внутренние дефекты дела, так и агрессивные воздействия окружающей среды. Любое дело, сколь малым оно бы ни было, не может быть реализовано в изоляции от окружающей среды, которая в свою очередь способна измениться под воздействием результатов проектной деятельности. Обнаружение таких взаимозависимостей в части угроз делу и представляет собой объект изучения данного этапа Рискологии.

Однако разведка рисков не ограничивается выявлением потенциально угрожающих факторов. Потребуется сделать еще несколько операций: выявить признаки инициирования каждого риск-фактора и спрогнозировать негативные последствия такой активизации. Подобные повороты дела, будучи недосмотренными, способны омрачить самую светлую идею, будь то проект импорта памперсов или строительства Храма Божьего. Этап заканчивается сводным описанием всех выявленных рисков дела и их пагубных последствий. Выстроенная сводная картина — «Рискография проекта» — дает инвестору полное представление о негативной стороне его участия в данном проекте и опасностях, поджидающих инвестиции. Разведка рисков планируемого дела представляет собой выполнение чисто разведывательной функции. Далее в главах Практикума вам будут встречаться подразделы с названием «Рискография» — это как раз материал, посвященный описанию конкретного риск-фактора.

2. Второй этап Рискологии — построение антирисковой программы

Этап охватывает введение в проект элементов безопасности — мер профилактики, отслеживания и подавления выявленных рисков. Когда мы точно знаем, что является угрозой, откуда ее ждать и как она проявится, что помешает нам быть готовым к этому? Подобным приготовлениям и уделяется внимание на данном этапе. Очень часто на том фронте работ приходится собирать уникальную информацию — предмет чьего-нибудь ноу-хау, будь то разработка кабинетного эксперта или удачливого коммерсанта. Этап заканчивается разработкой «Антирисковой программы» дела, в которой подробно описываются рекомендуемые контрмеры. Навряд ли вы обнаружите подобную методику среди стандартных разработок бизнес-плана. Скорее всего это вызвано чисто российской спецификой бизнеса — многотрудного и драматичного предпринимательства.

Антириск-программа вносится в общую композицию будущего дела — системный дизайн. Мы покажем вам, как вписать программу антирисковых мероприятий в общую композицию замысла воплощения дела таким образом, чтобы и волки были сыты и деньги целы. Итогом выполнения второго этапа Рискологии станет Системный Дизайн будущего дела, максимально приведенный к требованиям безопасности.

3. Последний, третий этап Рискологии — воплощение антирисковых мероприятий

Это — этап непосредственной реализации такого ценного опыта разведки как воздействие и противоборство. Мы называем это «Р-технологией» или «Р-техно». Можете назвать как

удовно, важно не пропустить возможности применить эту важнейшую разведфункцию, связанную с воплощением рекомендаций. Именно на этом этапе реально подстраховываются деньги инвесторов, именно этот этап может быть самым суровым в стремлении нажить денег, ибо мало знать куда подстелить соломки на случай падения, важно еще и суметь это сделать. Традиция шпионажа, выражаемая в стремлении знать скрываемое и здесь нашла свое отражение в поиске лучших решений, нередко представляющими собой ноу-хау неоценимого жизненного опыта. С воплощением антирисковых мероприятий в жизнь ваш бизнес обретает черты непотопляемого живого дела. Что и требуется.

ДОПУЩЕНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Основное введенное в Рискологию ограничение касается перенесения акцента исследований на качественные оценки рисков. Сегодня представляется малоперспективным (если не вообще лишенным смысла) исследовать прогрессивный опыт российского предпринимательства. Эффективность предпринимательства, как мы говорили, возможно, составляет что-то около 0,5—1 процента. Единицы, умудрившиеся вскарабкаться на Олимп бизнеса, навряд ли могут служить примером для массового подражания. Поэтому предмет внимания Рискологии — это исследование прокольного опыта. Рискология не покажет вам, где нажить миллионы. У нее иная цель — указать на опасные области проекта и возможные ошибки, на те места, где можно потерять деньги точно так же, как это случилось со многими другими. Источник ошибок внутри человека. Практика однозначно показывает: ошибки стандартны для всех. Вы можете обсчитаться на колготках, стоя на базарной площади, вы можете спустить миллионы, направив инвестиции на прогарное дело или попав в лапы мошенников и неделовых партнеров. Внешние последствия, сколь бы они ни отличались друг от друга по форме и денежным выражениям, это всего лишь последствия человеческой ошибки. Маленький бизнес, большой или очень большой — человек остается человеком. Что и заставляет нас заниматься профилактикой человеческих ошибок, а не их количественным выражением в деньгах убытков и недополученной прибыли.

Второе сделанное нами допущение касается того, что мы намеренно не разграничиваем риски на объективные и субъективные. С точки зрения собственника, который в предпринимательстве почти всегда является инвестором, такое разграничение для него не имеет смысла. Инвестор требует, чтобы было сделано все возможное для защиты его вкладов. С точки зрения разведки и той дисциплины, которую мы сегодня представляем под названием «Р-система», есть только доступные и недоступные области разведки и воздействия. Как мы в дальнейшем покажем, такая доступность у разведки намного шире, нежели у рутинного бизнеса. Принципиально недоступных областей очень мало, ибо все факторы риска по большому счету являются плодом чьих-то человеческих стараний. Любой же человек доступен.

Любой проект, пропущенный через прокрустово ложе Рискологии и получивший путевку в жизнь, обречен на выживание настолько, насколько это объективно возможно. Пока, несмотря на все наши усилия и старания, мы не видим ничего лучшего. Напротив, каждый день всё больше фактов за то, что любые отклонения от Рискологии понижают шансы на выживание дела.

РЕЗЮМЕ:

Любой самый фантастический проект обречен на удачу если задаться целью подстраховать его от ненужных «случайностей».

Почему самолеты летают? Потому что спроектированы таким образом, чтобы не только летать, но и не падать. Они защищены от отказов. Почему дела проваливаются? Потому что спроектированы в расчете на лучший исход и не готовы к худшим. Наживание денег — это механистичная по своей сути рутина, доступная контролю и управлению. Если вы дадите себе труд исследовать высокодоходные беспроегрешные проекты, то очень быстро придете к выводу, что элегантность, красота, фантазия и прочие атрибуты искусства таким затеям мало свойственны. Не верьте тем, кто говорит, что бизнес — это искусство. Элемент везения — не более чем счастливый билет, выпавший на счастье бездарю. Можно обрамить его в багет, повесить в красном углу и молиться на него, но при этом он останется всё тем же. Бизнес как средство увеличения капитала — это не более чем скрупулезный просчет вариантов. Смириться с этой мыслью и не требуйте большего. Деньги материальны, а потому и «машина по деланию денег» — не более чем машина.

невезение — это просто изъян методологии. Ликвидируйте его, и деньги не заставят себя долго ждать. Им попросту не будет иного пути, кроме как в ваш кошелек.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ РИСКООЛОГИИ

Основные достоинства метода Рискологии:

- **практичность получаемых результатов**

любая рискологическая экспертиза дела заканчивается четкими рекомендациями и руководством к действию. Каждый фактор тщательно исследуется с позиций его негативного проявления и под каждое проявление вы получаете программу соответствующего действия. Рискология лишена книжного мудрствования и наукообразия;

- **доступность входящей информации и простота ее обработки**

вам достаточно видеть риск-факторы и знать их последствия. Для того, чтобы научить вас такому видению, и был создан настоящий Практикум;

- **отсутствие узкопрофессиональных знаний исполнителей**

все рекомендации Рискологии, включая Р-техно, предельно понятны и не требуют наличия высокой квалификации, специального образования или уникального опыта, ибо по большому счету все они взяты из Жизни.

Основным недостатком метода Рискологии можно считать отсутствие точных моделей количественной оценки рисков. Насколько мы убедились в ходе многолетнего взаимодействия с заказчиками, весьма малая их часть настаивает на применении математических методов оценки рисков, таких как статистические, аналитические, модельные, экономико-математические расчеты типа вычисления ожиданий, «Монте-Карло», Байес-метода. В устоявшемся бизнесе, где доходные пласты разрабатываются давно и где сами компании работают в выбранном направлении не один десяток лет, — там есть не только подходящая для обработки статистическая информация, но и отработанные методики. У нас же, где все только-только начинается, где на рынке мечутся всеядные компании - скороспелки, которые сегодня — здесь, завтра — там, откуда взяться статистике деятельности и какой может быть надежность расчетов?

Заказчик, являющийся исполнителем воли прямых инициаторов проекта, по статусу фирмы соответствующий, например, менеджеру проекта или поверенному в делах СНГ («manager-for-CIS»), может настаивать на формальном исполнении вычислительной части разработки проекта, как это имело место недавно у нас при выполнении комплексного исследования одного из российских рынков. Достаточно убедительно дело можно свести к чисто номинальному выполнению работ. То, что итоговые результаты все равно будут малопригодны для работы, останется неизменным. На выполнение таких работ вы без проблем сможете отмотилизовать требуемые интеллектуальные ресурсы, благо невостребованных яйцеголовых вокруг — пруд пруди. Мы в таких случаях призывали на помощь академические коллективы во главе с докторами наук. Эффект был в точности таким, каким и представлялся. Пытливым приверженцам самостоятельно «алгеброй поверять гармонию» можем посоветовать обратиться к соответствующей литературе и попробовать применить книжные знания на практике самостоятельно. (Не забудьте заранее припасти «Троксевазин» — лучшее средство от шишек и синяков.)

Всех прочих приглашаем следовать в мир Рискологии далее. Нас ждет много интересного.

КОНСТРУКЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ИДЕИ

Любой предпринимательский проект начинается со стартовой идеи. Такая идея в своей сути предусматривает несложное построение: ЕСЛИ-ТО

Рассматривая элементы конструкции мы обнаруживаем:

- **посыла «ЕСЛИ»**

обычно далее следует наименование условий, скажем, выпустить книгу по промышленному

шпионажу, раскрывающую секреты беспроектного бизнеса, кухни разведки и т.д....

• следствие «ТО»

следует наименование конечной цели предприятия, например, в нашем варианте — такая книга обречена на судьбу бестселлера, что даст инициаторам проекта как минимум известность и широкое признание.

Рассмотренное построение в виде связки «условия-цель», названное правилом продукции, описывающим формулу успеха будущего дела, является стержнем любого предпринимательского проекта.

Мы имеем типичную причинно-следственную цепочку, видимая простота которой подкупает. Рутинный бизнес обычно подходит к ее рассмотрению, перевернув с ног на голову, в первую очередь акцентируя внимание на следствии — прибылях, а не на причине — условиях. Как мы увидим дальше, такой подход чреват серьезными недосмотрами, на практике оборачивающимися убытками. И это не единственный изъян.

Каков скрытый смысл компонентов?

1. Первая компонента — причина «ЕСЛИ»

Любой предпринимательский проект предусматривает наличие условий — средств достижения цели, что отражается первой частью формулировки, начинаясь со слова ЕСЛИ, например «если сделать книгу о промышленном шпионаже»... Краткое наименование условия довольно часто подразумевает и предопределяет весьма искушенный уровень технологии. Технология предполагает совокупность методов обработки, изменения состояния, свойств и формы сырья, материалов и полуфабрикатов. Кратенько намекая в части «если» на необходимые условия целедостижения, мы тем самым затрагиваем огромные пласты технологических знаний. Когда цель представляет интерес для предпринимателя, предполагается разворачивание этих обозначенных в формулировке ЕСЛИ знаний в конкретные технологические операции.

Разработка проекта — то, что со временем станет называться Системным Дизайном дела, начнется именно с этой точки. Отметим этот пункт, к нему за детальным рассмотрением мы вернемся в следующей главе.

2. Вторая компонента — следствие «ТО»

В любой стартовой идее явно выражена цель, пусть даже как в большинстве предпринимательских проектах в форме получения прибыли. Покупая наш Практикум, вы отдали свои деньги. Однако не только и не столько прибыль нас интересовала. Настоящим изданием нам хотелось прорекламировать массу новых идей, начиная от идей коммерческого шпионажа (что работает на наши амбиции), включая такие относительно самостоятельные компоненты промышленного шпионажа, как искусственный интеллект, Партек и другие разработки, работающие на интересы наших партнеров. Не чужды проекту выпуска Практикума в свет и общечеловеческие гуманные ценности, например такая проблема, как очеловечивание российского бизнеса, стремление вести его наиболее безболезненными способами и многое другое, что, мы надеемся, скажется на благо общества в целом. Цели проекта, таким образом, не всегда ложатся в рамки ценовых выражений. Это приводит нас к пониманию истинной значимости любого предпринимательского проекта — его целевой многозначности. Вполне может стать, что, почитав нашу книгу, кое-кто поведет себя совсем не так, как нам того хотелось бы: начнет пытаться манипулировать рыночными участниками и сколачивать себе состояние за счет более слабых. Отметим, что цели предпринимательства зачастую могут идти в разрез ценностям общества. Миссионерство и предпринимательство, да не будет это откровением для авторов зарубежных «экономике», это, как говорят в Одессе, две большие разницы. Любой проект имеет цель. Когда итоги проектной деятельности трудно оценить в деньгах, говорят о «положительном эффекте» проекта. Как мы показали выше, эта категория весьма относительная. Истинную ценность проекта знает и понимает только тот, кто его придумал и сумел разглядеть перспективы.

любой проект, отражая волеизъявление собственников, всегда, преследует сугубо личные цели. Далеко не всегда инициатор проекта, может представлять себе все результаты проекта.

Понятие цели проекта связано с такой характеристикой проекта, как его размер. По целям проекты традиционно подразделяются на:

- *монопроекты* — предусматривают получение единственного полезного эффекта, например прибыли на счете инициатора проекта. (Поскольку монодеятели в строгом значении этого слова никогда не бывает, возможными побочными эффектами и результатами проекта попросту пренебрегают, до поры до времени считая их несущественными). С некоторой натяжкой типичными монопроектами можно считать разовые акции, такие как торговые сделки (трейдеры);
- *мультипроекты* — проекты, охватывающие своим воздействием организацию или фирму и подразумевающие несколько полезных эффектов или результатов «на выходе». Так, совместный выпуск бытовой техники в материальном выражении имеет вполне ощутимый результат в форме получения прибыли от продаж. Кроме того, имеется масса всевозможных сопряженных эффектов: поддержка торговой марки инициатора, закрепление его на новом рынке, налаживание дополнительных деловых связей, структурная реорганизация дела и проч.;
- *мегапроекты* — более известные как целевые программы, подразумевают охват преобразованиями больших территорий типа области, края, республики, государства. Характеризуются наличием поддержки и координации со стороны верхних уровней истеблишмента. Организационно охватывают несколько взаимосвязанных «вложенных» проектов, объединенных общностью целей и ресурсообеспечением.

Отметим одну важную особенность целеопределения: упоминая о положительных результатах — целях деятельности, предприниматель очень часто игнорирует результаты, для него лично малозначимые. Они могут оказаться весьма плачевными для других. В один прекрасный момент волна может вернуться. Мы будем говорить о том, как не обмануться при выборе цели деятельности.

3. И последняя компонента конструкции идеи будущего дела — закон поведения объекта

Обратите внимание, что, работая с предположением «если сделать это-то - мы получим то-то», мы на самом деле имеем дело с прогнозированием будущего, с предположительным характером достижения цели. Эта крохотная черточка между ЕСЛИ и ТО, связь между причиной и следствием значит очень многое. В основе конструкции любой идеи, застрельной или прогарной, лежит прогнозирование законов поведения объекта. Не методы ли прогнозирования как раз и делают из черного белое? Запомним и этот момент.

РЕЗЮМЕ:

Итак, три момента лежат в основе идеи любого дела:

- технология — ЕСЛИ
- цель — ТО
- прогноз целедостижения (закон поведения объекта): ЕСЛИ — ТО

Рассмотрим каждую компоненту подробно,

ПРОЕКТНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

от проектной идеи к концепции дела
технологическая часть концепции — «если»
проектная стратегия и партек

ОТ ПРОЕКТНОЙ ИДЕИ К КОНЦЕПЦИИ ДЕЛА

Разработка любого дела, начинаясь с простенькой идейки «ЕСЛИ — ТО», неминуемо проходит этап концептуальных построений. Концепция дела (концепт) — это совокупность продуманных идей воплощения замысла, позволяющих в первую очередь определить отношение инвестора к безопасности проектируемого дела и вкладываемых в него средств. Концептуальная разработка проекта выливается в построение единой формализованной картины реализации дела с точки

зрения защиты интересов собственника Собственник же озабочен, в первую, очередь, приумножением активов, даже тогда, когда они имеют вид интеллектуальной собственности — стартовой идеи или предпринимательской инициативы.

Поскольку мы говорим об общих идеях предпринимательского замысла, как правило, нацеленного на достижение прибыли, львиная доля концептуальных построений дела закручивается вокруг вопросов финансового плана. Причем в Рискологии акцент делается не столько на эффективном приумножении активов, сколько на их защите.

Таким образом, цель концепции — вызревание стартовой идеи до требуемого уровня безопасности будущего дела.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ - «ЕСЛИ»

Мы с вами отмечали, что любой доход требует создания условий его достижения. Проработка таких условий превращает стартовую идею в концепцию проекта. Таким образом, мы сейчас говорим о наполнении и разработке первой компоненты стартовой идеи — той, что начинается словами «ЕСЛИ...» и касается технологии.

В общем виде разработка технологической части концепции сводится к последовательному выполнению цепочки шагов, преследующих одну цель: формализовать и оценить партнерские участки совместной деятельности.

ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

Для определения круга своих и партнерских технологических функций необходимо выполнить операционный анализ проекта, для чего все дело, вся «технология» расчленяется на функции и операции. Составляется функционально-операционный список, технологически описывающий весь процесс дела, касается ли оно выпуска кирпичей по современной технологии или разыгрыванию очередной «пирамиды». Что в итоге появляется в списке?

Каждая функция описывает конечную цель преобразований. Эта часть списка отвечает на вопрос: «Что надо получить и в какой форме?» Требуется четкая и однозначная формализация каждого промежуточного результата.

Операции представляют собой законченные технологические части, ограниченные функцией и использованными специализированными ресурсами. Список операций, отвечающий на вопрос: как достичь данного промежуточного результата? — включает в себя указание технологических ресурсов и характера действий. Обычно это соответствует специализированным рыночным услугам.

Самые простые проекты могут весьма непросто выглядеть в своих технологических характеристиках. Для примера приводим внешний вид функционально-операционного списка рядового трейдера — импортной торговой сделки.

проект: _____

заказчик _____

разработка:

лист _____ файл _____ дата _____

название: функционально-операционный список

1. Функция: поиск сбыта товара

Операция: проведение внутреннего маркетинга товара.

Форма выполнения: пакет опционных соглашений на оптовые продажи

2. Функция: поиск продавца

Операция: проведение внешнего маркетинга товара

Форма выполнения: контракт на импортную поставку

3. Функция: привлечение оборотных средств

Операция: финансовая услуга

Форма выполнения: кредитный договор

4. Функция: покупка товара, очистка от вывозных таможенных пошлин

Операция: организация сделки, финансовая услуга, выполнение таможенных формальностей

Форма выполнения: документообеспечение

5. Функция: доставка и растаможивание товара

Операция: транспортировка, выполнение таможенных формальностей

Форма выполнения договора с соответствующими фирмами, документообеспечение

6. Функция: доставка товара до складов партнеров-оптовиков

Операция: транспортировка

Форма выполнения: договор перевозки

7. Функция: получение оплат, расчет с инвестором, с бюджетом, с партнерами

Операция: организация сделки, бухгалтерские и банковские услуги

Форма выполнения: документообеспечение

Детальное описание всех необходимых операций дает наглядное представление о том, что, как и в какой форме надо выполнить. Подобная штабная работа сложна и скрупулезна. При разработке концепций серьезных проектов функционально-операционные списки могут представлять собой многометровые свитки.

Связь между функциями и операциями может быть более сложной, чем примитивная связка «функция — операция», предлагаемая специализированными рыночными услугами. Бывает и так, что, например, финансовый сервис проекта может быть технологически локализован в одном звене, обеспечивающем несколько функций одновременно: ведение бухгалтерии, минимизация налогов, своевременность расчетов, депозирование и размещение прибылей. Встречается и иное, когда одну функцию более безопасно выполнять только за несколько операций. Возможны варианты взаимных пересечений и перехлестов — все зависит от используемой технологии. Важно отследить и разобрать все операции по косточкам.

Наложение функционально-операционного списка на время даст вам график реализации проекта. В случае сложности операций и функций вы получите не что иное, как сетевой график выполнения проекта. Привязка к времени нас пока мало интересует, а потому перейдем к следующему шагу разработки концепции проекта.

ИЕРАРХИЯ ЗАТРАТ

Следующий этап разработки концепции проекта связан с обработкой полученного списка. Вам предстоит оценить каждый пункт функционально-операционного списка для ответа на вопрос: сколько стоит тот или иной промежуточный результат? Или, проще говоря, каковы потери на пути к заветной цели? Функционально-операционная раскадровка проекта позволяет сделать это без привязки к вашим условиям, что весьма полезно для трезвого взгляда на проект, незатуманенного различной психомеханикой. Весьма рекомендуем делать это, не дожидаясь, пока жизнь поправит ошибки.

Проставьте против каждой позиции списка соответствующую стоимость операции безотносительно к тому, во сколько вам обходится ее выполнение собственными силами. Наверняка в ваших операциях встретится что-то сногсшибающее. Все сложные работы можно свести к элементарным. Берите рыночные цены. (Даже если есть с чем сравнить в структуре вашего существующего дела — берите оттуда, но по ценам как если бы вы продавали на сторону. Очень важно на этом этапе отразить рыночные цены.)

Структура затрат, выстроенная иерархически в виде стоимостей функций в условиях их покупки на стороне, покажет вам функциональную картину проекта в стоимостном выражении.

условный характер расчета состоит в том, что вы пока не рассматривали возможные расходы по резервированию средств, например на антирисковую программу. Вы также не балансировали издержки за счет собственных возможностей, включая такое, как умение работать с партнером. Все это впереди,

РЕВИЗИЯ НАЛИЧНЫХ РЕСУРСОВ

Только после того как технология оценена в рыночных ценах, переходите к решению о том, какие операции следует передать на сторону. Это диктуется как невозможностью исполнения всех функций самостоятельно, так и, что более методологически опасно, соображениями экономии средств. Обеспечение выполнения операций своими силами проводится ревизией собственных возможностей. Сюда войдут все ваши наличные ресурсы: сырьевое обеспечение, технологическое оборудование и технические возможности, доступность трудовых ресурсов, финансовые средства и проч., включая доступ к сторонним источникам финансирования на погашение «разгонных» издержек, связанных с организацией дела, оборотных средств и создание специальных резервов. После ревизии можете нарисовать диаграмму проектных затрат: сколько ваших, сколько партнерских вложений потребуются? Такая диаграмма совершенно точно покажет вам такую важнейшую характеристику проектной безопасности, как «автономность дела».

• автономность проекта

одна из главных безопасностных характеристик проекта, отражает меру зависимости дела от партнерских действий и выражается степенью исполнения ими проектных функций. Рассчитывается путем соотнесения доли проектных операций, передаваемых на исполнение партнерам, на общую картину операций. Поскольку инвестиционный климат России сегодня не представляется пригодным для развертывания проектов стопроцентного участия иностранного капитала, основная масса проектов с инофирмами еще долго будет носить черты «партнерского взаимодействия». Поэтому говорить о максимально возможной безопасности проекта по параметру автономности, т.е. о возможности полной автономности проекта, можно только теоретически. Несмотря на несомненную сложность и неточность подобных вычислений, учет доли и веса партнерских операций в деле крайне необходим. Для такого дикого предпринимательства, как наше, на устах получившего прозвище «совкового» бизнеса (совбизнеса), характеристики автономности проекта объективно отражают изначальную уязвимость проекта. Именно поэтому нам так важно было оценить проектную технологию в рыночных ценах. После ревизии собственных возможностей вы получаете проект, максимально притянутый в вашу сторону от среднерыночной стоимости партнерства. У обычного «рутинщика» этот момент ускользает из внимания. Всплывая на более поздних этапах, ценовая реальность партнерства зачастую создает непреодолимые тупики недалекновидному предпринимателю,

чем более отдаляется проект от инициатора, чем более зависим, от партнерских фракций — тем более он уязвим. С падением автономности дела падает его надежность.

ПРОЕКТНАЯ СТРАТЕГИЯ И ПАРТЕК

Доля партнерских операций в затратах помогут вам сформировать необходимые требования к безопасному взаимодействию с партнерами. Чем весомее передаваемые партнеру функции, тем более он значим для конечной цели проекта — прибыли, тем больший вес он должен иметь в дележе пирога. Теоретически. И только лишь. На практике стратегия дела, ориентированная на денежное долевое партнерство, обречена. Отношение к партнерам будет диктоваться не только мерой их участия в проекте.

ни один самый страшный в своем финале конфликт не миновал фазы партнерства

Что и послужило толчком к появлению специфических подходов, главной особенностью которых является агрессивно-осмотрительное отношение к партнерам. Все они преследуют одну-единственную цель — минимизировать риски, связанные с партнерством. Само партнерство, реализуемое в таком ракурсе, получило название партнер-технологии или попросту Партек.

Безопасное воплощения дела в части партнерской политики со стороны собственника проекта выражается в выборе соответствующей проектной стратегии. Как правило, она формируется именно на этапе технологической концепции.

Таким образом, под проектными стратегиями мы подразумеваем безопасные с точки зрения инвестора проекта формы партнерского взаимодействия. Проектные стратегии отражают принципы привлечения к проекту необходимых партнеров. Поскольку реальное совпартнерство весьма отдаленно напоминает декларированное деловой этикой, Партек как система построения партнерства в условиях агрессивной внешней среды предопределяет рассмотрение партнера в качестве неизбежного зла, требующего как предельного внимания, так и столь же осторожного обращения. Посему, как вы могли заметить, мы более склонны употреблять термин «взаимодействие», нежели «сотрудничество».

Обычно заказчики из дальнего зарубежья прекрасно представляют себе, как строится и работает реальное совпартнерство. Исходя из собственного видения конечных целей и искушенности в Партеке, они высказывают свои пожелания достаточно откровенно и недвусмысленно: «Хочу переложить послепродажные риски на партнера», «Оставьте партнеру только торговую марку» или еще лучше — «Раздеть партнера!» Воспринимать подобные пожелания нужно не более, чем факультативными. Бизнес быстро меняется. То, что вчера еще было возможным, сегодня уже ушло из жизни навсегда. С другой стороны, каждый новый день открывает новые возможности.

Когда некорректность высказанных основ партнерского взаимодействия у вас не вызывает сомнений, опускайте клиента с небес на землю сразу же. У нас бывали случаи, когда таким образом нам устраивали «проверки», подбрасывая заведомо ложные идеи. В такой ситуации не надо халтурить. Не выжимайте вознаграждение за тупиковую деятельность, играйте по правилам: организуйте пару-тройку недорогих консультаций и представьте примеры дел, прогоревших на подобных подходах. Дайте понять, что такой заказчик для вас малоценен и если он большего предложить не в состоянии, то скорее всего вы увидите в последний раз. Обычно «проверка на вшивость» на этом кончается и начинается настоящее дело.

Вы начинаете работу, принимая к исполнению набор проектных стратегий в рамках «от—до». Рабочей стратегией, которая воплотится в реальное дело, станет одна из них. Она уточнится по мере накопления оперативной и аналитической информации об объекте вашей разведки — потенциальном партнере вашего заказчика. Возможно, ваш объект окажется неискушенным настолько, что вам удастся воплотить в отношении него самую агрессивную стратегию. Он также может спровоцировать подобное отношение к себе собственными действиями. Может статься и так, что вы столкнетесь с серьезным сопротивлением и вам придется насовсем позабыть о том, чтобы раздеть партнера наголо. Проектная стратегия может быть пересмотрена по мере развития взаимодействия и построения партнерских отношений.

Некоторой части клиентуры требуется предварительное собеседование, раскрывающее имеющиеся возможности. В связи с этим полезно ознакомиться с основными проектными стратегиями, применяемыми в Р-системе. Заранее приносим извинения за укоренившиеся сленговые названия подходов. Нам кажется, что они весьма наглядно отражают свое внутреннее содержание и принцип отношений к партнеру.

• «официоз»

любые проектные взаимодействия, реализуемые в рамках формально принятых норм делового и законодательно обеспеченного взаимодействия. Диапазон воплощения стратегии начинается от единичных разовых контрактов, включая долгосрочные, организуемые в форме встречных потоков товаров и ресурсов или трансфертных операций, и оканчивается такими общеизвестными формами взаимодействия, как учреждение новых полусамостоятельных предприятий с выделением части дела одной из сторон в форме представительства или филиала. Отдельная практика официоза связана с созданием силами партнеров-инициаторов самостоятельных хозяйствующих субъектов, формально независимых от сторон: ООО, АО .

• «матрешка»

стратегия подразумевает размещение новой структуры внутри существующей партнерской фирмы или предприятия с целью ее последующей диверсификации. Паразитирование внутри партнерской фирмы представлено без выделения дела в самостоятельную структуру. Как матрешки сидят одна в одной, так и внутри внешне единой фирмы может располагаться множество самостоятельных дел. По мере достижения стратегических рубежей, например этапа развития дела до самостоятельной жизнеспособности, или любого иного овладения ресурсами партнера, материнская оболочка покидается. Из недр обессиленной и опустошенной партнерской фирмы появляется новая фирма, обычно с новым хозяином.

• **«ящерица»**

стратегия подразумевает миграцию дела от одной организационно-правовой оболочки к другой. Смысл «ящерицы» — сбросить хвост в случае опасности. Например, если дело попало в плотный прессинг или повышенное нежелательное внимание или если партнер выполнил свою тактическую задачу — проектное предназначение и на большее инвестору не требуется, дело может переместиться в более подходящие условия, оставив хвост на растерзание.

• **«подснежник»**

традиционно «советская» практика организации подпольного дела на базе формально существующего предприятия. Все расчеты ведутся наличными или по подставным счетам, минуя бухгалтерию предприятия-крыши. Предельно «черная» стратегия. В отличие от матрешки относительно безобидна для партнера, ибо нацелена в первую очередь на защиту инвестора от внешней интервенции со стороны третьей силы.

• **«троянский конь»**

стратегия захвата некоторой неформальной позиции внутри партнерской фирмы, удержание которой предопределяет эффективное управление партнером. Например, рядовая поставка импортного оборудования вместе с последующим сырьевым обеспечением может оказаться достаточной, чтобы держать партнера в узде. Аналогично работают контракты на представительские, маркетинговые, консалтинговые или финансовые услуги, предоставляемые фирмой-агрессором или ее сателлитами намеченному в марионетки партнеру.

«замещение»

полное перепрофилирование деятельности партнерского предприятия разрастанием изнутри нового формирования. Смены организационно-правовой формы как в ситуации с «матрешкой» или «ящерицей» может и не быть, что связано с сохранением нематериальных активов, торговой марки, связей, клиентуры фирмы-оболочки. Почти всегда замещение связано с заменой собственника.

«покупка»

скупка партнерской фирмы фирмой-инициатором как в части имущественных активов, так и интеллектуальных. Встречается покупка в таких разновидностях.

- размывания фирмы, когда активы скупаются по частям, например приобретением пакетов акций;
- распчоквания — скупка подразделений или выделенных технологических или функциональных структур;
- скупка на корню — приобретение «дела» целиком. Сегодня можно видеть в банковской среде, когда банки скупаются целиком с имуществом, персоналом и клиентурой.

«враждебное поглощение»

термин пришел из-за океана и подразумевает скупку контрольного пакета акций предприятия, замену руководства и производственно-управленческой политики.

«симбиоз»

стратегия подразумевает совместное создание общего функционального органа в общих интересах обоих партнеров без внешнего афиширования участия инициаторов. Часто стартовый капитал на создание такой фирмы запускают по секретным, подставным и анонимным счетам. При этом подходе создаются условия солидарной ответственности за итоги проектной деятельности. На самом деле сбалансированного симбиоза не бывает, т.к. изначально, как правило, один из партнеров старается захватить командные позиции в совместно создаваемом органе.

К числу известных симбиозных схем, реализуемых сегодня в области «акционерок», можно отнести систему, известную под названием «кросс-холдинг». — взаимное владение компаниями акциями друг друга, что обеспечивает не только тесное взаимодействие, но и защиту от агрессии сторонних инвесторов — аутсайдеров. Такой вот «портфельный симбиоз».

• «мастер-паппит»

различные занимательные комбинации установления контроля над партнерской фирмой специальными методами Р-системы, вплоть до классического «мастер-паппита» — смены существующего и насаждения подконтрольного марионеточного руководства. Такая стратегия обеспечивает анонимность владельцу дела. Партнерская фирма утрачивает признаки партнерской, становясь фактически дочерней фирмой «теневого управления» со стороны инициатора подобного проекта.

Мы привели вам минимальный набор возможных партнерских стратегий. Не сомневаемся, что вы в состоянии самостоятельно расширить этот обзор, обогатив его собственными находками.

На выборе проектной стратегии разработка технологической части концепции проекта заканчивается. Пора переходить к уточнению финальной точки — к каким итогам проект приведет своих вкладчиков? Как раз та, вторая часть стартовой идеи, которая предписывается словом «ТО», и посвящена целенаправлению.

ПРОГНОСТИКА И РТ

целевая часть концепции проекта — «ТО»

прогноз — цель и метод рискографии

прогнозирование в бизнесе

методологические риски протезирования

ЦЕЛЕВАЯ ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА - «ТО»

После того как появились нужные идеи о передаваемых партнерам функциям, после того как инвестор пришел к мнению о том, в какой форме это должно быть выполнено, можно перейти к дальнейшей детализации стартовой идеи. Продолжаем строить концепцию проекта. На сей раз построения коснутся целей планируемой деятельности.

Мы указывали на вероятностный и предположительный характер задания цели проекта, что совершенно точно укладывается во вторую часть конструкции «если — то». Посему сразу определимся:

любое целенаправление проекта — это прогнозирование

От качества прогнозирования зависит успех дела, ибо уже на стартовой линии неточный прогноз цели обрекает вас на бег в никуда. Ошибочный прогноз совершенно однозначно заведет вас в трясиину.

Есть и другие соображения насчет того, что дефекты прогнозирования должны быть исследованы и учтены до того, как они будут оплодотворены деньгами. Поскольку мы с вами занимаемся построением дела, обреченного на выживание, необходимо ознакомиться с опасными качествами используемого инструмента.

ПРОГНОЗ - ЦЕЛЬ И МЕТОД РИСКОГРАФИИ

Конструирование безопасного дела предполагает не только четкое видение за горизонтом

конечной цели, но и всех подводных камней на пути к ней. На этапе экспертизы предпринимательской инициативы, выработки концепции дела и разработки проекта, имея дело с идеальными представлениями и пытаясь заглянуть в будущее, мы занимаемся весьма специфической человеческой деятельностью — прогнозированием. Прогнозирование — это основа рискографии. Будь то прогнозирование лучших исходов или худших, вся рискология базируется на методах проигрывания различных вариантов воплощения будущего. Чем более скрупулезно разыграны штабные игры — тем более подготовленным окажется дело к встрече с суровой реальностью.

Хорошее дело отличается от плохого уровнем и качеством прогнозирования. Наука, занимающаяся теорией и практикой прогнозирования — прогностика, в недрах разведки получила свое достойное развитие, ибо даже самая незатейливая разведывательная акция требует скрупулезного просчета вариантов. Посмотрим, как наработки прогностики применяются в бизнесе.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В БИЗНЕСЕ

В повседневной предпринимательской практике прогнозированием занимается каждый. Прежде чем что-нибудь предпринять, в голове рисуется некий положительный результат — «что из всего этого получится». Некоторым этого кажется достаточным для начала каких-то реальных шагов. Другие же, более осторожные, желают проверить догадки и убедиться в соответствии воображаемой картинки будущему. Вот тут-то и первым и вторым весьма полезно знать, что в момент рождения задумки в их головах работают объективные законы прогнозирования. Ошибки, свойственные тому или иному методу прогнозирования, автоматически скажутся более ощутимо, как только дело коснется материализации идеи. Хуже всего, когда подобные изъяны активно игнорируются и идея приобретает правдоподобные формы. Тогда начинает тикать маленький, но весьма коварный часовой механизм. Будьте уверены, бомба рванет и тогда заплатить сполна придется не только за невежество.

В Р-системе прогнозирование представляет собой работу, весьма ответственную. Прогнозированию негативных развития ситуации и превентивным мерам противодействия, также носящим черты будущего, уделяем мы максимум внимания.

Ваш клиент может поручить вам провести экспертизу проекта в полном объеме, начиная от механизма образования дохода (МОД), включая всю возможную вспомогательную механику — сервера. Возможно, он уже все продумал и основные решения в его голове вызрели, сложившись в единую концепцию проекта. Вам необходимо ее проверить. Чем более детализированное задание перед вами — тем вам проще. В этой ситуации надлежит дать оценку жизнеспособности как глобальной идеи, так и оценить эффективность предлагаемой вспомогательной механики — т.е. спрогнозировать их. Причем предложенные варианты могут иметь различные обоснования, иногда весьма солидные, внешне убедительные и не вызывающие сомнений. Но не для РТ, владеющего прогностикой.

На практике возможен и иной вариант: вам на проработку выдается не концепция, а готовый детально разработанный проект. Это в большей мере сопутствует отечественным инновационным, пионерным и научно-техническим проектам. Видимо, сказывается менталитет их авторов, привыкших к скрупулезной мотивации каждого своего шага. В попытке привязаться к каким-либо опорным моментам, авторы иной раз преподносят совершенно невообразимые вещи. Но и в этой ситуации задача остается прежней: проверить прогноз жизнеспособности дела, включая ее исток — стартовую идею МОД, и дать мотивированное заключение.

этапа прогностической экспертизы не минует ни один проект

Методология прогностической экспертизы строится на знании основ прогнозирования. Коль скоро вы строите сами или проверяете чужие прогнозы, чем по большей части и занимается подавляющая масса предпринимателей, необходимо представлять сильные и слабые стороны каждого метода прогнозирования, применяемого в бизнесе. Рассмотрение их целесообразно проводить с точки зрения точности прогнозных оценок. Приводим вам используемые методы прогнозирования по степени улучшения точности прогнозов (просим извинить за возможные отклонения от общепризнанных норм — мы более практики, нежели теоретики):

- прогнозирование по аналогии;
- метод логических построений;
- математические методы: экстраполяция, интерполяция, корреляции, матмодель — вычислительный эксперимент;
- экспертные методы «черного ящика»;
- натурное моделирование: разведка боем, апробации, тесты,
- Р-метод

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

1. МЕТОД ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПО АНАЛОГИИ

Наиболее распространен «житейский» метод, при котором основой инвестиционного решения является ссылка на прошлый опыт подобных ситуаций. Считается, что такое-то событие наступит, ибо оно наступило в аналогичной опорной ситуации. Например, в связи с массовым резким обнищанием населения вследствие краха крупнейшей инвестиционной компании увеличится количество закладов имущества в ипотеки, ибо в аналогичной ситуации, имевшей место в Румынии, дело обстояло именно так.

Приведенный пример удачно иллюстрирует основной недостаток метода невозможность полной аналогии — привязки исследуемой ситуации к опорной, отражающей прошлый опыт. В лучшем случае удастся весьма фпривольно выделить множество Парето — номинально ключевых характеристик, вроде бы совпадающих в обеих ситуациях. Остальные факторы отбрасываются из рассмотрения. Но именно их влияние может оказаться для прогнозируемой ситуации решающим. Поэтому, если вам придется столкнуться со сложной ситуацией, например в случае пересадки иностранного рыночного механизма в российскую среду, будьте осторожны. Аналогии здесь, скорее всего, нет. Лучше перейти на другой метод прогнозирования или хотя бы подкрепить им полученные результаты.

инициатор-фирма А предлагает инвестору-фирме Б проект, в котором в качестве серверного механизма, планируется использовать проверенный на территории инициатора, метод продаж. Там, в «забугорье», делается так: в первый день торговые агенты развозят товар по офисам возможных покупателей и оставляют его для ознакомления (речь идет о печатной продукции). Через несколько дней те же агенты объезжают конторы вторично и собирают деньги или забирают непроданный товар. Обычно покупателями являются не столько сотрудники фирм, офисы которых объезжают, сколько их посетители. По замыслу инициаторов проекта этот метод продаж должен был сработать в России аналогично тому, что происходит у иностранцев. Мы с этим категорически не согласились, аргументировав это отсутствием необходимой аналогии в ситуациях. Из двадцати четырех значимых, по нашему мнению, факторов аналогия могла наблюдаться лишь в восьми. Клиент рискнул с нами не согласиться и первую партию товара сбыл так, как было предложено. Попробуйте угадать, сколько процентов составили потери от хищений?

Возможно, данный пример не очень показателен в плане сложности решаемой проблемы, однако он наглядно показывает, что при формальном подходе к прогнозированию целедостижения вероятность угореть на деньги минимизируется. Достаточно упомянуть другой случай, как одна американская фирма, опираясь только на аналогию психологии тинейджеров и ценового воздействия на нее, сформировала свою российскую торговую программу товаров для подростков по типу: «У нас это уходило влет по высоким ценам, у вас это улетит со свистом по низким». Не просвистело и не улетело. И это — не частная ошибка, не случайный просчет. Это — плохая методология прогнозирования.

2. МЕТОД ЛОГИЧЕСКИХ ПОСТРОЕНИЙ

Хороший метод подкрепления принципиальной вероятности того или иного события. Суть его сводится к пошаговой раскадровке будущих событий, подведению под каждый такой шаг бесспорного закона, и выводу последовательной причинно-следственной цепочки по типу «если — то». Метод не требует финансовых или технических вложений. Недостатком является наличие зачастую «незаконно» присеваемых закономерностей:

умозрительно-поверхностные либо догматические допущения в исходных постулатах, искусственное введение ограничений. Закон поведения объекта такой области как психология — наиболее уязвимое место любого прогноза. Шаткое основание может породить столь же ненадежные выводы. Первоначальная ошибка методично скачет по цепочке умозаключений, нарастая как снежный ком. Итоговая ошибка в один прекрасный момент выливается в финансовые потери.

Другими недостатками может явиться то, что в реальной жизни вещей, которые поддаются вычленению из контекста, мизерное количество. Если мы говорим: «Яблоко», то оно в каждой голове выглядит по-своему. Как же можно говорить далее о яблочном варенье, о фабрике по производству варенья, об экспорте этого варенья и варенье-империи? Поэтому можете серьезно выслушивать логические построения, но как только поймаете себя на мысли, что это именно они, переходите к другим аргументам.

«генеральная идея» проекта фирмы Н целиком была построена, на основе логических рассуждений. Смысл был таков: если скупить один-единственный вид недорогого сырья для производителя-монополиста Ш запчастей сельхозтехники, далее этим склонить его к реализации своей продукции исключительно через фирму Н, то к посевной можно будет взвинтить цену на запчасти и инвестор заработает море долларов. При экспертизе проекта на слабину допущений инвестору было указано особо, однако, приняв во внимание его жгучее стремление к возможной сверхприбыли, все дальнейшие работы свелись к эффективной защите инвестиций. Этот эпизод проекта был кардинально пересмотрен, что впоследствии сказалось самым действенным образом, когда проект утратил в глазах инвестора былую притягательность, переродившись в элементарный возврат средств. Издержки метода логических построений в этом примере были таковы: на старте цепочки подспудно ввели ограничения, что сырье можно скупить, и к тому же без проблем. По сути дела, рыночные возможности ограничились только путем сделанных допущений, вместо того чтобы исследовать альтернативные возможности. А они, как мы установили, были. (Кроме проблем российских, оказалась невостребованной возможность покупки сырья в стране — бывшем собрате по соцлагерю. Причем предприятие Ш, мы уверены, такой информацией не располагало, так что, возможно, этот фрагмент построений мог бы сработать). Присутствовали изъяны и покрупнее: предполагалось, что монополист останется монополистом, некорректно предписывался закон его поведения. Умозаключения не только весьма умозрительные, но и рискованные в мире рынка. Предприятие Ш не пошло на соглашение, а предпочло воспользоваться телефонным правом. Горе-перекупщику - конкретному исполнителю проекта пришлось отбиваться со всех сторон. К его проблемам присоединились и субкредиторы, у которых он наперезанимал денег, чтобы рассчитаться с нашим инвестором. Но даже если бы и этого не случилось, проект был обречен на провал изначально. Самый большой прогнозный прокол состоял в том, что в конце логической цепочки селянам предписывалось покупать у монополиста товар втридорога. На деле, когда товарную интервенцию провели другие и во временную рыночную нишу хлынул аналогичный товар иностранного происхождения дорожке нашего ровно на столько, на сколько лучше, не больно-то селяне его покупали. Наверное, не надо им ни дорожке, ни лучше. Обратите внимание на то, как шаг за шагом перемножились друг на друга прогнозные дефекты.

чем длиннее цепочка, логических построений — тем ниже надежность итогового прогноза.

3. ГРУППА МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Группу матметодов прогнозирования отличает такая особенность, как внутренняя строгость при слабой привязке к наружным реальностям. Как известно, математика — наука точная. Казалось бы, и прогнозирование с ее помощью должно давать точные результаты. Однако как только мы сталкиваемся с неточными науками, такими как большинство экономических дисциплин — вся эйфория быстренько улетучивается. По всей видимости, фундаментальные проблемы математики, скажем такие, как проблемы нелинейности вычислений, сказываются в низкой применимости математических методов прогнозирования в бизнесе.

Прогнозированию поддаются относительно локальные задачи, имеющие четкую структуру и не имеющие темных мест, в которых закон поведения объекта описан полностью. Кроме того, сама процедура проведения исследований достаточно трудоемка и дорогостоящая, особенно для метода математического моделирования или вычислительного эксперимента,

где требуется не только высокий уровень творческого потенциала и профессиональной подготовки исполнителей, но и мощная вычислительная техника. В конечном итоге может стать, что овчинка выделки не стоит. Стоимость прогноза может сравниться со стоимостью цели проекта.

Остановим внимание на том, как подчас бессознательно люди оказываются в плену подкупающей внешней надежности прогнозных методов. Вот распространенная, почти стандартная ситуация: торговая фирма, прогнозируя рост цены на сахар, переключает всю свою финансовую деятельность на этот товар, а потом не найдя должного роста, платит банковские проценты. Банальный вариант, но в нем присутствует такой элемент матпрогнозирования, как экстраполяция. Наблюдаемая тенденция проецируется в будущее. С точки зрения математики, возможно, все и чисто, но здравый смысл навряд ли позволит довериться подобным вычислениям. И тем не менее:

в условиях роста цены на доллар некий банкир, исследуя ее динамику, экстраполирует, что к такой-то дате цена составит столько-то. Далее он высчитывает динамику роста учетной ставки Центробанка к тому же моменту, и в итоге ему кажется заманчивой идея купить у Центробанка крупный рублевый кредит, проконвертировать его, подождать, пока цены достигнут запланированных им рубежей, затем, реконвертировав кредит, продать его с сильной маржей. Смотрите, как абстрактные миры не вяжутся с земными. Банкир просчитывается дважды: динамика роста бакса замедляется, а Центробанк принимает решение о снижении ставки централизованных кредитов, что приводит к цепной ответной реакции - падает кредитная ставка в коммерческих банках. Куда теперь банкиру девать кредитные деньги? Он покупал дороже, чем может теперь продать, плюс набежали проценты. Этот человек считал себя финансовым гением, сейчас же он кланяется «черным коммерсантам», заради бога принявшим в свой оборот дымящий кредит.

Матмоделирование показывает достойные результаты в науке. В бизнесе их что-то не видно. Даже примитивные модели не отражают реальность, ибо и в них присутствуют те самые допущения, о которых мы с вами говорили выше. Не виноваты сами методы, виноваты их профанаторы.

фирма, исследуя возможный спрос нового продукта промназначения, проверяет механизм дистрибуции и цену. В частности статистическими методами строится прогноз сбыта. Выборка из определенного количества предприятий-дистрибуторов посещается сотрудниками фирмы, которые рассказывают, что из себя будет представлять товар, сколько он будет стоить, как его будут рекламировать, что требуется от дистрибутора, на каких условиях и т.д. Далее просят указать дистрибуторов, сколько покупателей они смогут найти. Те называют предположительное количество. Половина из названных потенциальных покупателей в дальнейшем подтверждают сотрудникам свою готовность купить товар, ибо сотрудники фирмы не только проверяют эффективность дистрибуторов, но и уточняют с конечными покупателями приемлемую цену. Далее результаты исследований вводятся в модель. Раз, скажем, однопроцентная выборка дистрибуторов дает показатель, скажем, в 200 продаж, то весь рынок будет охвачен с показателем: 200 умножить на 100 равно 20 тысяч продаж, Строятся «рассеяния», «дисперсии», высчитываются «доверительные интервалы». Причем все уверены в дееспособности проектной идеи: и реклама сработает, и дистрибуторы не подведут, и покупатели не откажутся от покупки. Результаты кроятся с двойной перестраховкой на каждой операции. М тысяча реальных продаж окупят вклады инвесторов с лихвой. Далее руководство фирмы внимательно выслушивает «яйцеголовых», с умным видом разглядывая диаграммы и расчеты. Вкладываются крупные суммы. Сказать, сколько продаж произошло? Двенадцать. Вам задание: определите, какие ошибки вползли в расчеты, когда и где? Это вам должно быть по силам даже если вы никогда раньше с подобными работами не сталкивались.

Пример демонстрирует, сколь губительным может быть симбиоз науки и дилетантства. Поэтому везде, где вам померещится наука, не пожалейте времени и сил на консультацию со специалистами. И даже после этого относитесь к таким прогнозам с большим недоверием.

4. ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Пожалуй, наиболее пригодная для практика группа прогнозных методов. Смысл становится ясен, стоит лишь вспомнить содержание понятия «эксперт». Эксперт — это лицо, в совершенстве владеющее специальными знаниями в своей профессиональной области.

Разница между экспертом и специалистом приблизительно такая же, как между лифтом и деревянной лестницей. Может быть, поэтому так мало в бизнесе настоящих экспертов. (Кстати, имейте в виду, авторы этих строк себя таковыми не считают.) Однако мы уверены, и это находит каждодневное подтверждение на практике, что для Р-технологии метод экспертных оценок наиболее пригоден. Очевидно, следует вспомнить корни происхождения РТ. Найти нужных людей, обработать их в нужной степени и переработать полученную информацию — вот все, что нужно для дела. Аналогичны требования для применения экспертных методов прогнозирования. Метод не требует больших вложений, отличается достаточной надежностью, но! Обратите внимание на процесс зарождения решения в голове эксперта: это либо ассоциации, либо аналогия, либо другая прогностика из числа вышерассмотренных. Эксперт силен в области своего опыта. Решения же, выходящие за эти рамки, по большому счету — фикция. Хотя и считается, что при прогнозировании экспертное решение, базирующееся на интуиции, чутье, даре предвосхищения и прочих малопонятных основаниях, будет более точным, чем решение простого смертного. Мы уже говорили, что Р-система не работает с такими категориями. Работа с экспертной информацией — дело тонкое, имеющее свою специфику. Мы не раз наблюдали, как по мере работ эксперт с удивлением обнаруживает новые звучания своих собственных идей. Такова методология. И ею надо владеть. Поэтому для сложных уникальных ситуаций мы не рекомендуем экспертное прогнозирование.

5. НАТУРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

Наиболее надежный метод прогнозирования, подразумевающий воссоздание реального процесса в определенном масштабе. К недостатку следует отнести дороговизну и большие организационные сложности. Но как говорится, за удовольствие надо платить - реализация надежности стоит денег и часто не малых. Особенно если учесть высокие расценки на рекламную кампанию, организацию пробных продаж и прочую серверную механику. В условиях дефицита средств применение метода слабоосуществимо. Кроме этого, приверженца исследовать реальность методом проб и ошибок поджидают и чисто методологические опасности. Они зависят в первую очередь от избранного воплощения.

• натурный эксперимент

представляет собой масштабированное воссоздание проекта во всех его деталях. При кажущейся бездефектности подхода даже достаточно детализированные исследования результатов эксперимента могут привести к заблуждениям в оценке надежности замыслов. То, что проходит с уменьшенной моделью, не всегда соответствует своему воплощению в реальном масштабе. Часть риск-факторов активизируется именно по мере увеличения масштаба. В качестве наилучшей иллюстрации достаточно привести общеизвестный пример «МММ». Как только их деятельность превысила некие критические величины, компанию остановили. Определить подобные «точки невозвращения» в натурном эксперименте невозможно.

• разведка боем

апробации, тесты неплохи для проверки работы частной бизнес-механики. Недостатком подхода являются врожденные «системные дефекты». Как только разрозненные механизмы, выверенные даже самым тщательным образом, объединяются в единую систему, их влияние друг на друга и всех вместе на окружающую среду, может принципиально отличаться от программируемого и опробованного. Примеров тому великое множество. Мы понимаем это как взаимодействие различных факторов риска между собой и активирование негативных результатов совместного их воздействия на проект. Именно такие неуловимые зависимости и остаются за пределами внимания при тестовых испытаниях. Кроме того, необходимо отметить такой нехороший момент, как высокая вероятность получения в качестве результата проб и тестов так называемых артефактов — искусственно вызываемых в объекте исследования результатов применения методики исследования. Например, вы можете запустить торговых агентов на пробные продажи с целью исследования готовности рынка. Они могут успешно продать всю вашу пробную партию. Вы подсчитаете статистику,

построите прогноз расхожимости товара и закупите соответствующую «деловую» партию. Но когда вы ее завезете и раскидаете по магазинам, товар вдруг брать перестанут. В чем дело? Возможно, именно в том, что результатами пробных продаж стали именно артефакты. Ваши торговые агенты, обрабатывая потенциальных покупателей, могли породить в них дополнительную межличностную стимуляцию к покупке, которая пропала как только товар при продажах обезличился. Если вы платили «пробникам» по принципу «от продаж», что часто практикуется прижимистыми дельцами, скорее всего именно так все и было.

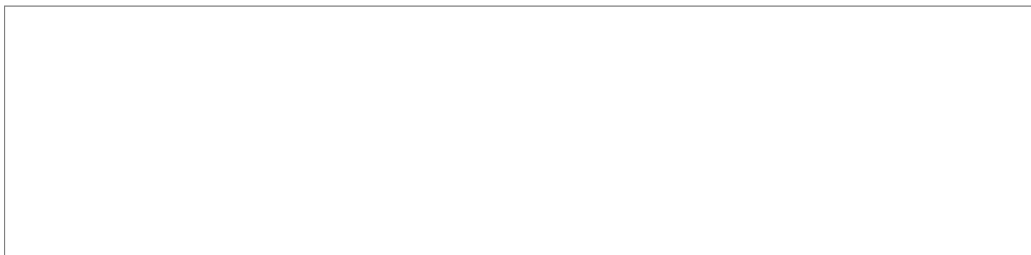
6. Р-МЕТОД

В Р-системе, работая над отдельно взятым проектом, мы применяем почти все вышеописанные прогнозные методы. Но делаем это так, как если бы дело касалось очередного оперативного задания. Иными словами, мы не даем себя надуть ни теоретикам, ни практикам. Такая методологическая эклектика, возможно, кому-то покажется заманчивой, кому-то спорной. Важно другое — нас она устраивает и наших заказчиков тоже. Большинство наших прогнозов показывает очень высокое соответствие истине. Мы не претендуем на авторство в изобретении какого-то исключительно нового способа. Просто так получается, если выжимать из информации максимум возможного.

Если же нас спросят, какому методу мы отдаем предпочтение, ответ будет звучать так: моделированию и многофакторному анализу. Суть моделирования мы разъяснили, о проведении многофакторного анализа разговор нас ждет в следующей главе.

В заключение хотелось бы привести крылатые слова: любое прогнозирование за исключением вероятности попадания в деревянный пиджак — тычок пальцем в небо если не куда похуже. Как бы вы ни изгалялись — никогда ваш прогноз не будет строго точным. Следовательно, всегда предпринимательство будет прыжком в неизвестное. Вопрос состоит в том, в какое именно и с какой высоты?

Некоторые, возможно сознательно культивируя идею вселенского агностицизма, возможно иррационально противясь мнимым попыткам ущемления своего творческого начала, предпочитают действовать на свой страх и риск, напроочь отменяя любое прогнозирование. Таким никто и никогда — не указ. К чему это приводит — жизнь показывала, показывает и покажет еще не раз.



РЕЗЮМЕ:

перед началом уточнения целевой части концепции поставьте перед собой простые вопросы (и не уроните их до окончания целенавещения):

- **каким методом вы прогнозируете целедостижение?**
- **что плохого таится в используемом методе?**
- **насколько точны результаты?**

ПРОЕКТ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

проект в рискологии

проектные категории Рискологии

метод многофакторного анализа рисков (ММАР)

безопасностные характеристики проектов

заключение

ПРОЕКТ В РИСКООЛОГИИ

ПРОЕКТ

Проект как детализированный замысел дела включает в себя досконально проработанную идею о том, как будут делаться деньги, называемую МОД — Механизмом Образования Дохода, так и детальные соображения относительно того каким образом МОД будет реализован — то, что мы называем серверной механикой. Непреложным качеством проекта является формализация четких целей и детально продуманных путей их достижения. Предпринимательскую инициативу назовут проектом только после того, как она будет продумана до мелочей и изложена на бумаге формализованным языком. До этого момента у вас на руках может быть все что угодно, кроме проекта.

Для овладения методом Рискологии требуется уточнить один-единственный вопрос: чем проектирование дела в нашем исполнении отличается от проектирования рутинного бизнеса?

В традиционной инвестиционной практике под проектом обычно подразумевается план действий по управлению ресурсами для достижения поставленных целей, например получения дохода и прибыли. В этой формулировке нам видится один из главных методологических пороков планирования нового дела в условиях агрессивной внешней среды, а именно его ориентация исключительно на целедостижение. Мы придерживаемся иного подхода, если можно так выразиться, более эволюционного, нежели революционного.

Мы рассматриваем проект как живой организм, развивающийся в окружающей среде и проходящий последовательно четыре стадии развития, свойственные всему живому:

- этап зарождения —

ставятся конечные цели проекта, формулируются и проверяются концепции путей их достижения;

- этап формирования —

концептуальные идеи воплощаются в конкретные планы действий и организационные ходы;

- этап зрелости —

реализация планов в материальные воплощения, целедостижение;

- этап старение и угасания —

все заданные цели достигнуты, проект самоисчерпался и утратил свою

притягательность, дело сворачивается.

при проектировании дела мы закладываем в него не просто механизм целедостижения, а систему выживания — т.е. стремление к цели. при любых условиях, включая активированную внешнюю агрессию.

Следуя аналогии, разницу подхода можно охарактеризовать так: рутинный бизнес подобен созданию электросети от рубильника до лампочки, рискология — это создание живых организмов с заложенной внутренней программой развития. Бесспорно, это намного сложнее, но далеко не всегда дороже и всегда — результативнее.

ИНИЦИАТОРЫ ПРОЕКТА

Проекты представляют собой интеллектуальную собственность, ибо идея, облеченная в материальное воплощение, должна превратиться в деньги, а посему обладает определенной самостоятельной ценностью. Посему у каждого проекта есть собственники: авторы и владельцы. Первые бизнес придумывают, вторые его делают, обращая мысль в наличность. Несмотря на то, что в совбизнесе предприниматель привык ценить и уважать исключительно продукцию собственного изготовления, тем не менее намечается тенденция к разграничению функций авторства — права на замыслы дела и предпринимательства — права на риск, деньги и прибыли. Собственников проекта все реже можно встретить среди тех, кто обивает ноги, носясь с новой затеей. Этим все чаще занимаются специально нанятые люди — проект-менеджеры и промоутеры, которых собственники наделяют полномочиями, регулярно

платят зарплату и накручивают за нерасторопность. Естественно, что продвижение проекта («проект-промоушен») представляет собой одну из самых ходких из предлагаемых нами услуг.

Для нас все люди, связанные с проектом, объединяются в одну категорию — инициаторы проекта. Именно они представляют собой наиболее деятельную и подвижную рыночную массу. Именно инициаторы проекта станут главной причиной ваших головных болей, как только вы столкнетесь с ними вплотную.

Помощь РТ инициаторам проекта может потребоваться на любом этапе. Вам может быть предложена отработка концепции проекта, проведение части или всей экспертизы его жизнеспособности. Вы можете принять более деятельное участие в воплощении уже полностью разработанного проекта, войдя в состав «команды управления проектом» или взяв все функции управления проектом на себя. Вашей работой может стать контроль стабильного раскрученного дела — функционирования дела на зрелом этапе. И наконец, к вам могут обратиться за помощью по ликвидации хиреющего бизнеса.

Если вы предприниматель, вы выполняете все это самостоятельно. Что и делает Р-систему незаменимым инструментом управления проектами вне зависимости от того, кто им пользуется.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Понятие «управление проектом» пришло к нам из заморской экономики. Управление проектом включает в себя комплекс методов и приемов решения вопросов планирования и организации воплощения дела — реализации проекта: составление рабочих планов и графиков, формулирование проектного бюджета и управление финансовыми потоками, руководство и координация усилий участников проекта.

Чуть забегаая вперед, укажем, что в Рискологии управление проектами происходит не так, как в традиционном управлении инвестициями. Подходя к созданию дела с позиций порождения живого организма, в качестве главных особенностей выделим две:

- во-первых, акцент смещается на управление изменениями проектных состояний;
- во-вторых, управление выполняется автоматически, т.е. в стремлении достичь поставленные цели проект должен быть самоуправляемым. Внутреннее содержание этих свойств раскроются перед вами позже, пока отметим ценность подобных качеств управления. Поскольку Рискология создавалась для борьбы с рисками, управление проектом решает эту задачу эффективно. Кроме этого, есть еще одна немаловажная в наше время функция, выходящая за рамки делового управления. Рискологическое управление обеспечивает инвестору анонимизацию его деятельности, ибо с началом движения проектных средств запускаются встроенные программы проектного самоуправления, что непосредственно выводит инвестора из игры. Таким образом, пресловутая закулисная деятельность получает вполне земную методологию воплощения.

РЕСУРСЫ

Ресурсами являются любые средства, вкладываемые в дело в денежном, материально-имущественном, техническом, интеллектуальном или ином виде. Поскольку в ресурсы включаются как внутренние средства жизнеобеспечения проекта, так и средства воздействия на проект извне — внешние ресурсы, рассмотрим такую важную проектную характеристику, как ресурсообеспеченность и ресурсообеспечение проекта.

Перевод части активов из общего имущественного комплекса инвестора в конкретный проект — момент, для многих ставший роковым. Как только этап ресурсообеспечения проекта минует фазу формального выделения средств, проект, как правило, лопается, даже если дело ориентировано на подпитку из существующего устойчивого дела. Перекрестное ресурсообеспечение проекта — опасное занятие. Как только потоки перехлестываются, начинаются проблемы. Только непосредственно выделенные средства делают проект проектом.

Что в такой ситуации делать предпринимателю с явным дефицитом ресурсов? Несмотря на бурный прогресс инвестиционной деятельности, эпоха запуска дел интеллектуальными ресурсами

пройдет не скоро. Несмотря на то, что институт посредников, несправедливо низведенный совбизнесом до уровня мальчишек на побегушках, успешно вытесняется с рынка в том виде, как он зародился, лавры первенства не спешат перейти к чисто материальным видам ресурсов. Меняются времена, меняются идеи. Но не меняется их роль и значение в бизнесе. Как известно, идеи правят миром. Посему в Рискологии наиболее ценными ресурсами являются интеллектуальные. В свете повальной прокольности предпринимательских инициатив этот момент дает огромные преимущества как малоимущему бизнесмену, так и уже состоявшемуся денежному мешку.

не спешите! вкладывать в дело деньги, пока есть возможность вкладывать мозги.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА МЕТОДОМ РИСКООЛОГИИ

Реализация проекта в традиционной инвестиционной деятельности — это воплощение предпринимательского замысла в жизнь путем овеществления активов, в нашем исполнении — перевода интеллектуальных активов в материальные. Из самого смысла понятия однозначно следует, что ошибки в задумке дела (дефективные интеллектуальные активы) однозначно выльются в ощутимые материальные потери (финансовые убытки и убыточные материальные активы). Реализация проекта в рискологии подразумевает такое воплощение проекта, при котором управление материальными ресурсами по заранее выработанной программе необходимо только до этапа запуска «встроенных» проектных систем. Почему мы и говорим о том, что после рискологии появляются «живые» системные дела, способные развиваться самостоятельно без непосредственного участия инвестора.

Между тем, не только это заставляет нас говорить о том, что Рискология сегодня является единственно верным средством бизнеса. Как вы увидите в дальнейшем, в основе рискологии лежит использование мультипликативных эффектов, перемножающих полезные эффекты ресурсных вложений. Это дает предпринимателю уникальный шанс мощного рывка с низкого старта, т.е. без значительного ресурсообеспечения проекта.

пик достижений Рискологии — запуск дел инвестиционными микровпрысками либо вовсе без стартового капитала

ПРОЕКТНЫЕ КАТЕГОРИИ РИСКООЛОГИИ

СРЕДА И СВЯЗИ

• окружающая среда

мы выделяем средовое окружение проекта по признаку информационного обмена. Для определения проектного окружения необходимо рассмотреть одну-единственную позицию: куда идет информация о деле и откуда она поступает? Вопрос упирается в проблемы рассмотрения связей. Рутинный бизнес предпочитает ограничиваться рассмотрением движения средств и прочих овеществленных материй, что и приводит к недосмотрам рисков. Предлагается иной подход.

Поскольку любой проект воплощается не в безвоздушном пространстве, окружающая среда оказывает воздействие на него посредством связей. Очень часто при этом и сама не остается неизменяемой. Связи могут быть односторонней направленности или двусторонней. Обычно про последний случай говорят об «обратной связи», вкладывая ограниченный смысл в суть явления. Некоторые проекты могут вызывать эхо-эффекты, при которых проектные цели, будучи достигнуты, оказывают такое воздействие на окружающую среду, что полностью ее видоизменяют. Например, проект закупки какой-нибудь провинциальной гостиницы может так изменить инфраструктуру района, что администрация района в своей деятельности предпочтет ориентироваться именно на состояние этой гостиницы, нежели, скажем, на такие макропоказатели, как жизненный уровень или степень трудовой занятости населения района. Такого рода связь должна натолкнуть нас на мысль о принципиальной обратимости любой связи в бизнесе. Понимание принципиальной обратимости связей приводит нас к пониманию простой истины:

даже стопроцентно доброкачественные связи могут занести в дело болезненные микробы, даже порочная связь может быть задействована положительно

Понятие связи, отражающее все факторы взаимного воздействия проекта и внешнего окружения, играет важную роль в Рискологии предпринимательского проекта. Проверка связей проекта — проблема далеко не простая. На этом этапе рутинный бизнес, нацеленный на одно-единственное проектное состояние, как правило, ограничивает совокупность факторов внешнего воздействия до нескольких ключевых, связи которых и подлежат изучению. Системный же подход, лежащий в основе Рискологии, изучает все без исключения связи, доступные контролю. Когда мы говорим о том, что видение рутинщика ограничено, имеется в виду именно то, что РТ видит проект комплексно, находя и обнаруживая связи проекта с внешней средой даже там, где они на физическом уровне слабоощутимы, где движется только такая эфемерная материя как информация.

- **значения связей**

отражает состояние связи как фактора воздействия. Для построения гарантированно безопасного дела вам необходим полный список возможных значений связей. Таким образом, внешняя проектная ситуация может быть представлена набором соответствующих связей с указанием текущего состояния каждой.

ПРОЕКТНЫЕ СОСТОЯНИЯ И ПРОЕКТНЫЕ ОЖИДАНИЯ

- **проектные состояния**

Представляют собой все состояния проекта, принимаемые им в ответ на воздействия внешней среды. Все что требуется — это каждому значению связи привести в соответствие состояние дела. Оценка проектного состояния естественно проводится в первую очередь с точки зрения соответствия целедостижению проекта. То, насколько дело отклоняется или приближается к заданному направлению. Образно говоря, внутреннее проектное состояние отражает тенденции здоровья или болезненности дела.

- **проектные ожидания**

Как только состояние получает ресурсобеспечение со стороны инвестора, оно переходит в разряд проектных ожиданий. Необходимость прогнозирования всех проектных результатов, включая побочные и нежелательные, и сроков появления таких результатов очевидна. Прогнозирование подразумевает готовность в подобном повороте событий, т.е. возможные варианты должны быть просчитаны и обеспечены ресурсами. Чем шире поле ваших проектных ожиданий — тем эффективнее реализация проекта. Даже когда вы обсчитываете угарные варианты — это работает на... прибыль.

- **признаки проектного состояния («сверхслабые»).**

проект, рассматриваемый в качестве живого организма, может быть описан комплексом признаков, доступных внешнему наблюдению и объективно характеризующих его внутреннее состояние. Такое отражение жизнедеятельности проекта аналогично медицинскому. Внутреннее самочувствие больного имеет объективные признаки — симптомы того или иного заболевания: повышенная температура, кашель, головная боль и т.д. Таким образом, проектное состояние отражает здоровье или болезнь дела. Самая большая проблема нашего предпринимательства — неумение видеть болезнь, развивающуюся при потушенных фонарях. В медицине подобное протекание заболевания называется латентным. Сверхслабые сигналы грядущей беды — это первичные сигналы-индикаторы скрытого заболевания дела. Инвестор, обеспокоенный сохранением своего статуса инвестора, должен бдительно наблюдать за сверхслабыми. В начале нашего знакомства мы говорили о сопряженном методе разведки. Вся ранняя диагностика дела строится на этих принципах. Все, что требуется от бдительного собственника, это внимательно отслеживать сверхслабые и уметь их верно трактовать.

- **внутренняя проектная ситуация**

комплекс признаков, характеризующих запас прочности и состояния внутренних резервов проекта. Сводится к оценке проектного состояния вкупе с соответствующими внутренними

ресурсами. От текущего проектного состояния, как видим, проектная ситуация отличается наличием резервов жизнестойкости. Это защитные качества организма, иммунитет против возможных недугов. Главная цель проектирования дела сводится к введению в проект защитных ресурсов.

ПРОЕКТНЫЕ РЕЖИМЫ

• идеальный режим проекта

Любой проект неминуемо проходит фазу представления идеального сюжета работы дела. Поскольку на пути к цели лежат сущности материального мира, такие как закупка ресурсов, поиск базы производства, определение каналов дистрибуции и проч. и проч. «идеальной машине» в реальности места нет. На каждом технологическом этапе мы имеем потери — отклонения работы земных механизмов от идеальных. Посему в лучшем случае после просчета таких потерь мы приходим к не столь оптимистичному выводу: проза жизни сделает так, что идеальный вариант останется не более чем плодом воображения и сладкой грезой. Идеализм стоит денег. То, что волшебной палочкой делается бесплатно, в реальной жизни стоит денег. В лучшем случае нам посчастливится иметь дело в варианте оптимальным, нежели идеальным

• оптимальный режим проекта

Оптимальный вариант функционирования дела, один из штатных режимов, характеризующий допустимый уровень издержек по сравнению с целью проекта. То, сколько нам представляется разумным заплатить за достигаемую цель. Понятие оптимального проектного режима приводит нас к пониманию изначальной обреченности таких девизов, как лозунги застойной экономики «Больше лучших товаров!», «Ниже издержки, выше качество!» Не бывает большей результативности при постоянно снижающихся затратах. Не бывает беспрестанного улучшения качества без роста издержек на подобное улучшение. В лучшем случае вы имеете так называемую минимаксную вилку, отражающую либо минимум затрат, необходимых для достижения фиксированного результата либо фиксированные издержки на достижение заданного результата. Оптимальный режим проекта размещается внутри минимаксной вилки и реалистично отражает равновесие «издержки—результаты?».

Когда денег мало — задается минимальный уровень качества, когда речь идет о качественном продукте — фиксируется уровень издержек. Оптимальный режим проекта — это соответствующие условия, обеспечивающие самый эффективный исход предпринимательской инициативы — оптимальное проектное ожидание. Например, набор таких условий для производственного проекта соответствует режиму выхода всех систем на запланированную мощность: финансовая служба обеспечивает ровно столько поступлений средств, сколько требуется, оборудование не простаивает, продукция реализуется минуя склад и т.п.

штатные режимы — проектные ожидания

Что значит штатный режим? Штат — это постоянный ресурсно обеспеченный состав. Штатный режим — это совокупность возможных и запланированных условий целедостижения. Он расписан по нотам, ожидается исполнителями и ресурсами. Если дело обернется таким образом, что данный штатный режим заиграет в полный голос — все необходимые условия такой партии готовы. Невзирая на текущий вариант работы, прочие запасные ожидают своей участи ровно в таких же условиях, как и оптимальный. Как космонавты готовят два или три экипажа, так и безопасное дело должно предусматривать несколько линий воплощения. Все они — ожидаемы, т.е. ресурсно обеспечены. Штатные режимы проекта — это ресурсно обеспеченные состояния проекта и планы действий по управлению ими с целью выведения проекта из негативных отклонений и приведения его к оптимальному режиму.

Главной является мысль о необходимости прогнозирования таких возможных отклонений заранее. Под каждый прогноз должна проверяться наличная ресурсная обеспеченность с целью прогнозирования соответствующих проектных ситуаций. В противном случае вы можете оказаться в патовой ситуации: вам нечем будет ответить сложившимся неблагоприятным

обстоятельствам. Именно поэтому чем больше трудностей вы сумеете распознать на старте, тем более готовыми вы будете их встретить лицом к лицу. В жизни те, кто исповедует религию нерискологическую, ведут себя иначе: наскребя денег на пару штатных режимов, кидаются в дело, а потом бегают по друзьям, ища средства для выдергивания и дела и себя самих из дыры, в которую попали. Ну кто бы мог подумать! Думать надо заранее.

Девиз рискологии: «От прогнозирования трудностей — к планированию путей их преодоления». Планирование означает скрупулезное просчитывание вариантов. Добротный разработанный проект средней сложности может предусматривать до нескольких десятков штатных ситуаций, которые в обязательном порядке проверяются на ресурсообеспеченность. Прогореть в условиях проектирования дела с учетом штатных режимов мудрено. Другое дело, когда вы сталкиваетесь с ситуациями и режимами нештатными.

• нештатные режимы

Как только предпринимательская мысль рутинщика сталкивается с материальной жизнью, она изменяется, причем преимущественно в худшую сторону. Появляется масса неучтенных ранее факторов, отклоняющих движение к заданной цели. Подобные условия, встающие перед предпринимателем по ходу дела, требуют разрешения. Эти неожиданные варианты называются нештатными режимами проекта. Если вы сейчас вернетесь к началу Практикума, то обнаружите, что причина проколов в предпринимательстве как раз прекрасно укладывается в понятие нештатного режима. Все недосмотры дела являются в массе своей как раз нештатными режимами — ответами дела на неожиданные условия, дестабилизирующие проект.

Очень часто подобные отклонения проекта в неожиданную сторону требуют вмешательства инвестора. Когда речь идет о болезненных симптомах

- мы говорим о нежелательных проектных состояниях и соответствующих инвестиционных последствиях.

• негативные и критические инвестиционные последствия

Болезнь дела требует лечения. Нежелательные проектные состояния характеризуются требованием дополнительных ресурсных вложений на стабилизацию проекта — приведение **его** к одному из штатных режимов. Как только проект попадает в подобные состояния, для инвестора они автоматически оборачиваются негативными последствиями: в полный рост встает проблема дополнительных вложений в дело. Негативность подобных дополнительных инвестиций может обостриться до крайности, когда проекту потребуются экстренная помощь сверх допустимых пределов, которых у инвестора может попросту не оказаться. Спасти такого больного тяжело. Негативные последствия — это незапланированные дополнительные вложения ресурсов для вывода проекта из нежелательных состояний и приведения его в штатный режим. Критическими они становятся тогда, когда предприниматель не располагает достаточными средствами для того, чтобы вывернуться из сложной ситуации. (Заметим, что под средствами далеко не всегда подразумеваются деньги и время.) Подход Рискологии состоит в том, что различные отклонения дела мы не рассматриваем как нечто конечное и неисправимое. Ортодоксальный подход в виде стремления избегать таких ситуаций — всего лишь частное, далеко не единственное решение, предлагаемое Р-системой.

РИСК И РИСК-ФАКТОР В СВЕТЕ РИСКОЛОГИИ

• негативные обстоятельства

- любые комбинации условий внешней среды, наступление которых приводит проект к переходу в более низкопродуктивный режим — штатный или нештатный.

• критические негативные обстоятельства

Аналогичные внешние воздействия, приводящие проект к нештатным режимам с негативными или критическими последствиями.

• риск — возможность наступления негативных обстоятельств

Обратите внимание, как содержание нашей трактовки риска расходится с общеупотребительной, в которой под риском обычно понимается вероятность:

- утраты ресурсов;
- недополучения доходов;
- появления непредвиденных дополнительных расходов. Пожалуй, только последний пункт представляет аналог нашему термину. Для нас риск означает, по большей части, переключение проекта с одного штатного режима на другой.

Строго говоря, риск в Р-системе представляет собой вероятность конкретного воплощения причины отклонения проекта от заданного режима в режим менее эффективный. В самом опасном своем воплощении риск — это причина возникновения негативных обстоятельств, вызывающая не желательные последствия, т.е. дефицит стабилизационных средств.

• **риск-фактор**

Если риск — это вид реальной угрозы делу, то причина такой угрозы называется риск-фактором. Проявление риск-фактора многолико: одна и та же причина, один и тот же риск-фактор, докатываясь до конкретного дела, может иметь различные обличья и порождать внешне разнообразные риски. Например, причиной резкого повышения цены на доллар стал обвал курса рубля кучкой биржевых игроков, подчиненных злой воли Основного игрока. Надо думать для них такой поступок не представлялся риск-фактором (берем в расчет только «деловой интерес», опуская возможные негативные последствия со стороны потерпевших представителей истеблишмента). Если вы в этот момент играли на стабильной ставке и оказались в пролете, для вашего бизнеса действия игроков представляли постоянную угрозу - риск-фактор, в черный вторник проявившийся в конкретном риске — отказе покупки вашей валюты. Если же вы были связаны с поставкой конвертационного товара за рубли, то скорее всего недосчитались средств на конвертации вырученной рублевой массы, что было спровоцировано тем же риск-фактором — валютной биржевой игрой. Весьма вероятно, что кто-то в рассматриваемой ситуации пострадал лично. Для него риск-фактор мог иметь совершенно иное частное проявление, но при этом он продолжал быть таким же, как и у прочих потерпевших. И наконец обратите внимание на двойственность любого риск-фактора. Если у вас на руках в тот момент был экспортный товар — вы бесспорно нажили. Таким образом, правило неизменно:

любой риск двойственен — он может разорить, он может обогатить

• **активизация риск-фактора**

при определенной комбинации внешних и внутренних условий присутствующий в проекте риск-фактор переходит из потенциального состояния в деятельное. В рассматриваемом примере «черного вторника» понятно, что риск-фактор валютных биржевых котировок мог иметь множество возможностей для активизации. Без претензий на истинную версию среди десятков возможных отметим, что для профилактики провала от активизации этого риск фактора совсем необязательно перебирать все его активизированные проявления.

• **«супресс» («пассивирование») риск-фактора**

мероприятия, включаемые в проект с целью снижения вероятности активизации риск-фактора. То, что будет его сдерживать и подавлять. Вводятся в проект в отношении риск-факторов, поддающихся прямому воздействию. Если вы не хотите оказаться лицом к лицу с неприятным сюрпризом, вы обязаны контролировать развитие риск-факторов, доступных воздействию.

• **превенция риска**

предупреждение негативных последствий риска. Превентивные меры — это все то, что вы обязаны сделать для защиты дела на случай возникновения неблагоприятных последствий активизации риск-факторов, недоступных воздействию. Что надлежит сделать, когда угроза перейдет из разряда возможных в реальные? Превентивные меры вводятся в проект в ту часть рискографии, которая не поддается прямому управлению.

МЕТОД МНОГОФАКТОРНОГО АНАЛИЗА РИСКОВ (ММАР)

В предыдущей главе, говоря о прогностики, мы вскользь коснулись метода многофакторного анализа рисков. Теперь после уточнения основных категорий Рискологии, подводя итог рискологическому управлению проектом, познакомимся поближе со столь мощным средством оценки взаимного влияния систем друг на друга, как ММАР. Поскольку любой проект принципиально системен, для того чтобы обеспечить его необходимыми внутренними ресурсами и встроенными системами жизнеобеспечения необходимо спрогнозировать влияние всех внешних систем окружения. Что и обеспечивается при разработке проекта применением ММАР.

Алгоритм ММАР:

1. Выявить все связи планируемого дела с окружающей средой;
2. Оценить все значения каждой связи;
3. *Построить матрицу проектных реакций: каждому значению связи привести соответствующее проектное состояние;*
4. Оценить степень отклонения каждого проектного состояния от оптимального;
5. По каждому отклонению просчитать необходимые ресурсы и стабилизацию проекта - приведение его к оптимальному режиму;
6. Выявить «точки невозвращения» — критические отклонения, которые в данной инвестиционной ситуации являются необратимыми, например перешагивают предельный уровень выделенных ресурсов либо вообще доступных данному инвестору;
7. Обсчитать все точки невозвращения на предмет стоимости организации соответствующих контрмероприятий.

ММАР позволяет при разработке проекта:

- **не вникать во внутреннюю суть окружающей среды**

Это удобно, очень экономично и гарантирует эффективное пресечение недосмотра рисков, ибо если вы выявили все связи дела с окружением и полно описали все состояния каждой связи — основные риск-факторы и конкретные риски уже оказались внутри этого списка. Риски представляют собой всего лишь часть состояния связей. Предвидение опасностей, таким образом, из области интуитивных решений низводится до уровня скрупулезного перебора вариантов.

- **концентрировать ресурсы на группе ключевых угроз (множестве Парето)**

Работа против реальных угроз, просчитанных последствиями, предохранит вас от перерасхода средств на чрезмерные меры безопасности. Все точки невозвращения — это и есть множество Парето рисков дела. ММАР освобождает вас от необходимости тонкой экспертизы проекта. Экспертный опыт уступает место более точному инструменту, доступному каждому.

- **править проектные ожидания и избегать инвестиционных иллюзий**

введение необходимых проектных реакций на основании множества Парето в качестве штатных режимов проекта с описанием пусковых признаков перехода систематизирует инвестиционные ожидания. Вы минуете не только опасного самообольщения, часто подкрепляемого внешне убедительными расчетами, но и будете готовы к конкретным действиям в случае угрозы.

Высокоэффективная разработка элементов «живой ткани» безопасности проекта включает в себя построение внутренних рубежей обороны проекта — систем стабилизации проектных режимов. Эта часть решений, отвечающих на вопрос: Чем именно надо наделить проект, чтобы он был устойчив против рисков? — оформляется в Системном Дизайне проекта, когда вы сформулируете и сведете в оргплан проекта все необходимые организационно-управленческие решения.

БЕЗОПАСНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТОВ

Отклонение проекта от желаемого режима в сторону нежелаемых напрямую связаны с его безопасными характеристиками — своеобразными концентраторами рисков. Как громом притягивает молнии, так и определенные проектные качества повышают вероятность провала дела.

Во избежание возможного недопонимания и разночтений приведем вам те их значения, которые приняты в Р-системе.

В дальнейшем при рассмотрении конкретного риск-фактора вы будете получать ссылки на те или иные безопасные проектные характеристики, наличие которых актуализирует значение рассматриваемого фактора в данном проекте. Совокупности характеристик используются в качестве вспомогательного диагностического инструмента для отнесения проекта к соответствующей «группе риска». Стандартной будет такая конструкция подачи материала: «ЕСЛИ ваш проект «такой-то», ТО вероятно актуализация фактора «такого-то.» Этот простой прием позволит не только охватить анализом основную массу проектных риск-факторов. Он ориентирован на ваше подсознательное восприятие и «автоматически» работает против широко распространенных ментальных дефектов.

• **криминальность**

При разговоре о взаимодействии с заказчиками мы подробно рассматривали значение степени криминальности проекта как одной из важнейших проектных характеристик. Напомним еще раз, что кримэкспертиза проекта — непреложное качество любой вашей работы. После проведения криминологической экспертизы проекта, мы в итоге получаем один из показателей, отражающий его чистоту с точки зрения возможной ответственности:

- «чисто»
- стопроцентно чистый проект, соответствующий как нормам законодательной безопасности, так и требованиям деловой этики;
- «легитимно»
- чистый с точки зрения требований закона проект, но выходящий за рамки этики деловых отношений, например изначально направленный на агрессивные или недружественные действия по отношению к партнеру. Например, когда бремя рисков перекладывается на плечи партнера, а доходов — на свои;
- «погранично»
- проектом предусматривается использование законодательных дыр. Возможны нештатные ситуации, вызванные поведением правоохранных органов. Дело может повернуться совсем не лучшей стороной;
- «криминально»
 - проект откровенно незаконного плана, например связанный с хищением, контрабандой или уклонением от налоговых обязательств Законом преследуемыми способами. От таких проектов может наступить уголовное преследование;

(Обратите внимание на использование приема «удвоения»: одна экспертиза охватывает как нормативно-законодательную область возможной ответственности, так и область делового неформального права, где ответственность еще более реальна. Результативность экспертизы удваивается. Подобные мультипликативные эффекты - особое качество работ в Р-системе.)

• **область реализации**

Критерием отнесения проекта к конкретному виду деятельности считается вид носителя основного дохода или получаемого конечного результата. Нет смысла перечислять все возможные характеристики, тем более что иногда такие детерминации представляются далеко не очевидными, если не вовсе сомнительными и спорными. Отметим основные, ссылки на которые вам придется слышать в дальнейшем, и поясним их значение:

- **трейдер-проект** — торговые проекты, связанные с экспортно-импортными сделками и другим товародвижением через границу. Основным качеством таких проектов является отсутствие участия инициатора проекта в непосредственном создании товара. Частным проявлением торговых проектов можно считать чисто финансовую сферу, где единственным товаром выступают деньги.
- **сервисные проекты** — различные услуги по обеспечению бизнеса, включая такие относительно самостоятельные ветви, как рекламная деятельность, маркетинг, деловое консультирование.
- **информационные проекты** — различные по своей направленности проекты создания информационных продуктов, от научно-технической сферы до информационных технологий и разработок. Все что имеет хождение на рынке интеллектуальной собственности, даже когда об этом не говорится вслух.
- **индустриальные проекты** — связанные с участием инициатора в товаро-производственной деятельности.

• **инвестиционная направленность**

Важная характеристика, отражающая запланированное выделение из имущества инициатора проекта части собственных ресурсов для предоставления их в хозяйственное ведение партнерам.

• **жизненный срок дела**

Включает расчетный срок запланированных инвестиций и расчетных возвратов. В принципе проект может быть без границ по сроку жизни. Если же он представляет собой краткосрочную акцию — **жизненный срок** начинается с момента старта до финиша — получения конечного результата. Чем длительнее проект — тем сложнее его защита.

• **срок реализации**

Эта характеристика связана с временным интервалом от момента выдачи вам задания — старта проектных работ и до момента вывода проекта в оптимальный режим, например запланированной мощности выпуска товара. Этап такой раскрутки идеи и будет сроком реализации.

• **инновационность**

Отражает в точности то, что называет — степень новизны дела, которая обычно представлена такими показателями:

- **ординарный проект** — то, что делалось ранее не единожды и имеет массу аналогов.
- **пионерный** — проект, воплощаемый впервые, не имеющий аналогов, уникальный в своей области. Как правило носит разведывательный характер, исследующий принципиальную пригодность «чего-то» для «того-то». Такой проект нередко оканчивается всего лишь макетом будущих проектов.

контролируемость

Характеристика в большей мере задаваемая клиентом, нежели вытекающая из внутренней сути проекта. Отражает желаемую степень контроля проекта в части:

во-первых, информационного обеспечения инвестора разнообразной информацией о текущем состоянии проекта, сбоях и методах их устранения партнером, состоянием внутренних ресурсов проекта и т.п. Контроль направлен как на пресечение возможных болезненных симптомов (непродуктивное расходования средств, недополучение прибылей, злоупотребления АУП, включая мошенничество), так и на отслеживание объективно предначертанного жизненного цикла проекта — возможного старения дела, его хирения и умирания;

- во-вторых, увеличения зависимости судьбы проекта от воли его инициатора, что первоначально может выглядеть совсем не так, как того хотелось бы инвестору. Например,

слабая контролируемость дела может объективно проистекать непосредственно из генеральной идеи проекта, например, когда проект представляет собой производство товаров ширпотреба на существующих российских мощностях без формального закрепления партнерских отношений, что ныне в розбизнесе делается весьма часто. Аналогично слабина контроля может быть вызвана субъективными причинами, например «злой волей» партнера-участника, привлеченного для обеспечения расчетов между основными участниками-партнерами проекта и узревшем в этом основу для своих корыстных злоупотреблений. Вобщем виде контролируемость проекта отражает меру возможного воздействия инициатора на развитие и реализацию проекта вне зависимости от волеизъявления его партнеров. Предел контролируемости наступает, когда инвестор точно знает, что происходит, может изменить проектное состояние по своему усмотрению и в любой момент.

• ресурсообеспеченность

Отражает финансирование работ на проект. Жесткий лимит средств на реализацию проекта в целом, на его раскрутку и запуск проекта и предпроектные работы, отсутствие резервов на выведение проекта из нештатных ситуаций — все это, объединенное понятием дефицит ресурсообеспеченности, может значительно снизить шансы проекта на успех уже на стадии его рождения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нам кажется, что знакомство с категориями Рискологии должно натолкнуть вас на мысль о том, что Р-система в общем и Рискология в-частности выходят далеко за рамки традиционного анализа рисков в бизнесе. Мы видим предназначение не в открывании глаз на возможные тонкие и прокольные места дела. Мы хотим большего — проникновения в философию риска как явления не только управляемого, но и обратимого. Дела, и плохие, и хорошие, творение рук человеческих. Везде, где риски имеют характер результатов человеческой деятельности, даже если она явно не видна или представлена своим антиподом — бездеятельностью, везде можно применить Р-систему. Даже возможная утрата имущества в рискованной игре с аферистом способна обогатить. Вопрос упирается в умение. Выживает, как и прежде, самый приспособленный.

В воплощении бизнеса методами индустриальной разведки нам сегодня видится ее фундаментальное созидательное начало. Сегодня мы не намерены атаковать первыми, мы помогаем избежать атаки, парировать ее или направить против атакующего.

АНТИРИСКОВАЯ ПРОГРАММА ПРОЕКТА

что такое антирисковая программа

технология построения антирисковой программы практическое воплощение

ЧТО ТАКОЕ АНТИРИСКОВАЯ ПРОГРАММА

В данной главе мы хотим осветить финал действий РТ по разведке рисков будущего дела и займите инвестиций — поиску путей построения антирисковой программы проекта.

Антирисковая программа проекта — это комплекс мероприятий, направленных на управления рисками и их негативными последствиями в условиях установленного партнерства.

Проектирование бизнеса — это ориентация на его безопасность. Антирисковая программа проекта представляет собой часть общего Системного проекта дела ~ идей, обличение которых в материал поможет делу самостоятельно «системно» выкарабкаться из любой передраги.

Дать старт делу, не снабженному защитной системой, все равно, что голому, пьяному и связанному прыгнуть в Москва-реку. Тем не менее именно так многие и действуют.

построение антирисковой программы будет завершено после установления конкретную

партнерства и завершения РД в отношении всех партнеров. Таким образом, антирисковая программа всегда предметно ориентирована и нацелена против конкретных рисков конкретных партнеров.

В настоящей главе, подводя итог системному построению безопасного бизнеса, мы указываем исключительно на общие пути введения в дело элементов безопасности. Уместен вопрос о том, почему мы забегаем вперед? Антирисковая программа создается после проведения всех исследований, включая разведку партнера. Ни слова не говоря о том, как это нужно выполнять, мы тем не менее говорим о программе сейчас, в начале рассматриваемого.

Все дело в том, что настоящая глава посвящена методу Рискологии. Чтобы сработать в полную меру своих возможностей, Рискология должна охватить всю вашу деятельность от начала до конца. Мы сейчас находимся в самом начале, у истоков методологии. Вам еще предстоит экскурс в миры риск-факторов от негативных макрофакторов нашей экономики до опасных личностных качеств партнера. Чтобы вы четко представляли себе, зачем мы разбираем тот или иной риск-фактор в отдельности, необходимо сейчас понять и уяснить цели антирисковой программы. Посему, сознательно забегая вперед, мы показываем вам финал работ — Системный дизайн дела, т.е. его построения как Системы безопасного целедостижения.

ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ АНТИРИСКОВОЙ ПРОГРАММЫ

1. Рискография проекта

Рискография сводится к исследованию всех опасных областей дела, идентификации в них соответствующих риск-факторов и построению негативных прогнозов.

На основании установленной рискографии для каждого риск-фактора в зависимости от его доступности воздействию вырабатываются либо меры по снижению угрозы либо по смягчению последствий (соответственно профилактические, превентивные и супрессные мероприятия).

2. Парето

Теперь необходимо систематизировать все полученные частные решения и сгруппировать их. Необходимо заценить значимость тех или иных рисков для конкретики проекта и выделить группу ключевых проектных рисков. Помните, мы говорили о множестве Парето? Это в среднем двадцать процентов возможных рисков, несущих восемьдесят процентов опасности. Именно их и надлежит выявить на этапе рискографии проекта. Иногда они могут представлять целые группы рисков, иногда они предметно-обособлены. Эти укрупненные, значимые риски — предмет ваших дальнейших забот.

3. Организационно-структурные решения

Следующим ходом предполагается выработка структурно-организационных и инвестиционных решений, позволяющих реализовать защитную программу в «материале» — организационной структуре будущего предприятия, методах управления, регламентах работы, движения информационных потоков и проч. Для этого необходимо свести в единую систему все ранее полученные рекомендации по обеспечению безопасности проекта, придав им черты организационного плана. Вы можете попытаться найти общие решения или, напротив, разбить защиту на локальные области.

Каждое мероприятие антирисковой программы заценивается по стоимости своего воплощения и передается инвестору для ознакомления и принятия решений о корректировке соответствующих планов проекта. Также вы можете самостоятельно включить антириск-программу в общий системный дизайн проекта, что опять же отразится в соответствующей проектной документации, например в финансовом разделе бизнес-плана проекта.

Это — конечный этап предпроектной разработки, окончание предпроектных работ. Далее вам останется совсем малое дело ... уточнение решений и воплощение. Но об этом — потом.

На каких принципах строится антирисковая программа проекта — программа защиты дела от рисков?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ

В настоящей главе вам будут предложены некоторые пути защиты вкладов инвесторов. Все это касается в первую очередь инвестиционных проектов, разработку которых вам могут поручить. Защита инвестиций — забота первостатейная. Однако и для более простых типов выполняемых вами работ подобные схемы могут иметь определенную ценность. Например, при обработке вами фирмы, вашему заказчику может быть небезынтересно прощупать вероятного партнера в этой области. В общем виде это отражает такую важнейшую характеристику предприятия, как его отношение к риску и уровень грамотности в обеспечении глобальной осторожности.

Поиск путей снижения рисков — выполнение антирисковой программы проекта, предлагается искать в следующих направлениях.

1. Организационные подходы

Касаются наиболее значимой части проекта — проектной стратегии.

• оптимизации проектной стратегии

Подводя черту всем работам по выявлению изъянов и уязвимых сторон проекта, партнерские намерения инициатора и связанная с этим проектная стратегия могут быть изменены. На практике чаще всего так и бывает. Проектная стратегия почти наверняка будет отличаться от принятой на этапе старта проекта. Возможны самые разнообразные варианты. Например, вы обнаружили в партнерской фирме сильную рискографию со стороны основных фондов или оборотных средств. В первом случае может быть пересмотрен подход к оплате услуг партнера в сторону воздержания от проплат, во втором вы можете прийти к необходимости зачисления средств на покупку сырья партнером. Такая разнонаправленность частных решений может породить другое: вы закупаете сырье самостоятельно и переходите на работу партнера с давальческим сырьем. До этого момента вы, возможно, имели в виду обычный договор подряда. Теперь же, после разведки партнера, вам придется перейти к договору о совместной деятельности. При этом вполне допускается, что ваша позиция по отношению к партнеру станет для него внешне более лояльной: вы решаете его внутреннюю проблему покупки сырья, партнер может получить дополнительные налоговые льготы через вас и ваш договор. У вас же появляется возможность легитимного снижения цены партнерского участия. Так меняются подходы к партнеру по мере знакомства с дефектами его фирмы.

• стратегия распыления рисков

Традиционен путь снижения проектных рисков путем привлечения к проекту дополнительных участников с перераспределением рисков между ними. Тем самым вы перекладываете на их плечи часть рискографии. Вы можете прийти к такому выводу на этапе предпроектной проработки после выделения партнерских операций. Вы можете прийти к этому после проведения РД в отношении конкретного партнера. Например, если вы видите функциональную слабость и высокую вероятность срыва части партнерской операции, вам может показаться привлекательной передача этих усеченных функций другому участнику, имеющему лучшую рискографию в этой области.

Отметим негативные свойства, данного подхода.:

- рост количества партнеров приводит к увеличению затрат на РД. Вам придется выполнять рискологию в отношении всех партнеров, даже если каждый из них выполняет всего лишь часть операций.
- вероятность срыва, распыленная по многочисленным, партнерам, может привести к слабой управляемости антирисковой программой проекта и проектом как таковым. Ибо вам потребуется сводить многочисленные разрозненные концы воедино. Обеспечение же должного уровня контроля над всеми партнерами средствами Р-системы, как мы говорили, вещь накладная.
- подход не пригоден для последовательных схем выполнения проектных функций. Закладываемый в проект момент последовательной передачи функций от одного партнера к другому может поставить проект под удар со стороны самого малого участника, по каким-либо причинам

выскачившим из графика. Это подобно цепи последовательно включенных лампочек. Пусть даже вероятность того, что одна из них перегорит, равна всего одному проценту, но сто таких лампочек почти наверняка оставят цепь темной. Распыление риска должно проводиться по абсолютно надежным партнерам. Только в этом случае может быть обеспечена надежность. Для случая последовательных операций и актуальности временного фактора проекта, (жесткие сроки выполнения операций, свойственные, например, капитальному строительству с монтажом оборудования), такой подход, по нашему мнению, малопригоден. Засбоит какой-нибудь перевозчик — весь проект забуксует: придется платить неустойку изготовителю оборудования, оплачивать простой монтажников, налететь на штраф за несвоевременное уплату процентов по банковским кредитам... Спросить же будет не с кого: вы не сможете переложить всю проектную ответственность на одного участника, «чей номер — восемнадцатый».

• адекватный выбор организационно-правовой формы партнерского взаимодействия и ее наполнения

Организационно-правовые рамки реализации партнерских взаимоотношений и формы реализации проекта уточняются только после проведения всех разведывательных действий, построения риск-карты партнера и сводной рискографии проекта. Если вы работаете на иностранного клиента, то вам скорее всего придется столкнуться с необходимостью пересмотра подхода инициатора проекта к реализации проекта на территории России. Есть ли смысл ограничиться разовыми подрядами или лучше организовать СП? Если организовывать СП, то где его регистрировать? Каковы должны быть доли участников и какую внутреннюю механику необходимо заложить? Эти и многие другие вопросы ждут ваших решений.

2. Страхование

В качестве эффективного средства подавления рисков в нормативном бизнесе рекомендуют страхование. Вы должны затребовать у партнера страховки на случай, например, неисполнения им своих обязательств. Вы можете попытаться подстраховать свои риски. Что из этого получится ~ никому не известно. Похоже, что мы то ли не доросли до этой развитой зарубежной практики снижения рисков, то ли переросли ее, так и не вкусив плодов. Рискнем дать рекомендацию: если вы затребовали страховку от партнера и он вам ее предоставил, проверьте, кого именно он уломал на такую. Возможно, именно там не все чисто. Структура российских страховых контор изобилует крохотными фирмами без реальной ответственности. Они могут ухватиться за любую аферу, лишь бы откусить жирный кусочек в виде страховой премии. Партнер же, которому вы навязываете страхование, как вы понимаете, не будет им сильно противодействовать в этом.

На тот случай, если страховщик не вызывает у вас сомнений, есть один полезный момент для вас и негативный для партнера. Вполне может стать, что вам удастся поэксплуатировать за счет партнера такое требование страховщика, как оплата страхового взноса авансом. Страховщик затребует оплаты своих услуг вперед, т.е. партнеру придется уплатить страховой взнос сразу же. Для многих это представляет известную финансовую накладку. И так нет денег, где же их взять на оплату страховки? Вот этим можно воспользоваться. Вы де-юре размещаете часть своих средств за счет будущих выплат партнеру на счету дружественной вам «зарубежной страховой компании». Никто не помешает создать ее чисто на бумаге. На самом деле вы костите цену партнеру за счет проплаты страховки и выводите из-под боя часть своих платежей. В плане же ответственности страхуемого все представляется достаточно гладко, «по-всамделишному».

Страхование как форма защиты инвестиций от возможных рисков предусматривает два основных вида страхования: имущественное страхование и страхование от несчастных случаев. По сути дела, оба они перекладывают ответственность с головы инвестора на голову страховщика. За плату, конечно.

Основные вопросы сводятся к кругу страхуемых рисков, определению справедливости страхового вознаграждения и платы за него.

Что в этой связи вам предоставляет сегодняшнее страховое дело?

- **страхование рисков неисполнения обязательств**

Если вы выступаете на стороне инвестора, вы можете потребовать от участника проекта застраховаться от риска неисполнения своих обязательств. Где он найдет средства на оплату страховки — его дело. Возможно, сам факт уплаты им страховки подскажет вам, что перед вами — стоящий партнер, более вероятен же совершенно другой исход — вас пошлют куда подальше. Страховщики не горят желанием страховать дырявых партнеров, а таковым сегодня формально можно считать каждого первого.

- **страхование профессиональной ответственности**

Наряду с уже упоминавшимся нами фактом вероятной высокой рентабельности проекта, при котором подразумевается значительное превышение прибылей от проекта над инвестициями в него, подобное страхование дает немного. Как вы сумеете стянуть убытки с разработчиков или других «профессионалов», если не «светите» реальных сумм дохода и соответственно убытков? В соответствующих договорах с ними вы можете указать, что они несут-де ответственность, но в рамках действующего законодательства России, которое может быть привязано именно к стоимости заключаемого договора между вами — инициатором и ими — частными исполнителями. Если вы платите им за работу, скажем, десять тысяч баксов, то и предел их ответственности, даже застрахованный, не будет превышать штуки-другой, что вам наверное мало поможет, если их недоработки отольются в проекте сотней тысяч баксов. Приведенный гипотетический пример показывает ущербность страхования в деле рассмотрения ее в качестве эффективного механизма защиты высокорентабельных инвестиций. Особенно когда инвестор обеспокоен секретностью реальной картины дохода дела, что сегодня является головной болью большинства.

имущественное страхование

Представляет собой страхование имущества от несчастных случаев, страхование перевозок и страхование оборудования. Носит консервативные черты и в лучшем случае позволит инвестору получить некую долю вклада. Ни о каких упущенных прибылях, сопряженных убытках и регрессных исках речи идти не может.

3. Гаранты

Забудьте про гарантированный возврат вкладов иностранных инвесторов государством. Как показывает практика зарубежных инвестиционных фирм, с которыми нам приходилось сотрудничать, государственные органы всеми силами отбрыкиваются от предоставления каких-либо гарантий. Возможно, для глобальных вливаний в мегапроекты, идущие через специализированные госинституты, это и может быть в принципе обеспечено, однако для практически настроенных инвесторов среднего и более низкого масштабов получение госгарантий под их инвестиции — чистая утопия. Госгарантия от политических рисков в условиях нынешней ситуации России представляется малоэффективной, если не принципиально сомнительной.

Однако дело не столь безвыходно. Возможна схема типа «троянский конь», печально известная из практики создания СП, которая, несмотря ни на что, не утратила своей дееспособности. Принцип прост: перенесение ответственности на государство через одно из его предприятий. Стандартная технология выглядит так: из числа государственных предприятий, а лучше объединений выбирается то, приватизация которого исключена, деловая искушенность предполагается ниже среднего уровня, потребность в инвестициях высокая. Таких предприятий сейчас очень много. Можно выбрать необходимое, дополнив рассмотрение еще дюжиной характеристик. На всякий случай проверьте, нет ли в уставе такого объекта в разделе «Имущество предприятия» фразы типа «государство не отвечает по долгам предприятия». Прецеденты имеются: некоторые умники умудряются включать в уставы к госформе собственности лимитированный предел ответственности, как у частного. Далее все просто: в случае наложения имущественной ответственности на такое предприятие по его долгам автоматически отвечает государство. Т.е. если проектом предусматривается или хотя бы допускается участие госструктуры с Российской стороны, сделав его получателем инвестиций, вы в соответствии с действующим

законодательством фактически получаете гарантию государства. Для того "гробы искивые тяжбы не тянулись неограниченно долго, как это у нас водится, в генеральном соглашении или другом центральном документе проекта делается соответствующая сноска на рассмотрение споров за пределами России. Аналогично этот момент должен быть продублирован во всех прочих документах, связанных с инвестиционной частью проекта.

Таким образом, умело привлекая с сотрудничеству необходимого партнера, проекту можно фактически обеспечить госгарантией.

Возможно, вы придете к тому, что за партнера должен поручиться кто-то, кроме государства. Черная практика изобилует такими примерами и показывает их некоторую эффективность. Белая, по нашему мнению, утратила необходимые качества надежности подобной механики. Исключение можно сделать для узкого круга хорошо вам известных лиц, гарантий которых вполне достаточно для вас. Но остается открытым вопрос: чем партнер сможет убедить их? В лучшем случае они выполнят такую же рискографию, что и вы. Если ее итоги показалась вам настолько малоутешительными, что пришлось затребовать гарантий, то что позволит гаранту прийти к иному выводу? Возможно, личная ответственность гарантируемого. Однако, заметим слабину и этого хода: в случае провала партнера, даже если у партнера-директора начнутся сложности личного плана, что вам проку от этого? Чем ответит провинившийся, если у него ничего нет? Посему гарантии рассматриваются нами не более чем жупел — психологическая погонялка.

Отметим одну неоспоримую ценность подхода. Допустим, вы точно знаете, что партнер уникален, но у вас нет к нему подходов вплотную. Разыграв фишку «гаранта», вы можете обеспечить себе проведение полного комплекса Р-мероприятий в отношении партнера совершенно в открытую. Такой блиц-криг выглядит так: после заманчивого для партнера предложения вы сходу заявляете о готовности начать дело при условии обеспечения партнером «первоклассной» гарантии. Скорее всего партнер также с ходу ответит, что не сможет найти такого гаранта. Тогда вы ему «помогаете». Засыпайте своих оперативников под видом экспертов гаранта — на протяжении всей миссии в партнерской фирме им будет обеспечен зеленый светофор.

4. Финансовый аспект

В план финансирования проекта, рабочий бюджет или соответствующие разделы бизнес-плана вносятся изменения и дополнения с целью выделения средств на расходы по установленной рискографии.

Принцип корректировки финансирования состоит в том, чтобы выделить дополнительные средства на:

- профилактику ключевых риск-факторов
 - оплату встроенных механизмов антирисковой программы;
- стабилизацию проектных режимов
 - покрытие непредвиденных расходов, необходимых для приведения проекта к штатному режиму;
- резервы
 - на превенцию негативных последствий активизации риск-факторов, не поддающихся управлению.

Первая часть этих средств представляют собой дополнительные (уточненные) потоки инвестиций, связанные с непосредственными затратами на реализацию антирисковой программы проекта, остальная часть — различные резервные фонды на «тот самый» и «всякий» случай, нормируемые экспертным или опытным путем. Такой процедурой корректировки плана финансирования снижается один из самых болезненных рисков инвестора — возможный перерасход или дефицит средств по ходу реализации проекта.

Структура резерва зависит от сводной рискографии проекта. Ваша задача сводится к заценке исполнения дифференцированных решений рискографии. Если условиями вашего контракта с клиентом предусмотрена реализация проекта, например с предоставлением вам функций проектного менеджера, от того, насколько точны окажутся ваши оценки, зависит, возможно, судьба не только данного проекта. Фактически выделенные на антирисковую программу средства — это

непосредственно ваш рабочий бюджет в данном проекте.

5. Договорный подход

Договорный подход отражает стремление внести в соответствующие финальные документы партнерского взаимодействия требуемую вам антирисковую механику. Область деятельности весьма обширна и неоднозначна.

Возможно, заказчик предложит свое видение ситуации, изложенное «рыбой» партнерских контрактов. В таком случае необходимо провести квалифицированную экспертизу договора. Возможно, разработку проекта контрактов заказчик оставит за вами. В этом случае вы будете потеть над формулировками и моделями от начала и до конца.

В любом случае контрактная работа потребует мобилизации как собственного творческого потенциала, так и всех имеющихся сторонних ресурсов. Мы, например, принципиально избегаем самостоятельного составления контрактов. Даже если дело представляется нам совершенно ясным и у нас под рукой находится соответствующий прототип требуемого контракта, мы предпочтем обратиться к эксперту, благо таковых у нас немало. Иногда решить исход дела может одна-единственная фраза. Будь вы хоть семи пядей во лбу, а именно ее можете и не знать. Это и отличает универсала от эксперта. Эксперт знает все в своей узкой области. Если он действительно эксперт, конечно же. Обычно мы обрисовываем эксперту ситуацию: показываем рискографию и задаем установочные требования, рассказываем, что нам хотелось бы видеть в этой связи. Поскольку рискография детализирована, и мы достаточно точно представляем конечную цель, эксперт работает тонко, внося в контракт требуемый антирисковый механизм, прицельно бьющий по требуемому риск-фактору. В противном случае, как мы видим на примере других, эксперт может привнести свое «творческое» видение ситуации, что оказывается весьма недостаточным, когда дело доходит до скандала.

Кое-что из договорной экспертизы мы приведем в финальной части Практикума, но оставляем за собой главную рекомендацию: не делайте того, что не должны делать. Лучше потратиться на консультацию специалиста. Не забудьте внести в проект соответствующие расходы.

6. Системный дизайн дела

Основным творением системного дизайна дела являются не только организационные схемы реализации проекта и взаимодействия между участниками, но и правка концепции проекта. Такие дополнения призваны обеспечить, во-первых, повышение плавучести проекта в целом, т.е. предполагают включение в проект соответствующих защитных механизмов, обеспечивающих инвестору возвратность вкладов и повышающих ликвидность материальных активов в случае провала проекта, во-вторых, придать проекту необходимую пластичность форм дохода. Из числа наиболее технологичных схем Системдизайна нам хотелось бы выделить три основных направления разработок.

• «двойной экспресс»

минимизация рисков дебиторов проекта с одновременным системным подстрахованием инвестора. Типичный «двойной экспресс» предусматривает использование независимого мастер-банка в качестве депозитария инвестиционных вкладов и функциональной структуры проекта. Схема подразумевает единовременное целевое выделение средств инвестором в соответствии с определенными проектом величинами с их размещением на счету мастер-банка. Такой подход подстраховывает всех участников проекта от перебоев в финансировании проекта и более пригоден для случаев минимизации рисков дебиторов. Но в нем есть кое-что заманчивое и для кредитора: инвестор получает банковский контроль за сохранностью и своевременностью финансирования. Если схема реализуется в форме трехстороннего договора или договора под отлагательное условие на продажу средств инвестора банку под условие соответствующего кредитования банком партнеров инвестора, инвестор получает доход на все время обездвиживания средств за счет того, что банк крутит не востребовавшие пока дебиторами суммы в своем коммерческом обороте, за что выплачивает процент кредитору-инвестору проекта. В отдельных случаях при неформализуемой договорами зависимости встречных денежных потоков (от инвестора

банку и от банка-дебиторам), банк может выступать в качестве гаранта со стороны как дебиторов-участников проекта, так и инвесторов-инициаторов проекта.

Примитивной разновидностью этой схемы может служить использование «офф-шорной» компании в качестве жиро-фирмы — депозитария. При этом, однако, минимизируются, как нетрудно видеть, только риски дебиторов. Что, впрочем, не мешает кредиторам обеспечивать необходимый уровень контроля и возвратности средств, если офф-шор учреждается именно ими в форме трастовой компании, где владелец средств — инвестор проекта, передает средства в хозяйственное ведение участнику проекта — их получателю.

- **«вложенная диверсификация дела»**

подход подразумевает разработку концепции проекта с учетом возможного перепрофилирования основной деятельности на менее рисковую. Такой подход позволяет рассеивать по нескольким независимым направлениям возможные «врожденные» риски, свойственные ограничениям тех или иных активов. В противном случае ваше дело может быть ущербным от рождения — негибким и неприспособленным к возможным ударам внешней и внутренней среды.

Мы рассматриваем все возможные варианты «вложенной диверсификации» в обязательном порядке при проработке концепции любого дела. Главный вопрос формулируется просто: какой еще дополнительный доход можно скачать с материальных активов инвестиций? Запасные аэродромы должны быть предусмотрены с самого старта проекта и вложены в основное дело, даже если это может повлечь некоторое удорожание проекта в целом.

В идеале каждое дело должно быть изначально приспособлено к выполнению нескольких функций, хотя бы и с неполным задействованием имеющихся фондов. Например, при строительстве супермаркета в техзадание проектировщикам нами были внесены соответствующие поправки, позволяющие в случае необходимости перепрофилироваться инвестору с торговой деятельности на производственную. Аналогично этому при определении состава технологического оборудования одного цеха было принято решение о расширении закупки агрегатов с тем, чтобы обеспечить поле для оперативного фондового маневрирования. Теперь, если основная продукция цеха по каким-либо причинам «не пойдет», инвестор имеет возможность быстро и без серьезных капвложений перейти на другую. В идеале каждая технологическая операция и каждый технологический агрегат должны быть подстрахованы если не заранее подготовленным размещением на нем самостоятельных заказов, то хотя бы заблаговременно проработанной возможностью реализации продукции этого участка. Наглядно бесспорность подхода видна из попыток приватизированных предприятий найти новые пути приложения своим структурным подразделениям, часто обособленных именно по технологическому признаку, ограничивающему исполнение технологических операций чисто внутрифирменными интересами. Такой порок системного дизайна не может оставаться без внимания, если мы говорим о создании безопасного дела.

Ресурсосберегающий системный дизайн дела, при котором каждое частное промежуточное решение представляет собой самостоятельную рыночную ценность, позволяет повысить ценность практически любых материальных активов. Придание способности им приносить самостоятельный доход, позволяет строить глобальные концепции дела с учетом многообразия факторов риска для различных сценариев развития рыночной ситуации. Например, в одном из проектов нами предусматривалась возможность такого глубокого вида перепрофилирования, как переход с выпуска индивидуальных продуктов роскоши на выпуск изделий промназначения при соответствующей диспозиции рыночных условий.

- **оценка степени ликвидности вкладов и возможных путей ее повышения**

вообще говоря, анализ ликвидности овеществленных активов в общей структуре инвестиций проекта представляется весьма действенным рычагом балансировки инвестиционной политики. Рассматривая дело с точки зрения его возможного провала, с точки зрения оценки возможных безвозвратных потерь активов, можно избежать утраты самых основных качеств инвестора — наличия свободного или условно свободного капитала и выверенной стратегии риска,

Поиск путей повышения ликвидности овещественных инвестиций может быть произведен по следующим направлениям:

- поиск нетрадиционных путей реализации активов на случай свертывания дела. По желанию наших клиентов мы включаем в их бизнес-планы соответствующий «ликвидационный» раздел, где указываем основные параметры рыночных сегментов и ликвидационные цены проектных материальных активов. Иногда это бывает далеко не просто. Попробуйте найти сбыт специализированным станкам по выпуску каких-нибудь «S»-образных велосипедных лонжеронов?
- поиск аналогов требуемого оборудования, принципиально пригодных для быстрого перепрофилирования на другой тип продукции. Например, при выборе упаковочного оборудования для линии переработки животного жира, небезынтересно просмотреть возможность расфасовки на том же оборудовании привозного автомобильного масла. Иначе вы в лучшем случае отдадите инициативу «кулибинцам» из низов, когда на ваших станках с ЧПУ будут производить дверные петли, как это имело место в эпизоде одного проекта.
- многоцелевая универсализация оборудования — при выборе состава оборудования предпочтение отдается многоцелевому нежели специализированному. Например, фрезерные деревообрабатывающие станки один наш клиент, невзирая на наши настойчивые советы, предпочел шестисторонним по причине их относительной дешевизны. Как же, как же, хозяйский подход: «Копейка рубль бережет!» Крохоборная экономия на закупке основных фондов сказалась в последствии, когда технологические ограничения не позволили взять к исполнению действительно серьезные заказы. Такая ограниченность чревата не только потерей открывающихся рыночных возможностей и недобором прибылей. Посмотрите, сколько вокруг дорогих специализированных производств ищет путей выживания?

7. Гарантии поставщиков и изготовителей.

Любопытный и неоднозначный вид защиты инвестиций. Предположим, проектом предусматривается закупка оборудования, стоимость которого несопоставима со стоимостью получаемой на этом оборудовании продукции. Естественно, что такое свойственно подавляющему большинству экспортируемого оборудования, что и может, скорее всего, составлять предмет предпринимательского интереса. Допустим, что завод-изготовитель гарантирует исправность оборудования в течение 18-месячного гарантийного срока. Если ваш проект будет окуплен в этот срок — инвестиционный риск минимизируется. Простой оборудования по вине изготовителя и связанные с этим убытки будут покрыты изготовителем. Но! Необходимо уточнить, насколько это соответствует реальному пониманию меры ответственности изготовителя, что, насколько мы убедились, далеко не очевидно и варьируется от одного изготовителя к другому. Изготовитель может отказать принять к оплате вашу прибыль, неполученную по причине простоя поставленного им оборудования. Кроме того, бесполезно уточнить, что именно входит в понятие «гарантийный срок», ибо возможное расхождение в терминах и понятиях может повлечь серьезные финансовые последствия. Особенно когда поставщиком оборудования и производителем являются разные лица. Так, например, расхождения в стандартах России, требованиях страны-поставщика и страны-изготовителя заставило нас искать дополнительные пути разрешения конфликта при импорте очистительных систем. В другом случае нам пришлось довольно долго разбираться со штатным режимом эксплуатации оборудования, гарантия на которое распространялась, оказывается, только при условии его использовании в односменном восьмичасовом режиме работы.

Подобного рода осмотрительный подход в целом себя в качестве надежного вполне оправдывает.

8. Р-мероприятия

Наиболее действенная часть антирисковой программы, целиком и полностью базирующаяся на методах РД, предполагает контроль за факторами риска и их пусковыми условиями. Реализуется в форме организации оперативного наблюдения и управления партнерской фирмой на этапе выполнения им проектных функций. Такая организация подразумевает создание подходящих условий и должных средств внутри и снаружи партнерской фирмы.

По преследуемым целям — прицельности на те или иные факторы риска проекта — Р-мероприятия могут включать в себя следующие элементы:

- **мониторинг критических показателей**

Система контроля критических проектных характеристик представляет собой широко известный подход, при котором отслеживают и контролируют критические проектные показатели, такие, например, как соблюдение сроков графика выполнения работ, сумм и дат поступления платежей или прохождение иных опорных точек. Однако далеко не часто встретишь действительно развитое воплощение этого мощного подхода. По большей части все ограничивается фиксированием факта выхода проекта за критическую черту.

На деле мы делаем большее. За критическими точками должны последовать автоматические запуски соответствующих механизмов, которые необходимо разрабатывать и закладывать в проект заранее. За базу таких разработок мы принимаем установленную рискографию проекта. Мы говорили о штатных режимах проекта. Именно они — возможные сценарии развития проектных ситуаций с наборами ваших действий и пусковыми условиями, разрабатываются и вносятся в бизнес-план проекта на этапе создания антирисковой программы проекта. От точности подобных перезакладов зависит своевременность и точность поведения в нештатной и критической ситуации. Мы уже говорили и повторим еще раз, что стоим на позициях принципиальной вседоступности: нет «невыруливаемых» проектов — есть ограничения ресурсов. Поэтому чем быстрее вы обнаружите появление нештатного проектного состояния (неприятной неожиданности), чем быстрее добежите до кнопки «выруливание» — приведение ситуации к норме — тем более жизнеспособен от рождения ваш проект. Плохо, когда кнопки нет. Поясним сказанное на примере:

нами разрабатывался проект создания высокорентабельного производства с использованием импортного оборудования. После уточнения рискографии проекта в условиях выбранного респартнера были выделены несколько групп ключевых риск-факторов. Затем при построении антириск-программы мы проиграли варианты развития проекта под возможное активирование той или иной группы риск-факторов. В итоге получилось восемь вариантов развития проекта с соответствующими наборами контролируемых параметров и ресурсообеспечением. Имея восемь просчитанных по деньгам и ходам моделей поведения, клиент воспользовался только двумя, оставив шесть невостребованными. Но они были. Их ждали люди и деньги.

- **система, партнер-мониторинга**

Назначение системы партнерского мониторинга — отслеживание активизации внутрифирменных партнерских рисков. Естественно, особое внимание при этом уделяется необходимым проектным качествам, например, таким, как надлежащее выполнение партнерских обязательств. Отличительной особенностью системы партнерского мониторинга от, скажем, распространенных инспекций и панельных исследований, является ее размещение в организме партнерской фирмы, часто с элементами засекречивания, почти всегда без уведомления партнера. Подробности — в частных решениях рискологии последующих разделов Практикума.

- **мониторинг внешней среды**

Выполняется для ситуации, когда обширная часть рискографии связана с внешними факторами окружающей среды проекта. Например, вам может потребоваться слежение за развитием законодательства, чтобы в один прекрасный момент ваш проект не загудел в трубу из-за «внезапно» принятого закончика или акта.

Такой мониторинг законодательства может быть обеспечен в различных формах. Например, личным общением или агентурной работой с лицами, приближенными к творцам сегодняшних законов. К примеру, в некотором проекте нам пришлось познакомиться с рабочей командой думских членов, задающих политику в интересующей нас области законотворчества. Все время протекания проекта мы поддерживали постоянный контакт и имели самую свежую информацию о развитии важных риск-факторов проекта. В другом варианте мы ограничивались прогнозами развития законодательства, периодически выполняемыми по нашей просьбе соратниками и

друзьями законников. Полученная итоговая тенденция явилась решающей для инвестора проекта. Мониторинг внешней среды можно проводить и переработкой вторичной информации. Немало полезного почерпнуто путем анализа публикаций в прессе и слежением за официозом. Там скользнула официальная информация о готовящихся изменениях, тут мелькнула статейка, а вот уже полный пресс-релиз официальных властей и кампания по подготовке общественного мнения. Мы как-то с вами уже говорили о необходимости наличия в недрах вашего дела соответствующей службы переработки прессы. Обращаем внимание на ее актуальность в выполнении функции проектного обеспечения.

Внешняя среда может быть представлена и другими своими воплощениями. Возможно, для вашего проекта потребуются слежение за поведением местной власти, за отношением к проекту местной деловой общины. И неделовой. В любом случае это нетрудно организовать, если это не упускать из внимания. Внесите соответствующие суммы в проектный бюджет.

Мы затронули только верхний слой проблемы защиты инвестиций в России. Остальное выходит за рамки традиционного делового консультирования настолько, что пришлось написать настоящую книгу, первые разделы которой вы заканчиваете читать. После завершения знакомства с Практикумом вы сможете составить себе более полное представление о проблеме и путях ее решения.

СИСТЕМНЫЙ ДИЗАЙН ДЕЛА

Р-подход

технология системдизайна

воплощение

рискография системдизайна

системдизайн: что дальше?

Р-ПОДХОД

Облачение предпринимательской инициативы, этого костяка любого бизнеса, во внешние формы организации «дела» можно делать по-разному. Можно ориентироваться на один-единственный оптимальный режим развития проекта, что большинство и делает и что по большей части проваливается в жизни. Можно пойти иным путем: придать проекту продуманные черты сложной системы — живого организма. Для выживания дело должно эволюционировать и адаптироваться к окружению. Насколько болезненным окажется этот процесс, зависит от идей, которые вы сочтете необходимым заложить изначально.

Таким образом, системность дела предопределяет наличие в нем множества закономерно связанных элементов, представляющих собой единый организм, преследующий одну-единственную цель — выживание. Под выживанием мы имеем в виду создание и поддержку внутренней среды проекта для условий оптимального срабатывания бизнес-идеи дохода. Все части дела-организма должны быть взаимоувязаны в определенном порядке. Законы внутреннего устройства, организация движения ресурсов между элементами, принципы разделения обязанностей, структура и иерархия управления — все это представляет собой живое единство, связанное общей функцией — обеспечить проекту целедостижение.

Системный дизайн дела составляет второй этап Рискологии, когда вы, имея на руках полную рискографию дела, вводите в планы будущего дела элементы безопасности. Процесс, технология и результаты проектирования максимально безопасной организационной структуры дела мы и называем системным дизайном.

Что главное в системдизайне? Что его отличает от продукции рутинного бизнеса? Методология системного дизайна проекта отражает общую антрисковую направленность Р-системы. Мы предлагаем попробовать подойти к проектированию бизнеса не так, как это делается обычно:

смотрите на дело не с точки зрения его наилучшего исхода, а с точки зрения его возможных негативных поворотов и развитии. на. этапе конструирования дела особое внимание

требуется уделять нештатным режимам проекта

Реализация дела в системдизайне направлена в первую очередь на защиту проекта от возможных отклонений: как от возмущений внешней среды, так и от внутренних дестабилизирующих факторов. То, что станет с делом в результате этих опек, и будет приближаться к лучшему исходу. Обеспечьте пляж волнорезами, буйками, водолазами и сетками от акул — и можете плескаться в свое удовольствие. В этом и состоит главное отличие системного дизайна РТ от других видов проектирования бизнеса.

Такая перевернутость с ног на голову отражает общие тенденции развития предпринимательства в условиях российской среды. Традиционный предпринимательский подход подразумевает создание идеальных условий штатному режиму проекта. Но на поверку получается не то, что мыслилось: как только предпринимательская инициатива сталкивается с прозой материального мира — все рушится. Жизнь правит идею. Именно поэтому сегодня в совпредпринимательстве мы имеем такую удручающую результативность. Вдумайтесь: полторы сотни затей должны быть опробованы для того, чтобы выжила одна!

Да, у нас все плохо. Да, среда бизнеса враждебна. Но стоит ли на это списывать все неудачи? Может быть, все дело именно в том, что для такой «двинутой» среды требуется именно соответствующий «двинутый» подход к делу?

ТЕХНОЛОГИЯ СИСТЕМДИЗАЙНА

Возможно, вы уже многое слышали про достаточно модный и напумевший способ мозгового штурма, когда люди садятся в кружок, «отпускают тормоза» и начинают нести всякую ересь в расчете на то, что, может быть, удастся случайно выплюнуть что-то стоящее. В системном дизайне от вас подобного не потребуется.

Технология системдизайна лучше всего выражена фразой Леонардо Да Винчи, произнесенной им над глыбой мрамора, ставшей впоследствии шедевром: «Нужно сделать лишь одно: отсечь все лишнее».

В системдизайне вам требуется отсечь рискографию. Остаются штатные режимы. Один из них и будет лучшим исходом проекта — оптимальным режимом. Поэтому от тщательности «чистки» идей зависит конечный результат. Именно изучением таких лишних довесков мы и занимаемся в Р-системе, разрабатывая и проектируя новое дело.

Таким образом, в системдизайне творчества требуется весьма мало. Но потребуются терпение и скрупулёзный перебор множества вариантов решений.

ВОПЛОЩЕНИЕ

После получения рискографии и выстраивания антирисковой программы проекта необходимы решения о воплощении рекомендаций в конкретные структурные элементы будущего дела. Такие решения и представляют итог системдизайна.

В его решениях вы должны учесть все локальные рискографии и антирисковые рекомендации. Лучшими решениями будут те, которые при соблюдении требований эффективности охватывают несколько антирисковых элементов одним организационным или структурным «ходом». В итоге системдизайна вся антирисковая программа оформляется в конкретное организационно-структурное воплощение, дающее полное представление о том, как и какой форме, где и кем будет разворачиваться дело? Как оно будет управляться? Каковы направления и сроки движения финансовых потоков? Чем и как будет восприниматься информация? Системный дизайн занимается построением конкретного боевого организма, чья цель — достижение цели любой ценой.

Поскольку такое построение весьма трудоемко и ответственно, оно включает в себя разнообразные модели, схемы, графики и все прочее, традиционно употребляемое при разработке бизнес-плана. Этим сходство ограничивается. Покажем различия подходов.

Так, например, одна только финансовая модель проекта, отражающая движение средств между делом и внешней средой и между партнерами внутри проекта, обычно являющаяся частным решением в рамках рутинного проектирования, в условиях системдизайна претерпевает

значительные проработки.

Касаясь отношений партнерства, финмодель в своей второй функции является весьма показательной для рискологии проекта в условиях партнерского воплощения. Ибо в отношении себя, когда дело касается наших денег, мы редко питаем иллюзии, но вот как только дело касается наших партнеров — здесь-то и начинаются неприятные сюрпризы. Модель должна соответствовать выбранной форме партнерского взаимодействия. Вся антирисковая программа, отчасти задаваемая проектной стратегией, отражается в финансовой модели проекта. Даже когда модель выглядит незатейливо типа «Товар равен Товар-штрих плюс Дельта», ее реальное исполнение «в материале» может быть очень сложным и иметь множественные разновременные потоки инвестиций и «откатов» в различной форме по разным направлениям и источникам, включая депозитные счета банков и фирм, не являющихся номинальными партнерами в данном проекте. Незыблемым остается одно — точное соответствие финансовой модели избранному взаимоотношению между собственником проекта и другими его участниками. Системным будет такое решение, которое в максимальной степени работает на безопасность инвестора. Мы коснулись только одного-единственного момента системного дизайна дела.

Итоги системдизайна включаются в стандартный бизнес-план или в тот, что мы с некоторых пор предлагаем своей клиентуре. Разделы бизнес-плана — это части общих системных решений.

РИСКОГРАФИЯ СИСТЕМДИЗАЙНА

Поскольку примененный метод проектирования, связанный с выбором основных идей будущего дела, оказывает самое деятельное участие в его успехе или провале, нам необходимо знать методологические изъяны для учета их в качестве самостоятельного риск-фактора. Будем последовательны и рассмотрим риски методологии системного дизайна. Хороший системный дизайн должен быть лишен такого рода недостатков:

искусственное ограничение поля решений

представляет собой чисто внутренний дизайнерский дефект. Отражает требования обширности и глубины знаний системных дизайнеров. Как минимум необходимы профессиональные знания в пяти-шести областях для того, чтобы решения были на должном уровне. Использование узкого поля возможностей еще никому не принесло пользы. В лучшем случае ваши решения будут малоэффективны. Например, слабое представление иностранного налогового законодательства может привести к слабине ваших tax-cutter'ов, закладываемых в проект, что окажется болезненным для прибыли.

системный дефект

системная недоработка дела, бич наших производственных структур, ввергнутых в рыночную экономику с высот командно-административного управления экономикой. Отсутствие в организме жизненно важных органов, неприспособленность к выполнению программы существующими, глухость к управляющим сигналам и ограниченность методов их переработки — это только начало длинного списка возможных системных пороков дела. Нет смысла их детализировать, ибо вы их увидите в других разделах Практикума. В ситуации сегодняшнего делового проектирования отметим, что если ваш Системный дизайн не соответствует имеющимся деловым знаниям, например новациям налогового законодательства, его решения могут быть не только малоэффективными, но и прямо противопоказанными. Ущербные решения неизбежно приведут к потерям. Это видно в фирмах эпохи застоя, Неверные решения — почти наверняка катастрофа. Это видно среди молодняка бизнеса.

усеченная рискография

недосмотр рисков, при котором часть риск-факторов оказывается вне поля внимания системщика. Дизайнер-системщик может игнорировать часть рискографии. Это не что иное, чем самый распространенный порок рутинного бизнеса — видение дела в «розовом цвете». На самом деле даже получив полную рискографию проекта, системщик может пойти на поводу собственных профессиональных пристрастий, жертвуя в угоду видимой гладкости или изяществу решения массой других, в том числе оптимальным. Качество дизайнера

определяется умением скрупулезно учитывать все имеющиеся риски и проектную дефектологию, включая ресурсные ограничения заказчика. В этой связи понятна недопустимость давления клиента на системного дизайнера. Мы, например, принципиально не допускаем прямых контактов между разработчиками и заказчиками. Усеченная рискография также может появиться из-за сильных ресурсных ограничений на этапе сбора информации по проекту. В этом случае, как мы и говорили, нелишне проинформировать клиента о последствиях.

диспропорции решений

субъективные искажения веса риск-фактора могут привести к диспропорции между угрозой и соответствующей защитой. Проблема в некоторой мере отражает один из объективных дефектов РТ, а именно отсутствие системы количественной оценки риск-факторов. С другой стороны, деформированные оценки могут быть привнесены в проект непосредственно дизайнерами-системщиками. Такие решения на этапе воплощения проекта проявятся в виде «дырявости» защитной механики — уязвимости и слабине защиты проекта или, наоборот, в неоправданно наращенной оборонной мощи, палящей из пушки по воробьям.

плохой стайлинг решений

выражается в громоздкости решений, приводящей к неоправданному раздуванию проектных затрат. Бездумное выполнение частных рекомендаций рискографии может привести к дублированию защитных функций несколькими элементами организации. Это повлечет низкоэффективное использование проектных ресурсов. Примеров вы увидите массу при разборе риск-факторов партнерской фирмы, ибо она построена по чьим-то замыслам, кто-то занимался ее дизайном и, возможно, далеко не лучшим образом.

СИСТЕМНЫЙ ДИЗАЙН: ЧТО ДАЛЬШЕ?

• общие и детализированные решения

После того как основные проектные решения сформированы, вы имеете на руках все еще только сырую заготовку будущего дела. В качестве частных решений такой бизнес-план может содержать всевозможные «детали дела», а именно конкретные решения:

- о выборе организационно-правовой формы реализации проекта;
- о создании соответствующего легендирования проекта, включая необходимые атрибуты;
- о применении подходящей системы минимизации налоговых платежей (выборе tax cutter — налоговых ножниц);
- о способе эффективного отстаивания интересов собственника проекта:

форме и месте получения конечного результата собственником проекта, защите инвестиций и реинвестировании средств и проч.;

- о времени реализации проекта;
- о составе предпроектных работ;
- о массе весьма серьезных «сопутствующих вопросов»: принципах привлечения и закрепления персонала, связях проекта с внешней средой, нормах и методах внутренней безопасности дела и т.д. и т.п.

Все это — только основные компоненты. Их столько же, сколько граней у вашего дела. В числе факультативных отметим различные сценарные развития дела под различные проектные ситуации, включая пусковые требования к пересмотру самой проектной стратегии — этой главной идеи, охватывающей все прочие. Отметим и такую важную тенденцию: вложенные сценарии все более и более утрачивают черты факультативности, становясь полноправной частью любого мало-мальски серьезного бизнес-плана.

• эволюция концепции

Теперь мы подошли к краеугольному камню системного дизайна. Ваш концепт представляет собой итог чисто штабной, кабинетной работы. Сколь бы грамотен и умен ни был ваш системщик, но, сидя на стуле, жизнь не сложишь. Вы должны были уже обратить внимание на тот факт, что мы мало говорили о конкретном воплощении антирисковой программы. Где

же она, коль скоро мы обещали план конкретных действий и готовые эффективные решения?

Сюрприз! *Эти* решения появятся позже. После того, как вы переберетесь из штаба в поле. План останется не более чем надуманной фикцией до той поры, пока вы не проведете оперативной работы по полной рискологии проекта. Идеи должны эволюционировать, обтеревшись о Реальность, только тогда они будут что-то из себя представлять. Концепция дела должна прожить свою жизнь: родиться, повзрослеть, дать жизнь другим идеям.

Ответам на вопрос «Как это сделать?» и посвящена остальная толстая часть Практикума.

РАЗДЕЛ 3

НАЧАЛО ПРОЕКТА

РАБОТА С ИНИЦИАТОРАМИ ПРОЕКТА

работа с собственниками проекта

работа с представителями

работа с посредниками



Работа над любым проектом

начинается с определения качества исходной стартовой информации. Поскольку вы получаете ее от людей, и знаете признаки надлежащего качества информации, начните анализировать источник информации.

РАБОТА С СОБСТВЕННИКАМИ ПРОЕКТА

Непосредственными владельцами проектов могут быть либо их авторы, либо собственники, либо должностные лица корпоративных авторов и собственников. И все. Более никто ни при каких условиях таковыми считаться не могут.

Работа с непосредственными собственниками проекта является наиболее эффективной. В плане результативности вашей Р-практики она приведет к более точным результатам. Коэффициент полезного действия повысится, ибо вам не придется тратить время и силы в пустую.

В этой связи лучшим вариантом будет тот, при котором клиент пригласил вас или ваше агентство к участию в своем проекте с самого начала. Вы можете сразу же применить Р-знания для успешной диагностики состоятельности проекта уже на стадии предварительной проработки, не тратя сил на верификацию данных. Изначальная информация будет иметь высокие качественные характеристики. Ваше взаимодействие имеет шансы стать плотным и оперативным.

Совсем другое дело, когда вы отстаиваете интересы клиента, работая с чужими проектами. Здесь вам придется выкладываться с самого начала на все сто процентов способностей.

Информация об инициаторах проекта часто может сразу же натолкнуть на нечто значимое. Если это будут нехорошие подозрения, вас не должно удивить, что большая их часть подтвердится в дальнейшем.

в инвестиционный фонд настойчиво заявляется один и тот же предприниматель с различивши заманчивыми затеями. В конце концов управляющий поручает РТ провести верификацию одного из многочисленных проектов. РТ начинает знакомиться с объектом. Через несколько дней на стол управляющего ложится предварительный отчет. РТ решил остановиться на промежуточном этапе, сочтя это вполне достаточным. Из отчета. следовало, что предприниматель, во-первых, некоторое время назад находился на лечении в психиатрической лечебнице, во-вторых, в его ближайшем окружении были выявлены известные личности сомнительной репутации, в-третьих, деловой вес инициатора явно не соответствовала уровню представленного проекта. Б результате в инвестициях

было отказано.

Этот простой пример показывает эффективность Р-системы и ее ресурсосберегающую направленность как по преследуемым целям, так и по характеру проводимых работ.

Однако случаи работы с инициаторами накоротко выпадают далеко не всегда. Очень часто приходится взаимодействовать только с представителями владельцев и авторов. На это может быть масса причин: нежелание засвечиваться фирмой, неудобство ведения дела иным способом и проч. Среди них есть немало таких, о которых посредники либо помалкивают, либо попросту не знают.

Наговорить всяко-разного, правдоподобно замотивировать ситуацию — на это мастеров сегодня в избытке. Вопросы легендирования ждут нашего внимания позже.

Посмотрим, что можно выжать непосредственно из представителя, Подходы к верификации представителей носят универсальный характер и могут быть применимы не только для проработки проекта, но и в других работах, где вы вынуждены общаться через посредников.

РАБОТА С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ

Каковы узлы внимания при работе с представителями инициаторов?

ВЕРИФИКАЦИЯ УРОВНЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОСТИ

Проверьте документальное подтверждение полномочий представителя. Фирмы должны снабдить представителя доверенностью, в которой четко указывается, в каких пределах и что может совершать этот человек от лица фирмы, выдавшей доверенность, Реквизиты и атрибуты доверенности должны соответствовать общеупотребительным нормам. Проверка в обязательном порядке должна включать диагностику возможного фальсификата бумаги. Вместо доверенности может быть использовано служебное удостоверение, если человек утверждает, что он прибыл от фирмы и является ее штатным сотрудником. Естественно, что мы сейчас говорим о случае бесед вне офиса инициаторов и без предварительных проверок с вашей стороны. Если фирма-доверитель — нормальная фирма, полномочия доверенного лица должны быть освидетельствованы и заверены секретарской фирмой или нотариусом.

Если у инициатора нет доверенности он утверждает, что является агентом пославшей его фирмы, хорошие результаты дает ознакомление с агентским контрактом такого доверенного лица.

Некоторые выражают неудовольствие тем, что вы, дескать, будете посвящены в условия его финансовых отношений с хозяином. Ничего страшного. Подобной «неловкости» можно легко избежать, если, например, попросить агента заклеить условия его оплаты бумажной маской или цветным скотчем.

Небесполезно уточнить характер взаимоотношений между представителем и его хозяином — это может пригодиться в дальнейшем. Представитель это прекрасно знает, поэтому лучше всего характеризует его представительскую доброкачественность факт передачи вам его агентского контракта полностью. В любом случае следует настаивать на том, чтобы вам его показали. Ваши действия диктуются профессиональными требованиями, а не праздным любопытством, и доверенное лицо должно это понимать. Если вы чувствуете, что человек упорствует, покажите ему что-то про себя. В случае вашей деятельности «под крышей» это не доставит вам хлопот.

Необходимое документальное обеспечение у вас должно быть всегда под рукой. Вы как бы сразу же уравниваете взаимные позиции. «Вы говорите, что представляете такую-то фирму? Отлично. Обменяемся подтверждениями». Даже если вам с ходу кладут на стол визитку, это еще ничего не значит, вежливость вежливостью, но давайте работать. Понимающий человек не обидится, «непонимающий» может представлять угрозу.

В отдельных случаях вы сможете обеспечить верификацию иными способами, например, отзвонив на фирму представителя. Однако не забудьте, что там может быть организован «автоответчик», что при серьезных затеях делается почти всегда. Вежливый голос представится вам: «Алло, это фирма такая-то, здравствуйте...» При верификации представителя никогда не упускайте из вида тот момент, что он может быть подобен вам. И никакой формальной проверкой вам не удастся этого обнаружить: вы еще узнаете, как экипируется РТ для проведения подобных операций. В таком случае представитель на данном этапе взаимодействия останется для вас прозрачным. Вы

сможете его вычислить на следующих этапах работ. Незыблемо одно:

вы должны быть твердо уверены, кто перед вами и что за ним стоит

Иначе вы как минимум обречены на работу с «общественниками», доверенными доверенных или просто заблуждающимися.

фирма Х обратилась за кредитом для торговой операции в патронируемый агентством банк. В качестве бесспорного аргумента состоятельности сделки глава фирмы г-н С. утверждал, что лично является представителем всемирно известной иностранной корпорации, которая в лице своей дочерней компании якобы и выступала контрапартнером сделки. Доказательства были затребованы и представлены. На стол кредитного отдела легла интересная бумага. По сути это был красивый двуязычный контракт на агентские услуги в интересах той самой корпорации, которую назвал С. Выполнение работ действительно поручалось г-ну С. Но сам контракт был. заключен ... дочерней компанией. Это зародило сомнение и дало толчок для проверки принадлежности дочерней компании корпорации. Родство не подтвердилось. Проверка же лично С. показало его дезинформированность. Он, наверное, и по сей день уверен, что в международных деловых кругах его знают как «исключивного представителя корпорации... в СНГ» (цитата из русскоязычного оригинала его контракта без изменений).

ПОРЯДОК ИНФОРМАЦИИ

После знакомства с объектом необходимо проверить порядок информации, имеющейся в его распоряжении. Сколько передаточных звеньев прошла информация и как она могла исказиться. Доверенное лицо фирмы, даже обремененное правом ведения переговоров, в крупной игре фирмы-хозяина может быть использовано в качестве пешки. Ни правил игры, ни целей она не представляет. Особенно это свойственно нашим доморощенным «фирмарям». Здесь один шаг от верхушки фирмы-доверителя, если связь между ней и представителем и была прежде, рвет ее напрочь. Ближайшие заместители могут не знать реальных замыслов директора, не говоря уж о доверенных лицах. Поэтому неплохо проверить надежность связей и проанализировать реакции фирмы. Иногда по незначительным ответным реакциям можно составить совершенно точное представление о том, кто реально и с чем конкретно перед вами.

при размещение заказа инофирмы человек, в интересах которого мы работали, выступал в качестве посредника. Как водится в совбизнесе, он общался с инофирмой через посредника. Несмотря на то, что в этом деле нам платили за другое, мы посоветовали клиенту проверить своего связного. Было подготовлено предложение к рабочей документации — условие размещения заказа на одном из российских предприятий. Скажем, с одной из деталей должно было пропасть клеймо — торговый знак, указанный на чертеже. Представитель фирмы-заказчика не долго колебался. Буквально через несколько дней пришел ответ с «добром». Мы усомнились в доброкачественности представителя. По нашему мнению, руководство фирмы, которую он представлял, не пошло бы на такое. Доверенное ашю предположительно было не более чем посредником и уж никак не эксклюзивным, как убеждал нас в этом клиент. Об чем ему и поведали. Однако он счел несущественной такую аргументацию, убеждая что его «кореш добавит фирму-конечного потребителя и все будет ОК^ Как говорится, вольному — воля. Мы рассчитались и откланялись. Ситуация же закончилась традиционно: на этапе подписания контракта фирма-заказчик по «непонятным причинам» отказалась от размещения заказа. Наш бывший клиент исчез в неизвестном направлении, оставив после себя радужное облако несбывшихся надежд заводчанам, не без нашего участия готовых было ему помочь, и потратив в никуда деньги на помощь других. Вопрос: кто подставил? Ответ: сам себя подставил, поверив на слово хорошему другу, который-то и оплатил свою ошибку из кармана товарища.

с российским предприятием наклеивается внешнеэкономический контракт. Внешне ситуация выглядит как прямая поставка товара инофирме, что имеет для российского производителя немалые выгоды по экспортным льготам. На поверку же нами был выявлен факт недоброкачественного представительства: оказалось, что у представителя отсутствовали даже контактные реквизиты фирмы-доверителя, не говоря уж о прочих атрибутах. Мы советовали своему клиенту воздержаться от заключения каких-либо контрактов через такого

представителя.

проект совместного строительства потребовал заезда представителей строительных инофирм. Двое из них — две Пятницы азиатской крови — дают бумаги от имени крупных строительных фирм Великобритании. Поверхностная проверка полномочий, выполненная нашими коллегами со стороны инициатора проекта, не дала каких-либо поводов к сомнениям. Сомнения завелись при анализе поведения фирмачей. уж больно они старались произвести впечатление на «товарищей заказчиков». В один прекрасный момент мы попросту позвонили на фирму и поинтересовались, кто оплатит разбитое стекло в «лучшем ресторане этой жемчужины Крыма»? После недолгих согласований нас соединили с фигурой, состоявшей в списке тысячи богатейших людей делового мира, и мы имели краткий, но содержательный разговор... После этого случая в газетах появились статьи про наших подопечных — аферистов, чей бизнес состоял в торговле контрактами, односторонне подписанными российской стороной.

ДЕЛОВОЙ ВЕС ПРЕДСТАВИТЕЛЯ В ФИРМЕ

Разновидность того, о чем мы говорили выше. Переоценка делового веса представителя может иметь плохие последствия, фирма может держать его постольку-поскольку, доверяя ему всякие безответственные проекты. Вы же, перезаложившись на имя фирмы, можете инициировать тупиковую деятельность. Отработав свой участок работ, вы будете долго дожидаться результатов от фирмы через такого представителя. И вполне вероятно, может оказаться, что вашу работу параллельно от вас уже кто-то выполнил, ибо фирма не больно-то шепетильничает со своим доверенным. Значимость фактора на порядок возрастает, когда вы хотите от фирмы уникального решения, не свойственного ни ее профилю, ни текущему состоянию, ни прочим значимым внутрифирменным факторам. Все это в полной мере распространяется и на инициативы фирмы, проводимые через ее доверенное ли по. Нужно составить себе четкое представление о весе данного человека в той фирме, которую он представляет, прежде чем начать что-то делать с его слов.

отечественный заказчик — производитель специфического продукта, обратился с просьбой о продвижении своего товара на международный рынок, указав возможный путь продвижения товара через сотрудничество с несколькими инофирмами. Поскольку в средствах клиент был серьезно стеснен, мы не стали настаивать на изменении и расширении круга потенциальных партнеров, отметив свои сомнения в корректности его выбора. Нам показалось маловероятным, что названные инофирмы, известные своей консервативностью, захотят иметь дело со столь специфичным товаром, весьма новаторским даже по меркам международного рынка. Клиент настаивал. Поскольку все указанные им инофирмы имели свои представительства в России, наши усилия свелись к обработке этих представителей. Второе предупреждение клиенту последовало, как только мы убедились, что через представительство перепрыгнуть не удастся. Позиция инициатора не изменилась. Последующие полтора месяца плотного взаимодействия с представителями, вылившиеся в массированную бомбардировку головных офисов фирм факсами, бесчисленными переговорами представителей с их хозяевами, согласованиями и выездами, в итоге дали один единственный результат — всего одна инофирма уступила своему напористому представителю, снабдив его полномочиями «провести необходимую подготовительную работу самостоятельно», что фактически было равноценно тому, чтобы он сам искал сторонние пути продвижения товара без опоры на свою мощнейшую международную фирму. Представитель может быть не более, чем макиязем, но никак не лицом фирмы.

ЛИЧНЫЙ ИНТЕРЕС ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

Однако так, как это описано в вышеприведенном примере, дело развивается редко. Совковый менталитет непредсказуем. По нашему мнению, нет ничего худшего, чем «сов.чел.», случайно попавший в представители инофирмы. Такой тип преподнесет вам массу неприятных сюрпризов. Самомнение возрастает непропорционально достигнутому. Особенно если закрепление такого человека в фирме строится на совковых же принципах, например в форме постоянной зарплаты. А многие фирмари только так и работают, платя своим доверенным гроши, но постоянно.

российский клиент заказал найти покупателя на поставку кое-какой техники. Мы разыскали

подходящего купца, чей Российский постоянный представитель, достаточно агрессивный, самоуверенный тип, активно занимался поиском продавцов. Совместно обсуждая конструкцию и детали сделки, мы поняли, что парень не знаком со спецификой подобных продаж, а нам совсем не хотелось раскрывать перед ним свои ноу-хау. Любая наша аргументация, включая предложения личного характера, напрочь разбивалась об эту каменную голову. Главный мотив его поведения до нас дошел поздно: парень боялся утратить авторитет знатока рос-реалий в глазах своего фирмача. Должен был пройти только тот вариант, который он высказал в присутствии своего хозяина и который, по нашему мнению, обрекал сделку на печальный финал. Пришлось делать иначе. Подали предложение через головной офис фирмы в дальнее зарубежье. И вот что характерно; этот амбициозный «пособник капиталюжный» умудрился-таки настоять на своих прогарных решениях, в результате чего весь груз развернули на границе. Мы считаем, что это произошло исключительно в силу нашей нерасторопности — мы должны были вычислить и учесть интерес посредника сразу же, а не дожидаться, пока он влезет с ним туда, где ему нечего было делать. С тех пор мы удваиваем осторожность каждый раз, когда «фирмаком» оказывается соотечественник. Что и вам советуем. При этом не забывайте, что доверенное лицо должно быть пристегнуто к конечному результату. Любой человек, каким бы индивидуалистом он ни был, поддается манипулированию.

РАБОТА С ПОСРЕДНИКАМИ

Наихудшие результаты показывает работа с цепью посредников. Насколько это плохо — знает каждый, поэтому небесполезно познакомиться с наработанным приемом обнаружения цепочки посредников. Мы называем его «цейтнотной провокацией», и это отражает его основной принцип, в какой бы форме он ни проявлялся. Поясним на простом примере, как строится и работает цейтнотная провокация.

Посредник, предлагая вам найти недостающее звено для сделки, называет ваши ценовые ориентиры и интерес тому, кого вам надо найти. При этом вам дается минимум стартовой информации и обещается предоставление подробной информации после того, как вы найдете недостающее звено.

В такой ситуации воодушевленный простой смертный отправляется на заработки — искать недостающее звено. РТ, даже имеющий нужный кадр в кармане, поступит иначе. Поступайте как и он:

• прием цейтнотной провокации

1. Загоните посредника в угол:

— накануне выходных, например в пятницу вечером, сообщите ему, что располагаете необходимым нашла нужного человека и он готов поучаствовать в деле. Вашему человеку требуется обещанная точная информация. Но, естественно, через вас, вы тоже посредник битый и не выдадите свой «контакт»;

— настаивайте на том, что все переговоры вы будете вести только лично с посредником, и ни с кем более. Обострите ситуацию тем, что информация нужна как можно быстрее, а не то ваш-де человек вот-вот уедет. Единственное, в чем вам надо быть уверенным, — что у вашего объекта этой информации в распоряжении нет. (Вообще говоря, любой посредник без проблем вычисляется на деталях при первой же беседе, даже если ему очень хочется выглядеть главной фигурой.)

2. Смотрите и анализируйте реакцию посредника:

- если соглашается на встречу сразу же, например, вечером в пятницу или субботним утром, — очень хорошо. Возможно посредников в деле, действительно, всего один. Высока вероятность качества информации. Правда, если ему сознательно не втерли дезу;
- если назначает встречу на начало следующей недели, с утра, это также неплохо. По всей видимости, он имеет возможность созвониться с инициаторами в выходные, т.е. те доверили ему свои номера домашних телефонов. Возможен неплохой представительный уровень, цепь маловероятна.
- чем дальше отодвигается срок встречи, тем хуже — тем больше народа в цепочке посредников, тем слабее связь с истинными инициаторами, тем меньше должна стать мера

вашего доверия посреднику. Если при этом вы получаете хоть какие-то ссылки на трудности объективного плана, типа затрудненности связи, отсутствия инициаторов, убытия в командировку и т.п., смело ставьте крест на такой затее. Редкий посредник со-знается, что в деле, оказывается, много народу и его номер — всего лишь шестнадцатый.

Ваш блеф трудновычисляем, ибо вами найденное лицо в любой момент может отказаться от участия в проекте, а вы, как профессиональный посредник, не обязаны сдавать концы.

Только после прощупывания посредника можно серьезно выслушать его рассказы. В следующей главе вашему вниманию будет предложена методология анализа «легенды» — предлагаемой вам версии о ситуации по проекту и намерениях инициаторов.

АНАЛИЗ КОНТАКТА

работа

узлы внимания

Р-выводы



Итак, кто-то пришел к вам или вашему клиенту с делом. Мы в таком случае говорим о «контакте» — новых открывающихся перспективах, возможностях и... разведдеятельности.

РАБОТА

Все хорошее и все плохое несут нам контакты, и чем скорее мы сориентируемся, что на сей раз перед нами, тем лучше. В предыдущей главе мы рассматривали, как и что может дать вам поверхностный анализ статуса пришедшего. Сейчас давайте уточним, как можно проанализировать факт контакта без проработки сути стартовой информации. Эту главу мы решили включить в Практикум еще и потому, что, по нашему мнению, она касается превентивной роли РТ в бизнесе. Мы хотим зафиксировать ваше внимание на характеристиках контакта с целью профилактики различных неприятностей, границы которых простираются от возможного инициирования вами тупиковой деятельности до попадания в орбиту агрессивных поползновений

и манипуляций.

Из общепредпринимательских соображений анализ контакта полезен для определения серьезности намерений инициаторов. Мотивация контакта — предмет уточнения не столько для построения дальнейшей деятельности, сколько для ее прекращения. Сейчас слишком много народа бежит в поисках «перспективных контактов», но слишком мало дел действительно соответствует высказанным намерениям.

на крупной выставке к фирме — производителю оборудования обращается некто с целью возможной закупки оборудования. Налицо факт инициативного контакта. Наш сотрудник, обслуживающий фирму, указал её представителю на слабую проработку стартовых позиций инициатора и на случайный характер контакта. Чисто на вскидку ему показалось, что инициатор обратился к фирме исключительно из соображении доступности фирмы, без какой-либо серьезной установки на закупку оборудования. Однако легенда, высказанная инициатором, звучала вполне убедительно. Второй момент, на который обратил внимание РТ, был тот, что мотивировка, обращения инициатора именно к данной фирме звучала малоубедительно и скорее всего стремилась соответствовать той, которую хотелось слышать фирме, что так же определялось ситуацией. Данная фирма была отнюдь не самой дешевой, ссылок на предварительное знакомство с фирмой от инициаторов не последовало. РТ с ходу указал на низкую вероятность сделки, фирмач же, как ни странно, расценил мотивы и поведение инициатора как вполне достоверные и в сделке не сомневался настолько, что предложил пари. Надо было бы поднять ставку.

Анализ инициативных контактов входит в одно из непреложных профессиональных качеств РТ, зачастую выступающего против своих собратьев по ту сторону баррикад. Чем раньше распознаешь в оппоненте коллегу, тем проще с ним выстроить профессиональное взаимодействие, разыграть партию. А столкнуться нос с носом с зеркалом — пара пустяков.

в банк обращается некто не из числа клиентов с интересным предложением. Дело пахнет хорошими деньгами, но требует деликатной банковской услуги. Как водится, высказываются заманчивые предложения лично управляющему. Наш сотрудник, не присутствовавший при беседе, анализирует контакт со слов управляющего банком. Характер некоторых уточнений, высказанных инициатором., возбудил подозрения, что инициатор может преследовать целью не совершение предлагаемой сделки, а проверку банк на предмет способности и практики выполнения противоправных операций. Банкиру было рекомендовано тормознуть контакт, а РТ занялся проверкой инициатора. Его удалось установить не сразу. Мы нашли его фамилию в списках выпускников слушателей курсов школы налоговой полиции. Дальше, как говорится, дело техники. Своевременная дешифровка агента-подсадки позволила не только пресечь поползновения к недружественным действиям, но и зарядить ее инициаторов необходимой дезинформацией,

УЗЛЫ ВНИМАНИЯ

• характер контакта

Анализ этого момента должен дать вам ответ на простой вопрос. «Насколько случайно на вас вышли?» Мимикрия под «случай», как мы видели выше, часто сопровождает контакты с запланированным плохим исходом. Случайность, как ни странно, работает вполне закономерно в плохую сторону. Поэтому любые случайные инициативные контакты подлежат расследованию. Особенно это касается фирм, не стремящихся к афишированию своей деятельности.

• поручительство

Если вы собираетесь атаковать объект, вам необходимо совершенно точно представлять себе, от имени кого вы выйдете на него. Поручитель должен незримо простереть над вашей головой свое покровительство для создания вам необходимого уровня доверия. В противном случае ваша задача будет усложнена. Подготовка такого прикрытия для РТ — дело обязательное и ответственное. Имейте в виду, что вас, скорее всего, будут проверять на

предмет верификации прикрытия. Значит, там все должно быть в ажуре.

С точки зрения фирмы — объекта атаки, если вы отстаиваете ее интересы, вся проверка ложится на ваши плечи. И если вы с первого контакта не уточните путь выхода на вас инициатора, это очень плохо и для вас, и для тех, кто вас нанял. Побеседуйте, порасспрашивайте. Вам должны быть даны исчерпывающие и четкие объяснения по поводу того, как и кто вывел инициатора на вас. Далее анализ поручителя может дать полезную опорную информацию. Если, например, ссылаются на вашего бывшего партнера, который-де и порекомендовал обратиться к вам — это очень хорошо. Но не упускайте момент возможного развитого прикрытия инициатора. У вашего партнера может быть совершенно случайный контакт с этим инициатором, но в беседе с вами этот контакт звучит уже по-другому, не правда ли? Уточните этот пункт. Наведите справки у того, на кого ссылается инициатор.

Когда это неэффективно? В ситуации, когда ваш клиент имеет обширную рекламную кампанию или по роду своей деятельности связан с массовым притоком инициатив. Яркий пример тому — деятельность инвестиционных кампаний, базирующаяся на привлечении объектов инвестирования. В такой ситуации не надо сильно полагаться на предварительный анализ инициатора и следует переходить к другим видам проверки. Однако и здесь при условии того, что предварительная проверка стала неотъемлемой частью стиля вашей работы, могут наблюдаться хорошие результаты. Во всяком случае, вы не пропустите чего-то значимого.

в инвестиционную **компанию обратилось** предприятие Ф, представив для потенциальных **западных инвесторов** элегантный высокорентабельный проект. РТ, обрабатывающий инициативную группу представителей Ф, фиксирует рассогласование показаний представителей при ссылке на источник информации об инвестиционной компании. В конце концов он выясняет, что, по сути дела, инициатором в группе является одно-единственное лицо. Это послужило началом проверки предприятия Ф. Результаты показали, что на самом деле «представители» представляли собой непростую команду. Лидировал в группе директор некоей посреднической фирмы П, любезно взявшийся оказать содействие Ф в поиске инвесторов. Остальные члены группы действительно являлись работниками предприятия Ф. В дальнейшем выяснилось, что предприятие уже получило необходимые субсидии от стороннего инвестора. Очевидно, легкость их получения подтолкнуло П к попытке совершить фактически «двойную продажу». Естественно, что установление таких фактов потребовало времени и сил и наивно было бы рассчитывать на то, что подобное можно с ходу разглядеть в течение одной или двух мимолетных бесед. Но давайте все-таки признаем, что первые подозрения зародились именно на этапе анализа контакта инициатора.

Р-ВЫВОДЫ

Требуемые выводы при проверки контакта:

• **надежность намерений инициатора**

- проверкой контакта прощупываются предпосылки серьезности намерений инициатора. В случае отсутствия таковых можете ставить крест на том, что вам говорят, и не тратить время и силы на дальнейшее взаимодействие. Однако имейте в виду, что даже если вы делаете вывод о кажущейся серьезности контакта, это не более чем всего лишь предварительный вывод. Любая инициатива — это потенциальная атака. Считайте, что инициатор успешно прошел первый рубеж вашей обороны и не более того. Говорить о гарантиях надежности намерений *еще* очень и очень рано;

• **степень доверия инициатору**

- вам необходимо сделать вывод о том, что если уж и не все сказанное данным лицом будет в дальнейшем соответствовать истине, то во всяком случае этому есть объективные предпосылки. В этом моменте самое пристальное внимание должно быть уделено возможности подсадки в вашу фирму чужого агента и приготовлению к противодействию. Здесь мы выходим за рамки РТ в область прерогатив службы безопасности. В серьезной фирме эти направления могут и должны работать в одной упряжке.

Переходим к следующему этапу работы с инициаторами. Послушаем, что они нам расскажут и чем это может пахнуть.

ЛЕГЕНДИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

- назначение и методология легендирования
- цели легендирования
- технология создания и внедрения легенды
- изобличение чужой легенды
- реакции на факт установленного легендирования

НАЗНАЧЕНИЕ И МЕТОДОЛОГИЯ ЛЕГЕНДИРОВАНИЯ

Легендирование — это дезинформирование противника с целью сокрытия своих истинных мотивов, направлений атаки или деятельности. Когда оперативный работник произносит слово «легенда», всегда имеется в виду своя или чужая ложная информация, призванная скрыть истинное положение вещей.

Легендирование в качестве метода камуфлирования действий известно давным-давно и применяется сегодня столь же массированно, как и прежде. В бизнесе легендирование стало явлением повсеместным и широкомасштабным. Сфера применения легендирования аферистами и мошенниками простирается от околпачивания отдельно взятого лица до развешивания лапши на уши широким слоям избирателей. Субъектов легендирования можно встретить везде и всюду: от посетителя фирмы до глав государств. Везде, где есть необходимость технически грамотно скрыть истину, везде можно обнаружить применение легендирования. Даже в нормативном бизнесе, сознательно избегающем элементов лжи и дезинформирования, бессознательное Легендирование в силу личностных амбиций невольных создателей легенд приносят в деловую жизнь неосознанные искажения реальности, что рано или поздно приводит к вполне ощутимым проблемам.

ЦЕЛИ ЛЕГЕНДИРОВАНИЯ

По преследуемым целям деловое легендирование можно условно разделить на несколько групп

• манипулирующее легендирование

Призвано создать в сознании объекта устойчивое ощущение реальности происходящего, стимулировать либо пресекать требуемые вам активные действия. В этом варианте легенда может не очень сильно отклоняться от истинного положения вещей, но отдельные фрагменты настоящего могут быть сильно деформированы. Такая тактическая уловка гасит возможные сомнения объекта и подталкивает его к действию либо воздержанию от таковых.

мы пригласили к сотрудничеству нужного партнера и долго не могли дождаться его положительного решения. Тогда было применено стимулирующее легендирование. В одной из серьезных газет появилась обширная статья о нашем проекте, носящая более перспективный программный характер, нежели конкретные ориентиры. Особый упор в статье был сделан на том, как проект вызвал интерес в высоких инстанциях, как многие стремятся войти в наше дело, как много мы работаем по подбору партнеров. Из статьи наш объект сделал вывод о серьезности наших намерений, а также о том, что он — далеко не единственный кандидат в нашем возможном выборе партнера. Актуальность момента вступления в дело для него обострилась и очень скоро он пополнил нашу коллекцию. Легендой в данном примере была ложная информация

— о заинтересованности проектом инстанциями. На самом деле были не более чем предварительные переговоры без каких-либо обязательств. Но этот момент был обыгран автором статьи так, что получилось вроде бы так, что нам вот-вот готовы зажечь зеленый светофор, хотя из статьи этого напрямую и не следовало,

— о том, что нас атакуют желающие примкнуть к проекту, и мы тщательно их отбираем. На самом деле у нас в запасе был один-единственный вариант — наш объект. Мы блефовали. (Однако после статьи альтернативные предложения появились, но необходимость в них к тому времени совершенно отпала.)

Нелишне заметить, что стимулирующее легендирование может служить средством манипулирования не только отдельно взятым объектом, но и огромными группами объектов. Что

можно наблюдать в деятельности различных трастовых компаний, привлекающих огромные ресурсы личных сбережений в обмен на низкоинформативные обещания. Эти вот туманные обещания и являются легендой деятельности. При этом легенду могут усилить непосредственно оперативными путями, например, подпустив слушок через брокеров и трущихся в толпе агентов о неких грядущих таинственных «операциях».

• отвлекающее легендирование

применяется для создания у объекта ложного представления о сути дела и отвлечения внимания, направления его в другую сторону от засекречиваемой или нежелательной информации.

в пограничном проекте обналички и отмывки денег клиенту потребовалось официальное прикрытие деятельности. Была создана, финансовая фирма со всеми соответствующими атрибутами. На поверхности лежит вполне законная деятельность, малодоходная и неброская. На самом деле фирма очень высокорентабельно крутит большие наличные суммы в валюте. Ведется двойная бухгалтерия, обслуживаются клиенты, сотрудники имеют по две функции: формальную — для надзорных органов, и неформальную - для дела. Такое легендирование, как видно, преследует целью сделать фирму прозрачной для нежелательного интереса.

к клиенту обратился хорошо знакомый бизнесмен с просьбой окредитовать крупную сумму под залог недвижимости. Мы проверили залог — все чисто. Тогда по просьбе клиента проверили легенду инициатора - планируемую торговую операцию. Выяснилось, что никаких предпосылок к тому не было: объект не вел дело, якобы для расширения которого привлекал деньги кредитора. Учитывая то, что займ был очень высок, а отношения между клиентом и объектом дружеские, была предпринята осторожная разведка объекта. Легенда была дешифрована: на самом деле объект попал в тиски рэкета и был обложен данью. Мы рекомендовали своему подопечному изменить схему взаимодействия с объектом. Гарантией возвратности кредита, стал выкуп недвижимости с правом отлагательного условия. Через несколько месяцев клиент полностью вступил в права собственности имущества своего приятеля. Поведи себя иначе, он стал бы его заложником и чьим-нибудь должником.

Этот пример наглядно иллюстрирует не только необходимость своевременного выявления чужой легенды, но и полезность ее дешифровки для правильного реагирования.

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЛЕГЕНДЫ

В основе легендирования деятельности лежит несколько железных, проверенных временем психологических механизмов.

Предлагаем вам побыть в шкуре РТ, устраивающегося в наше агентство и проходящего типовой тест на профпригодность. Рассмотрим пример возможной обработки вами некоего провинциального банкира. Ваша задача сводится к тому, чтобы убедить его в том, что вы представляете серьезную фирму и взять у его банка кредит. Посмотрим, какова механика создания и воздействия легенды на объект.

НАСАЖДЕНИЕ ЛЕГЕНДЫ

Во-первых, активно используется свойство избирательности человеческого восприятия. Мы видим только то, что можем распознать и что присутствует в нашем прошлом опыте. Поэтому, например, ссылка в разговоре на «бенефициарные отношения между нашей фирмой и лондонским банком-корреспондентом» для большинства оппонентов малопонятна. Но достаточно для раздувания авторитета фирмы. Реагируя на знакомые значимые слова автоматически, т.е. с опорой на прошлый опыт и знания, ваш объект может проморгнуть главное — насаживаемую ему легенду. Позиционирование информации по внешним признакам без ее осмысления объектом — один из объективных законов, весьма широко эксплуатируемый манипуляторами всех народов во все времена.

Если вам удалось хоть раз внедрить такую полуинформацию в сознание оппонента, будьте уверены, что его возможные сомнения рассеются. Он поместит вашу фирму на одном из его ведомых полочков собственного сознания с надписью «Крутые ребята» и даже скорее всего

вскорости забудет, почему он это сделал. Далее вам надо только поддерживать такой имидж. Он уже зажил собственной жизнью и работает на вас. И на то есть вторая по степени значимости психологическая причина

Работает психологическая защита человека. Самая грубая ложь легко нивелируется, утрачивая свою значимость, если ваш объект не хочет ее видеть. Пожалуй, даже правильнее сказать так: хочет не видеть. Продолжим рассмотрение примера обработки объекта: в предлагаемом вами контракте нет ни слова про какой-то там лондонский банк и ваши с ним отношения. Между тем, один раз примерившись к вам и создав о вас представление, ваш объект навряд ли решится пересмотреть собственные оценки. Он уважает себя и свое профессиональное мнение. Он по-прежнему будет уверен, что вы — фирма серьезная, работающая по интернациональному масштабу. Ваших слабеньких малоубедительных оправданий, что в регионах кредиты стоят дешевле, а вы, как серьезная фирма, стремитесь оптимизировать свою финансовую деятельность, что вы расширяете связи и хотите работать с «надежными партнерами», что в силу этих причин готовы пойти на проценты выше обычных для данного банка и т.п. , может оказаться вполне достаточно, чтобы загасить возможные подозрения банкира относительно ваших мотивов выхода на него. Его профессионально личностные амбиции повинны в этом, равно как и в том, что в начале разговора при знакомстве с вами он навряд ли переспросит, что за «бенефициарные отношения» вы имели в виду. Попробуйте на своих знакомых и вы убедитесь, что самооценка стоит выше осторожности и защищается намного сильнее. Даже если вы допускаете ошибки, нормальный человек будет придумывать им оправдания, нежели допустит пересмотра собственных оценок, тем самым поставив под сомнение репутацию своего «Я». Игра амбиций чревата туманом, туман же в один прекрасный момент может подвести к краю пропасти.

Третий фундаментальный камень построения легенды — вера человека в значимых других. У каждого из нас есть круг лиц, мнение которых мы ценим намного больше того, чего они стоят в действительности. Механика такого доверия базируется, в основном, на первых двух рассматриваемых нами принципах. Но в отличие от них здесь присутствует еще и социальный эффект. Мы больше доверяем тому, что касается нашей социальной группы, нежели нас непосредственно. В толпе, коллективе, группе мы делаем такое, о чем наедине и подумать страшно. Продолжим пример с обработкой банкира в подкрепление легенды о серьезности своих намерений вы можете продемонстрировать благодарственное письмо из Н-ской губернии, в котором вам сообщается, что благодаря вашим-де стараниям удалось успешно провести посевную, и селяне вам благодарны, и живут счастливо и богато, дай Бог таких поболее.. Рассыпьте ворох газетенок — вот как вас любят — и ваш объект будет млет от осознания своего участия в большом деле (Опустимся на землю и напомним, что подобный фабрикат может быть сделан за пару дней. В нашем агентстве целая полка завалена различными газетами и журналами, отличающимися от своих собратьев по тиражу содержимым всего нескольких страниц. Только содержимым, но не формой. Однажды мы даже подарили на день рождения одному иностранному издателю его старый журнал со статьей в передовице о нашем агентстве, которую он не только не писал, но и никогда в жизни не читал. Надо было видеть его лицо в тот момент, когда он «въехал» в суть написанного...)

Так исподволь работает тонкая механика попадания под влияние.

ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТОВ ЛЕГЕНДИРОВАНИЯ

После того как вы внедрили свою легенду в сознание объекта, необходимо быть уверенным, что это произошло надежно. Поэтому нужно иметь несколько признаков, характеризующих нужную глубину доверия вашего объекта вам и вашей информации. Глубина стимула определяется характером реакции. В нашем случае с тестом такими признаками являются встречные контрпредложения банкира. Оценку «пять» получает кандидата в РТ, который раскрутил объект до уровня личных услуг, о которых просит банкир. Здесь особо ценится высказываемое намерение банкира лично поучаствовать в деле. Оценка «четыре» соответствует готовности банкира предоставить кредит без дополнительных запросов и проверок фирмы. Оценка «три» соответствует принятым стандартным запросам банка.

ИЗОБЛИЧЕНИЕ ЧУЖОЙ ЛЕГЕНДЫ

Мы не будем заострять внимание на очевидных проколах при верификации легендирования поиском внутренних и внешних противоречий. Это в состоянии сделать и делает любой нормальный человек. К этому готовятся и манипуляторы

Вместо этого мы познакомим вас с психотехникой обнаружения и дешифровки чужих легенд

Для начала предположим, что в любой легенде должны присутствовать неизбежные черты человеческого несовершенства. Попробуем их рассмотреть Как эксплуатировать психологические проколы для изобличения легендирования в чужой игре? Например, в ситуации, когда вы работаете против инициаторов сомнительных проектов.

Хорошая легенда должна исчерпывающе объяснять поведение и мотивы объекта, давая правдоподобные объяснения на ваши возможные вопросы. Исходя из этого создатели легенд стремятся предусмотреть круг и характер возможных вопросов. При этом манипуляторы стремятся охватить вниманием, как правило, достаточно ограниченное поле ваших сомнений. По большей части такое поле представляет собой стереотипные наборы традиционных в данной ситуации вопросов. Здесь и заложена возможность обнаружения легенды

достаточно сформировать вопросы, выходящие за рамки стандартных, для того, чтобы чужая легенда зашаталась

Такую процедуру кто-то из наших умников назвал «нештатным ударом», подразумевая эксплуатацию недостатков чужого планирования операций, а ведь легенда фактически является частью или целым чей-то операции. Признак легенды проявляется достаточно просто если на ваши неожиданные вопросы вы с ходу получаете ответы, объясняемые или подтверждаемые предлагаемой вам легендой, возможен один из двух исходов: первый — доверие легенде повышается и есть вероятность истины, второй — вы имеете дело с тщательно разработанной легендой, которую не так-то легко нащупать В любом случае подобная процедура полезна и не надо ею пренебрегать Тем более что такая работа не требует каких-либо значительных усилий.

при размещении заказа., когда, документы клиента, находились в стадии подписания, из отдела маркетинга, предприятия-объекта поступила информация о появлении некоего альтернативного предложения с более высокой ценой. Нависла угроза срыва контракта. Было принято решение совместно с работниками отдела маркетинга проверить альтернативщиков. Их легенда, высокой цены строилась на том, что они якобы представляют собой крупную посредническую фирму и держат большой пакет заказов конечных пользователей продукции предприятия, что обеспечивает им большой запас пластичности в своем ценообразовании. Наш клиент блефовал, выдавая себя за такового, но в цене двигаться не собирался. Простое совпадение части сортамента нашего и альтернативного предложений позволило предположить, что альтернативщики, как и наш клиент, в действительности не располагают никаким пакетом, фактически люди рисковали за свой риск, раскручивая свою игру по револьверной схеме и рассчитывая, что после закрепления на этом передельном предприятии им удастся действительно переключить заказы конечных потребителей на себя. Главным было закрепиться на предприятии и влезть в его производственную программу. Тогда мы предложили отделу маркетинга запросить рекомендацию банка альтернативщиков, банковские гарантии платежей, предоставить пакет заказов в виде конкретных договоров, а не как это сделали они, выложив на стол переписку и сальдовую справку о наличии крупной суммы на счету. Если бы все на самом деле соответствовало тому, что они говорили, эти бумаги были бы представлены безоговорочно. Банк подтвердил бы проведение ими крупных посреднических операций в прошлом и неслучайный залетный характер появления у них денег в настоящем, договора показали бы реальные перспективы. Но этого не произошло, что в наших комментариях дало повод для выводов предприятия о несерьезности предложения конкурентов. Изобличение чужой легенды вбило клин сомнения, наша драматизация возможного развития дела эту трещину расширила, и наконец, установившийся в ходе взаимодействия уровень доверия к нам, привел к разрыву отношений с альтернативщиками в нашу пользу. Отметим еще раз два принципиальных момента:

— чужая легенда, неплохо разработанная, правдоподобно поданная и подтвержденная, не выдержала удара нештатной ситуацией и распалась по швам;

- *признаком грамотно выстроенного партнерского взаимодействия являлось отсутствие проверки нашей легенды с его стороны, С нас нами же предложенных подтверждений не потребовали. Вот так разбивание чужих легенд работает на пользу собственной.*

В обиходной практике признаками легендирования могут быть следующие:

- отлынивание под всяческими благовидными предлогами от предоставления дополнительной уточняющей информации;
- игнорирование и замалчивание части ваших вопросов;
- из поведенческих внешних проявлений легенде часто сопутствуют общие признаки манипулятивного и лживого поведения. Также часто можно видеть признаки агрессивного и доминирующего поведения. Подробному анализу поведенческих характеристик лживого и манипулятивного поведения мы уделили самое непосредственное внимание в соответствующих главах. Пока же ограничимся упоминанием этих характеристик применительно к обнаружению легендирования.

Если вы ловите оппонента на одном из этих проявлений, похоже на то, что вам пытаются втереть очки. Если проявлений несколько и они систематичны, как говорится, «сто пудов», вас обрабатывают.

В заключение хочется выразить надежду, что вы пришли к тому же выводу, что и мы: любая ложь изначально обречена. Ее дезавуирование — это всего лишь дело времени и средств.

РЕАКЦИИ НА ФАКТ УСТАНОВЛЕННОГО ЛЕГЕНДИРОВАНИЯ

Итак, вам удалось обнаружить, что человек, сидящий перед вами, мягко говоря, не то, что есть на самом деле. И он прилагает усилия к тому, чтобы вы этого не заметили. Что делать дальше с таким персонажем?

Все зависит от ситуации и поставленных перед вами задач. Принципиально, в вашем распоряжении несколько стратегий возможного взаимодействия:

- путь первый — занести объект и значимую информацию в «черный список» на будущее и прекратить отношения;
- путь второй — затеять с объектом игру, сделав вид, что все, что он вам наговорил, вами проглочено. Такая стратегия при внешней рисковости мало соответствует ей. А иногда может привести к весьма эффективным результатам, что и покажем на примере.

некто, посредник, пытался легендировать сделку, выдавая себя за конечного получателя товара нашего клиента. Легенда была. своевременно отдиагностирована и клиент встал на распутье: то ли отказаться от контакта, то ли продолжать организацию сделки. Мы предложили другой вариант: от сделки не отказываться, затребовать дальнейшие бумаги. После прощупывания бизнеса объекта подозрения в посредничестве подтвердились, и мы сделали предположение, что объект, по всей видимости, не располагает собственными складскими помещениями в планируемом пункте разгрузки товара и что, скорее всего, товар будет сразу же доставлен фактическому конечному потребителю. После того как объект представил «рыбу» контракта с указанием реквизитов получения товара, мы начали рыть в этом направлении. Удалось установить несколько десятков фирм с подходящими складскими комплексами в пункте доставки товара. Далее вычислениями мы сузили поиск до полудюжины фирм. Две из них оказались наши — на руках у них были коммерческие предложения нашего посредника. Как вы сами понимаете, вскоре эти фирмы обрели нового партнера.

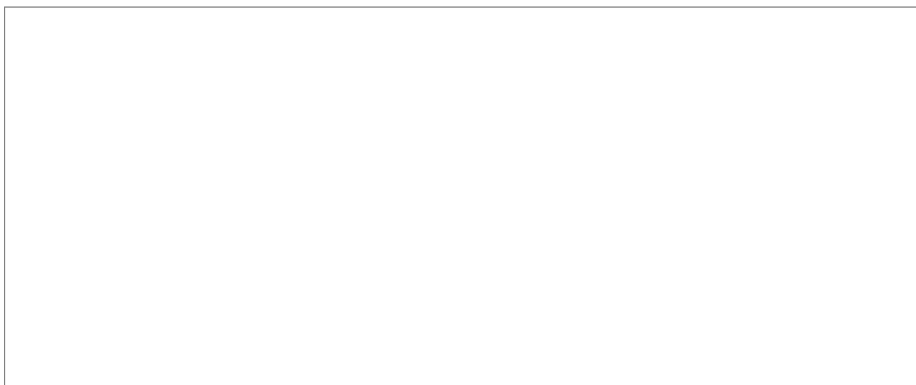
АНАЛИЗ ПЕРВИЧНЫХ ДОКУМЕНТОВ

методология

контентный и морфологический анализ текста

Р-техно

итог анализа: выводы и заключения



Обмен документами, будь то

коммерческое предложение или обширное приглашение к сотрудничеству, устойчиво входит в практику. Обмен устными сообщениями утрачивает свое значение в качестве формального средства бизнес-коммуникации. Даже устоявшиеся партнеры, поговорив, предпочитают обмениваться бумагами. Иницилирующим предпринимательскую деятельность бумагам — первичным документам — можно уделить чуть больше внимания, чем это делается обычно. Увидите, что как любой информационный источник, этот может дать больше, чем это кажется на первый взгляд. Мы не ввергнем вас в пучину герменевтики — науки о прочтении и понимании текстов. Мы хотим показать наше видение самых обыкновенных бумаг, благодаря которому можно выжимать из них гораздо больше информации, нежели хотели предоставить вам авторы, включая ту, которую авторам вовсе не хотелось бы выдавать.

МЕТОДОЛОГИЯ

Анализ стартовой бумаги складывается из :

- анализа внешнего вида бумаги, упаковки и оформления, способа доставки документов;
- исследований смыслового содержания и содержательной формы.

Первая позиция будет вам предложена к подробному рассмотрению позже в главе, посвященной прочтению фирменного стиля фирмы. Сейчас отметим только одну ее деталь.

ПРОВЕРКА РЕКВИЗИТОВ

В вашем послании, даже если это всего лишь «рыба» возможного взаимодействия, в обязательном порядке должны присутствовать реквизиты фирмы-инициатора. Всем вам прекрасно известно, что они должны в себя включать. Однако как и зачем это необходимо проверять в обязательном порядке — известно далеко не каждому.

Проверка юридического адреса предохраняет вас от риска вовлечения в работу с фирмой, относящейся к числу конструктивов криминального мира. Для превенции попадания в поле негативных интересов вам может оказаться достаточным проверить адреса конторы: юридический и физический, а также банковские реквизиты. Особенно если из смысла полученного вами послания вытекает что-то серьезное.

Что может вам предложить неделовой рынок из того, что вы сможете обнаружить проверкой реквизитов? Различные липовые конторы; жиро-фирму, подставку чужих расчетных координат, фантомные дутые фирмы и т.д. С этими субъектами мы вас еще познакомим. Как всего этого можно избежать простой проверкой реквизитов?

Проверка юридического адреса и банковских реквизитов проводится обращением в орган, уполномоченный на регистрацию субъектов предпринимательской деятельности. Такими органами в России являются органы юстиции на местах. Если ваша бумага опечатана — прочтите на печати название района регистрации. Также информацию можно получить в налоговых органах, отделениях Пенсионного фонда, в стряпчих конторах. Вся информация — легально доступна.

Юридический адрес может не соответствовать фактическому размещению конторы. Проверьте фирму на предмет «подставки»: что за контора находится по указанному адресу? Насколько это надежно? Разыскать владельца арендуемого помещения также труда не составляет.

Вы, наверное, недоумеваете: зачем так сложно? Ответим: затем, что нужно. Особо упорствующим дадим простой критерий проверки: проверяйте, как только ваша бумага запахнет стоимостью,

стократно превышающей стоимость проверки. Стоимость же рядовой подобной проверки представляется нам что-то в районе 100 — 150 баксов,

КОНТЕНТНЫЙ И МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКСТА

Познакомьтесь с любопытной методикой исследования текста. Два предлагаемых вам метода, выражаясь научным языком, называются «контентный» и «морфологический» анализ текста. Один из них занимается исследованием смыслового содержания послания, второй — внешней формой. Оба вместе — вскрывают психологические характеристики автора.

Пусть вас не смущает наукообразие методов, оба они просты, доступны и дают неплохие практические результаты. Пригодны не только для анализа текста, но и для исследований речи. Оба метода базируются на нескольких психологических постулатах.

Постулат первый: каждый человек составляет бумагу сугубо индивидуально, привнося в нее черты собственного прошлого опыта. То есть потенциально любой текст несет информацию о прошлом автора, что неплохо для получения выводов об опытности, профессиональном и общеобразовательном уровне. Нас здесь в первую очередь будут интересовать темные моменты в прошлом автора.

Постулат второй: при составлении любого текста человек проецирует себя самого в то, что пишет, и это отражает текущее состояние его сознания, психики, эмоций. Авторский текст всегда персонифицирован. То есть в нем присутствует потенциальная информация о психологии личности автора, включая те позиции структуры личности, которые могут быть связаны с возможными рисками вашего дела.

Обобщенно говоря, вся наука грамотной писанины именно и призвана нивелировать индивидуальность, подогнав послание под стереотип, однако природа человеческая вездесуща, личность не скроешь. Чтобы убедиться в этом, понаблюдайте хотя бы за тем, как по-разному составляются тексты самых обыденных справок и сообщений.

Контент и морфологический анализ текста позволяют получать некоторую информацию об авторе, вскрыв законы движения его души в момент написания текста. Причем вышесказанное одинаково пригодно как для работы с индивидуальным автором, так и для анализа текстов корпоративных авторов. В случае коллективного творчества можно говорить даже о еще больших возможностях диагностики негативных качеств коллектива.

Итак, чем более нетиповое послание перед вами — тем больше информации об авторе вы можете получить, анализируя текст предлагаемыми методами. Точность методов и информативность анализа повышается по мере отклонения послания от шаблонов и нормативных требований делового общения. Максимум эффекта достигается, как нетрудно догадаться, при анализе корреспонденции личного характера. Методы непригодны для анализа формализованных посланий вроде типовых форм и бланков.

Оговоримся сразу; есть масса причин, по которым результаты анализа несут предположительные и вероятностные черты и носят скорее косвенный, вспомогательный характер для вашей деятельности. Кроме того, сами методы представляют собой весьма обширную область специальных знаний и было бы глупо пытаться изложить их в рамках скромных возможностей настоящего Практикума. Мы дадим вам только обобщенные основы, раскрывающие подход к делу. Не спешите по ним делать глобальные выводы, пытаться строить точные и далеко идущие прогнозы развития ситуации и делового поведения объекта. Ваши результаты — всего лишь соображения, хотя иногда и бьющие точно в «яблочко».

Р-ТЕХНО

Технология анализа сводится к следующему:

1. фиксируем узлы внимания и выделяем компоненты текста, подлежащие исследованию;
2. Диагностируем каждую компоненту на предмет выявления того или иного психологического фактора;
3. По каждому частному диагнозу автоматически делаем частные предположения о риско-графии объекта;

4. Синтезируем общее итоговое заключение.

На что смотреть, каковы узлы внимания:

- общая приверженность формы письма к типологии;
- информационный стиль письма (релевантность, категории понятности, однозначности, прослеживание мысли и ее развития);
- литературный стиль: витиеватость-сухость, водянистость, канва послания, уходы мысли в стороны и т.д.;
- технологический стиль составления текста: общая схема построения письма (был ли план письма или перед вами — импровизация);
- построение отдельных фраз — синтаксис и пунктуация;
- лексика и фразеология языка: вес различных компонентов (жаргонизмы, профессионализмы, сленг, термины, степень и обоснованность употребления стандартных и авторских оборотов); частота употребления слов, расставленные акценты внимания;
- эмоциональное наполнение послания.

Что можно узнать об авторе? Как уже говорилось, авторский текст несет очень много потенциальной информации. Если вы имеете дело с обширной корреспонденцией — возможности расширяются безгранично. Можно составить полный психологический портрет личности и соответствующей фирмы. Ограничимся рассмотрением тех материалов, которые реально могут попасть в ваши руки, и соответствующих им диагнозов — негативных моментов чужой деятельности. Ключевые показатели:

• профессиональная компетентность автора

Здесь от вас понадобится не только понять изложение сути вопроса, но и оценить, насколько она профессионально представлена. Особое внимание — изыскан профессионализма. Иногда даже в самой рядовой бумаге можно увидеть прокол пишущего. Например, если вам поступает предложение такого рода; «Уважаемые господа, фирма такая-то заинтересована в поставке товара...» — и далее следует спецификация товара, то можно предположить, что перед вами неискушенный в торговых сделках партнер. Ибо непонятно, что он хочет — продать или купить? Безграмотное предложение характеризует такую же, если не худшую, деятельность. При кажущейся нелепости, подобных примеров-казусов великое множество, и почти всегда за ними стоят всеядные фирмы-посредники: все — обо всем и ничего в конкретном деле.

Приверженность к типизации послания, отражающее тяготение авторского текста к нормативным образцам и шаблонам, может также указать на компетентность автора. Какие материалы были использованы, что было под рукой у автора, как он счел возможным это использовать — все это отражает его профессиональный опыт. Например, названия «Офферта», «Оферта», «Коммерческое предложение», «Приглашение к сотрудничеству» по-разному могут характеризовать опыт автора как в деловой переписке, так и в бизнесе как таковом.

при упоминании цены, скажем, в сто долларов вам может встретиться написание «100\$a» . Если автор убеждает вас, что успешно и продолжительно работает на внешнем рынке — это сомнительно. Работать с инофирмами и не перенять их традиции навряд ли возможно, фирмачи же имеют обыкновение указывать так: «\$100». Вспоминается один тип, гордо потрясающий, как он выражался, «парафинированным» контрактом. Лучшего саморазоблачения не придумать.

С другой стороны, некоторые инициаторы продолжают составлять бумаги нарочито по-совковому, полагая что такие бумаги быстрее проходят и принимаются к исполнению. На это есть основания. Мы специально наблюдали за работой отдела маркетинга одного крупного завода и заметили парадоксальный факт: быстрее всего принимаются к исполнению действительно не красиво оформленные «модные» бумаги, а писанные на плохоньких машинках дурнушки с ошибками и помарками. Работники отдела утверждают, что именно за такими посланиями стоят реальные заказы. Скорее всего, этот выбор формы должен соответствовать ситуации. Плохо, когда несоответствие режет глаз.

Прекрасно, когда бумага обширная, выходит за рамки стереотипов и предоставляет простор для творчества. Например, в бизнес-плане, пояснительной записке, описании проекта можно увидеть профессионализм не только единоличных авторов, но и соответствующих служб фирмы-инициатора. Достаточно указать, что любой мало-мальски стоящий инициативный инвестиционный проект готовится группой специалистов предприятия-объекта возможного инвестирования. Каждый член группы вносит что-то свое, отражая особенности компетенции предоставляемой им службы. В противном случае, соло-проект от организации, писанный каким-нибудь юрисконсультантом, характеризует факт несерьезности подхода предприятия в целом.

некая организация обратилась с просьбой найти серьезного инвестора, предлагая высокорентабельный проект. Но описание проекта было составлено настолько коряво и профессионально безграмотно, что позволило усомниться в деловых качествах авторов. Предложили им услуги по оформлению - отказались, сославшись на то, что нет денег. Но речь идет о миллионных вливаниях долларов, а у людей нет на это полтора, тысяч. Проверили авторов — так и есть: мелкие чиновники солидного предприятия, так сказать, инициативная группа, кроме appetitов ничего из себя не представляющая. Остается только гадать о судьбе такого проекта.

- **смыслообразующий мотив деятельности автора**

Ответ прежде всего кроется в том, кто и что стоит за бумагой? Именно личность инициатора отражается его подходом к делу и диагностируется формой высказанных намерений. Смыслообразующий мотив, определяющий главную идею деятельности автора, в тексте просматривается буквально воочию. Причем это касается не только развитых масштабных текстов, но иногда и простенькой бумажки. Например, если вас извещают о намерении прикупить товар такой-то и допускают, скажем, ошибку в наименовании номенклатуры или лишнюю цифру в ГОСТе — вряд ли намерения или люди серьезны. Скорее всего перед вами фирмочка, не имеющая в своем распоряжении подходящих специалистов и не стремящаяся к этому. Перепиской занимается какая-нибудь длинноногая курица, а шеф настроен по отношению к делу весьма наплеватьски и подмахивает бумаги, глядя в вырез ее платья, а не в текст. В сомнительных случаях происхождение такой бумаги можно уточнить непосредственно у руководства. Горе тому чифу, кто подтвердит, что лично читал такую бумаженцию перед подписанием. Вообще подпись бумаг — явление характерное. Если у вас бумага подписана непосредственным руководителем предполагается что он находится в курсе событий. Предпочтение отдается именно таким текстам. Чем более подпись отдалается от лица, принимающего решения, тем менее информативен текст в плане выявления того, о чем мы сейчас говорим, тем менее объективна ценность такого послания.

Допускаются несовершенства в бумаге, подписанной менеджером, во только для случая, если ваше дело от него мало зависит. В бумагах руководителя такого быть не должно.

- **независимость инициаторов**

Диагностируется по независимости суждений. Наличие подобных наблюдений в тексте говорит о яркой индивидуальности автора и о том, что он ее не стремится скрыть. В том случае если вам необходим такой участник в вашем проекте, есть предпосылки, что это — он. Кстати, таким образом можно проверять возможных кандидатов в партнеры. Попросите их составить бумагу достаточно произвольного содержания и посмотрите как проявится «Я».

Внешними признаками могут служить фразеология, речевые обороты и личные обращения. Предпочтение здесь отдается конструкциям типа: «Я считаю...» вместо традиционного: «Мы считаем...» Будьте внимательны к таким фразам. Их анализ многозначен и может дать многое. Например, значительное или чрезмерное наличие подобных оборотов может совершенно точно указать на трансформированную самооценку, возможный эгоцентризм или скрытую трусость и нерешительность автора.

- **амбициозность автора**

Лексика языка часто сопутствует амбициям, таким как стремление принадлежать к определенному статусу или социальной группе. Например, если в тексте вы обнаруживаете

расхождение между модными ныне экономическими терминами и содержанием, вкладываемым в них автором, можно предположить, что автор в своем стремлении произвести на вас впечатление, переусердствовал и пропустил подобный прокол при проверке написанного. Быть может, он совершенно запутался в своих амбициях. Это говорит о его потенциальной готовности стать объектом манипулирования. Вы еще увидите, как легко играть на чужих амбициях, но их наличие можно отдиагностировать уже с первого же контакта.

- **скупость**

Если текст и размещение послания сжаты, слог послания сух и лаконичен, подпись свободна от всевозможных прикрас типа «искренне ваш», «с Уважением» и т.д. — автору приписывается возможная скупость.

- **эмоциональное состояние автора**

Нахождение в тексте следов переживаемых автором эмоций позволяет делать вывод о типе темперамента автора, что полезно для уяснения типа нервной разрядки и текущего эмоционального состояния. *Это* может отражаться во всех анализируемых параметрах текста: стиль письма, включая ритм, построение фраз, расположение отдельных фрагментов текста, выделение абзацев, красных строк, внешнее оформление, отступы полей. Фразеология может изобиловать соответствующими прилагательными, в точности соответствующими эмоциональному фону автора. Например, в деловых письмах, информирующих о некачественной поставке товара сравните эмоции двух разных людей: «...вы отнеслись к делу безобразно» и «мы считаем, что допущенная вами небрежность...» Нервозность первого и выдержка и корректность второго отражают не только свойства темперамента и качество эмоций, но и предписывают разный подход к делу.

- **диагностика возможных дефектов психики**

Нас в первую очередь интересуют их деловые проявления. Как распознать внутренние дефекты сознания человека для того, чтобы предусмотреть соответствующее негативное ведение дела? Если текст пестрит выспренними, вычурными фразами, если вы видите использование глобалистских терминов и выражений типа «развитие России», «общечеловеческие гуманные ценности», «установление добрососедских отношений между нашими странами» и т.п. — что-то неладное в мировосприятии вашего автора. С другой стороны, нелады могут сквозить и в явно заниженном, быдловатом слого послания, особенно если речь идет об ответственных суммах

- **особенности мыслительного аппарата**

Письмо отражает не только доминирующий тип мышления, но и такие структурные элементы мыслительного аппарата, как ригидность, подверженность стереотипам, оригинальность, логичность, самоконтроль и дисциплина мышления, волевое начало. Обычная экспрессдиагностика без обращения к специалисту оперирует такими качествами послания, как «собранность-пространность», «размытость-четкость понятий», «витиеватость-сухость стиля письма» и т.д. Отдельно анализируется аргументация послания.

Пороки мышления диагностируются по оценке качества информативности послания, лексики языка, по структуре построения всего текста и частоте употребления отдельных текстовых элементов (словосочетаний, слов, фраз).

- **деловая и общая культура, уровень образования**

Наиболее приближенные к деловым качествам характеристики автора. Их диагностика не вызывает трудностей, нет смысла особо на этом пункте останавливаться. Единственное, что хотелось бы отметить, это стойкая недооценка этих несложных и высокоинформативных показателей при прочтении письма.

Прочие деловые качества также можно увидеть уже в первом же послании. Например, человек

дела, нацеленный на действие, строит фразы коротко, начиная с глагольных форм — описания действия.

·гипертрофированная профессиональная самооценка

Сквозит из общего духа письма. Иногда явно видна в попытках самооценки достижений. Использование прилагательных, оборотов речи, символизирующих превосходную степень качеств автора. Частота употребления личного местоимения «я» сверх меры. Все эти наблюдения могут однозначно указывать на гипертрофированную переоценку автором своей профессиональной значимости.

·манипуляционное и конфликтное поведение

Преследуемые письмом основные и побочные цели текста выдают скрытые мотивы авторов. Даже если они видны в явной форме, как например, это преподносится коммерческим предложением, любое письмо несет прогностическую информацию.

Манипуляционная направленность текста может обнаружить себя в различных оборотах, придавая письму соответствующий дух. Особенно если послание связано с конфликтом. Апелляция автора к тем или иным моделям разрешения конфликта и форма подобной апелляции, предлагаемая вам для рассуждения, показывает конфликтный опыт автора. Блеф или сдерживаемая мощь, агрессия или миролюбие, стремление воспользоваться вашим положением или справедливая компенсация, все это и многое другое видно из послания. И иногда совсем не так, как написано. Так, в одном деле мы советовали клиенту выкинуть акт в урну и забыть о нем, хотя в сопроводительном письме обещалось много чего... Но именно это выдавало с головой попытку блеф-прессинга.

ИТОГ АНАЛИЗА: ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Вы должны дать ориентировку клиенту о ваших негативных наблюдениях и соответствующих рисках клиента, включая ближайшие перспективы развития ситуации, связанной с настоящим письмом. Такая ориентировка может включать в себя разделы:

1. Цедесоответствие предложения проектным целям

Неинтересный в плане Р-работ блок, тем не менее весьма часто встречающийся при условии вашего сопровождения проекта, включая его реализацию. Например,:

когда вам поручили ведение текущих дел и наделили некоторыми полномочиями. Сводится к оценке перспективности бумаги в рамках проводимого вами проекта. Объем и глубина заключения должна соответствовать свойствам проекта и поставленным перед вами задачам. | Возможно, потребуется просто отобрать наиболее ценные предложения, возможно, потребуется отловить нужного партнера по заранее заданным параметрам, возможно требуется подвергнуть бумагу более тонкой обработке.

2. Рискография

Необходимо выполнить рискографию стартовой информации — оценить бумагу с позиций диагностики возможных рисков. Вы накладываете результаты исследований на весь спектр потенциальных проколов: от возможности агрессии и криминала до личностных дефектов авторов послания. Все, что вам не понравилось в документе, должно найти соответствующее отражение. На основании сделанной диагностики риск-факторов документа вы можете описать возможные негативные развития ситуации и дать меры соответствующего реагирования.

3. Психологический портрет инициатора

Расписать возможный портрет автора необходимо для рискографии факторов психологической природы. Уточнение возможных недельных наклонностей автора, обнаруженные вами в его послании должно быть тщательно описано и привязано к соответствующему типовому негативному поведению. Иногда такой пессимистичный психологический портрет может отбить малейшее желание войти в контакт.

Если вам нечего сказать, ничего подозрительного вы не обнаружили, следует вывод: «Чисто». Но с поправкой; «Пока что...»

4. Рекомендации

В итоге такого обзора формируется пакет рекомендаций, как и что необходимо делать далее. Интересен вариант, при котором ваши рекомендации могут начаться с определения необходимости и требуемой глубины проверки фактов, изложенных в документе.

СТАРТ ПРОЕКТА:

НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

РТ-подход

план переговоров

подготовка

Р-техно

завершение переговоров

итоги

РТ-ПОДХОД

Распространенный путь начала предпринимательского проекта — всем хорошо известные устные переговоры. К вам приходят и приносят в кармане как это модно ныне говорить, «дил». Теоретически намерения пришедших сводится к разведке возможного партнерства и устному закреплению опорных моментов, которые в дальнейшем должны переродиться во все учредительские документы либо контракты.

На практике же намерения могут быть совсем другими, ибо давно сказано- «Бойтесь данайцев, дары приносящих!»

Для РТ устные переговоры — это богатый материал и поле деятельности В подавляющем большинстве случаев диагностика фальсификаций, этих первых ласточек возможных деловых прогаров, может быть выполнена и выполняется именно на этапе первых же переговоров. Основная масса гипотез и рабочих версий в голове РТ рождается на переговорах. РТ должен применить все свое умение, все рабочие навыки и приемы для квалифицированного контроля и анализа получаемой в ходе инициативных переговоров информации. Рискнем сделать обобщение, что основа оперативной работы — это переговоры.

Совершенное искусство переговоров подразумевает свободное владение дисциплинами оперативной психологии, такими как приемы коммуникации, физиогномика, анализ речевых характеристик, знание и видение вазомоторных реакций человека, использование всего многообразия приемов и средств, наработанных в сфере манипулирования и модификации поведения.

И это оправданно. Напомним, что главное предназначение Р-системы — уберечь клиента на ранних подступах к минному полю. Все чем мы с вами сейчас занимаемся, для чего вы приобрели Практикум — это учимся распознаванию слабеньких сигналов беды, сочащихся сквозь трещины чужого благополучия. Когда партнер грянет из всех орудий по вашему клиенту — вам уже делать будет нечего. Вы нужны и должны работать сейчас, когда внешне все мирно и спокойно. Именно за это вам платят, именно в этом ваша сила.

ПЛАН ПЕРЕГОВОРОВ

До начала переговоров вам необходимо разработать план переговоров, включающий в себя несколько сценариев возможного развития беседы. При этом его условно можно разделить на две группы.

бизнес — то, что вы будете говорить от имени своего клиента в интересах его бизнеса.

Р-мероприятия — то, что вы будете делать в целях своего профессионального интереса.

Первую часть плана вам необходимо детально обсудить с клиентом. Нехорошо, если в

беседе у вас возникнет необходимость отговорки типа: «я должен проконсультироваться или согласовать» или просто «не знаю». Это — явно черный крестик напротив вашего имени. Вас сразу же поместят в разряд второстепенных лиц со всеми вытекающими последствиями. Даже если вы работаете под крышей официально консалтингового прикрытия и не скрываете того, что вы — всего лишь лицо нанятое, что мы практикуем весьма часто, незнание реалий клиента плохо вас характеризует как консультанта или поверенного в его делах. Последствия аналогичны вышеуказанным. На крайний случай можете прикрыться фразой типа «это вне моих полномочий на сегодня». Или: «Знать-то я знаю, но мне и платят не за то, что бы я распилился обо всем, что мне известно...» Такая позиция может явиться преддверием завязывания оперативных игр с объектом. Вы прозрачно намекаете о своей личной готовности к более тесному сотрудничеству, возможно на стороне вашего сегодняшнего оппонента. Вполне вероятно, что он не составит исключения из общего правила и попадет на вашу удочку.

При подготовке плана переговоров вам следует определить главную цель | переговоров. Согласно последним разработкам науки о конфликтах переговоры могут быть следующих типов:

«разведка» — *прощупывание позиций сторон. Цель переговоров — получение исходной информации к дальнейшему взаимодействию;*

«война» — *стороны разделяют непримиримые стратегические противоречия. Цель - победа одной стороны за счет другой;*

«дебаты» — *стороны противостоят на тактических позициях. Возможен компромисс;*

«игра» — *стороны преследуют сугубо оперативные цели в виде соблюдения установленных и незыблемых правил. Цель переговоров - сами переговоры.*

Понимание типологии предстоящих переговоров помогает выстроить план дальнейших действий. Сейчас предмет нашего рассмотрения — первый тип, т.е. инициативные переговоры по поводу предстоящего проекта. Рассматривается вариант обращения к вам как к возможному партнеру. Рекомендации также применимы и для обратной ситуации, когда вы обращаетесь к партнерской фирме в качестве инициатора деятельности. Смысл не меняется, если помнить о том, что любая рекомендация имеет двойную ценность — средства облапошивания других, если ее применяете вы, и средства своевременного обнаружения облапошивания другими, если ее применяют против вас.

План переговоров для нашего варианта один — слушать и смотреть. Но! Глазами РТ.

ПОДГОТОВКА

• состав группы

Ввиду высокой информационной концентрации первичных переговоров рекомендуется их проводить силами рабочей группы. Если в структуре вашего агентства присутствуют узкие специалисты, позаботьтесь об их совместной деятельности хотя бы на первой встрече. Ваша задача — не потерять ни крупицы информации. Все, что вы получите на первых переговорах — это бесценный материал. Возможно, второй такой попытки не представится.

Как мы говорили, основная рабочая единица Агентства — двойка и тройка сотрудников. Обязанности между членами двойки или тройки делятся в соответствии с личной умелостью работников и целями предстоящей беседы. Обычно на переговорах лидирует один — «торпеда», второй сотрудник отслеживает поведенческие реакции оппонентов, третий следит за ходом развития беседы, осуществляя общее руководство поведением тройки в ходе бесед. Такое разделение функций позволяет эффективно собирать и обрабатывать информацию без риска подсветить оперативную направленность деятельности. Также имеется много других ролей, возлагаемых на членов группы переговорщиков с точки зрения Р-мероприятий. Например, классическая двойка «плохой-хороший» представляет собой сочетание ролей стоворчивого, компромиссно настроенного, миролюбиво-уступчивого переговорщика и его непримиримо-твердолобого, агрессивного партнера. Работа такой двойкой позволяет всесторонне прощупывать позицию инициатора без привлечения дополнительных ресурсов. Такая пара имеет обширный

оперативный простор как по формам воздействия, так и по силе.

И еще одно. Замечено, что каждый человек имеет свою манеру ведения переговоров, отражающую черты его характера. Условно говоря, один умеет ругаться, второй — нет, один склонен красиво уступать, второй делает это так, что тактическое отступление становится равным полному поражению. В зависимости от целей переговоров и принятой вами тактики может оказаться полезным привлечение к переговорам нужного «Характера». В нашей практике это нашло отражение в том, что в наиболее сложных ситуациях такие люди подключаются к переговорам в обязательном порядке.

• внешний облик

Составив себе представление о мотивах инициаторов, например по информации о сути предстоящей встречи, вы можете смоделировать требуемое вам восприятие, обратившись к соответствующему имиджу.

Вспоминается одно давнишнее дело, когда мы не очень результативно бомбили одну фирму достаточно длительный период. Так продолжалось до той поры, пока в голову не пришла простая мысль: а не поменять ли имидж? В очередной раз наш сотрудник появился в офис этой весьма многоуважаемой именитой фирмы в шлепанцах на босу ногу и с арбузом под мышкой. Надо было видеть удивление тех, кто никогда прежде не видел нас иначе, как в костюмах и белоснежных сорочках! Естественно, что мы подготовились и к самому разговору. Но вот что удивительно: при последующем разборе мы так и не смогли сойтись во мнении, что же повлияло на благоприятный исход дела — форма или содержание?

• экипировка

Все переговоры в обязательном порядке должны быть записаны. Посему при подготовке к разговору на чужой территории вы должны заготовить необходимую технику. Информацию по этому вопросу вы сможете почерпнуть в соответствующем разделе Практикума.

• презенты

Известная практика нормативного бизнеса. Поговорили с интересующим человеком — сделайте презент. Все хорошо, кроме одного. Недооценки хода с точки зрения нашей колокольни. Мы сейчас разбираемся не с тем, как создать видимость респектабельного бизнесмена, а с тем, **как** собрать информацию. В этом ключе презенты представляют шанс поистине уникальный. Мы обещали не грузить вас информацией о недоступной вам шпионской экзотике, но нижеприводимым примером хотим еще раз обратить ваше внимание, что в разведке не бывает чрезмерных знаний.

переговоры с инофирмой шли очень трудно, фактически дело стопорилось. Поскольку речь шла об очень и очень крупных суммах, мы работали на пределе своих возможностей. После очередного раунда переговоров на прощание мы, как обычно, обменялись с противником презентами. Наш трофей оказался прекрасными настольными часами в корпусе из вереска, инкрустированного хризолитом. Что-то показалось странным старшему группы, и он подал условный знак — «сторожок». Все, сколько нас было, поняли, что требуется делать и чего делать нельзя. Весь путь назад мы продолжали вслух гнуть свою линию, разыгрывая ту же фишку, что и на переговорах в присутствии противника. Тот, кто крутил баранку, попетлял по Центру, проверяясь на «хвост», пару раз остановился и сделал один звонок в контору, предупредив о нашем возвращении. На пороге нас ждал технарь, которому мы молча передали трофей. Через пятнадцать минут догадка подтвердилась. Презент оказался «данайским» — заряженным очень дешевым подслушивающим устройством. Используя его в своих целях, мы сделали все так, как нам было надо. А чужую операцию выемки «клопа» из наших часиков мы записали на пленку и не только использовали в дальнейшем, но используем и сейчас в качестве учебного материала для молодого пополнения Агентства.

• время подъезда

Управление временем — черта однозначная. Опоздал — значит специально хотел опоздать или не очень хотел успеть. Все прочее — ерунда. Дешевое манипулирование подразумевает

опоздание на встречу сверх разумного для демонстрации вашей важности и значимости ваших дел. Подразумевается незначительность лиц и дел, к которым вы соизволили прибыть. В любом случае, опаздывать не советуем.

- **размещение**

При размещении переговорщиков отталкивайтесь от удобства выполнения вашей миссии:

- во-первых, удобство ваших Р-мероприятий;
- во-вторых, блокирование и противодействие чужим,

Для выполнения первой задачи вам необходимо обеспечение расширенного поля внимания. Расширенное поле внимания подразумевает активную концентрацию внимания на деталях, расширение угла обзора для использования бокового зрения и специфичные методы фиксирования взгляда. Когда это применяется РТ?

Во-первых, при визуальном наблюдении за объектом. Эффективность наблюдения напрямую связана с тем, насколько вы четко и грамотно фиксируете внешние проявления объекта — будь то двигательные реакции, изменение физиологии, мимики, жестикуляции или прочих контролируемых параметров объекта. Посмотрите вокруг вас и найдите какое-нибудь лицо. Рассмотрите его внимательно. Вы видите, как движется дыхательная мускулатура этого человека?.. Вот в этом-то и вся разница.

Во-вторых, иногда интересующая вас информация лежит за пределами вашей визуализации. Например, при проведении переговоров вам необходимо контролировать выражение лица не только говорящего, но и, например, его компаньонов, сидящих по разные стороны от вас. Если вы не владеете навыками бокового зрения, вам придется постоянно рыскать глазами из стороны в сторону, что, как вы знаете, не создает комфорта у присутствующих. Аналогично встречаются ситуации, в которых прочесть интересующий вас документ можно только издалека и к тому же вверх ногами. Вспоминается случай, когда наш сотрудник заполучил требуемый номер телефона, сидя в стороне от объекта на расстоянии метра- полутора, к тому же поддерживая беседу с его компаньоном. Вот в такие моменты приходит понимание необходимости постоянного совершенствования рабочих навыков. Им можно уделять постоянное внимание, отрабатывая часами, эффект же может быть получен за секунду, и возможно единожды

В-третьих, фиксация взгляда необходима для эффективной техники общения. Один только грамотно поставленный взгляд дает большое подспорье тому, кто им владеет. В комплексе с известными способами обработки объекта, управлением взглядом можно достигать различных эффектов; от создания у объекта чувства дискомфорта, например когда вы используете акцентированный взгляд-«прицел», до стимулирования требуемых вам : позитивных эмоций, например когда ваше частое моргание истолковывается говорящим как прочувствованное понимание вами сказанного. При всей кажущейся разности, вы всего лишь управляете своим вниманием.

Рассадка переговорщиков зримо показывает отношение инициаторов к вашей группе как таковой и к конкретным персонажам в частности. Если вам предлагают Е" перейти на диванчики вокруг столика — это предусматривает доброжелательную манеру отношения к вам всем? Или просто хотят отсечь ваше внимание? Или хотят задействовать лай-диагностические приемы? Самое время подумать.

Если нарочито оставляют всю команду за огромным письменным столом — скорее всего вам дают понять, кто тут «пала». Иногда референт или другое лицо, обслуживающее переговоры с Той стороны, может персонально усаживать каждого из вас. Подумайте о том, какую позицию предлагают занять конкретно вам и почему? Все ли переговорщики с той стороны находятся в пределах вашей досягаемости? Как вы выглядите в плане доступности для их наблюдений? Если вы оказались в невыгодном положении один из всей команды, возможно, у Той стороны есть поводы для подозрений относительно персонально вас. Вас дешифровали и показывают это. (Кстати, такой подход слабават. Куда эффективнее закрутить свою игру, нежели просто демонстрировать расшифровку вашей.)

- **свет**

В этом аспекте переговоров небезынтересно рассмотреть использование освещения. Бывает так, что вас стремятся усадить таким образом, чтобы свет падал вам в лицо. Кое-кто поизощреннее может после вашей рассадки включить специальное освещение, про которое вы и не подозревали ранее. Пересаживаться может быть неудобным, но ваш визуальный контроль отключают тем же выключателем, каким включают лампы. Попытки создания у вас дискомфорта ненавязчивым направлением света вам в лицо выражает не более чем дешевую уловку. Можно посоветовать пройтись по этому поводу и нагло пересестись в кресло референта.

Что делает РТ, сопровождая своего клиента на переговорах?

Р-ТЕХНО

- **фиксирует происходящее**

Запись и наблюдение за беседой должно стать вашим непреложным качеством. Не пытайтесь принимать активное участие в беседе и что-то анализировать, в эти моменты ваши аналитические возможности понижены. Вам необходимо всеми способами стремиться к тому, чтобы увидеть и услышать как можно больше. Анализом наблюдений вам предстоит заняться позже. Советуем применять записывающую технику.

Для чего это нужно делать всегда и везде?

Рассмотрим возможную ситуацию. Допустим, что в отношении вас или фирмы вашего клиента у инициатора есть злонамерения. Скажем, он нацелен использовать вас в своих интересах. Мы с вами достаточно подробно рассматривали возможные криминальные схемы, и вы понимаете, что диагностировать подобную игру на первых переговорах с ходу очень трудно. Но можно. Даже если против вас работает искушенный махинатор, сколь бы тщательно он ни готовился — в его поведении обязательно проскользнет нечто, что не должно оставить вас равнодушным. Иногда повторный просмотр видеозаписи беседы может четко указать на такие сомнительные моменты. Проанализируйте поведение пришедшего на предмет его манипуляционной направленности, выполните лай-диагностику \ для определения лжи. Будьте готовы к неожиданности и высматривайте ее.

Второй момент необходимости записи беседы связан с так называемой доказательственной базой. Предположим худшее: вы проморгали махинатора и дело-таки дошло до скандала. Если вы или ваш клиент проводил переговоры с глазу на глаз, если к тому же предмет переговоров имел низколегитимный характер или сами переговоры проводились секретно, короче, везде, где отсутствуют какие-либо бумаги, как вы или ваш клиент сможет доказать что-либо в свою пользу на возможной разборке?

Поэтому в обязательном порядке нужно постоянно создавать и поддерживать доказательственную базу достигнутых соглашений на случай вероятных разборок. Свидетели — члены вашей группы или приглашенные на переговоры третьи лица — не годятся. Намного лучше иметь магнитофонные записи разговора. Их можно делать скрытно, не напрягая и не сковывая ваших оппонентов. Ценность же их намного выше, чем свидетельские показания. Как показывает практика разборок, иногда одна обрывочная запись может стоить показаний десятка сотрудников фирмы. Для противной стороны может оказаться достаточным, если обвинить их в сговоре или поискать какой-либо дополнительный интерес в выступлении на вашей стороне.

Нелишне заметить, что практика 100-процентной записи всех переговоров уже имеет широкое распространение и обеспечивает требуемые результаты.

Если вы почему-то игнорируете настоятельное требование записи беседы, вам необходимо использовать внутренний таймер. Здесь можно посоветовать задействовать любую доступную вам мнемотехнику: привязка беседы к количеству выкуренных сигарет, выпитого кофе, внешним или внутренним наблюдениям (основы мнемотехники ждут вас в финальном разделе Практикума). Все хорошо, что позволит вам воссоздать ход и полную картину беседы в мелочах, даже если для этого вам придется просто-напросто подглядывать на часы. Именно вовремя всплывающие в памяти мелочи и детали иногда приводят к самым сильным выводам.

- **осуществляет скрытное наблюдение за неафишируемой технологией**

Наблюдение за жестикуляцией переговорщиков представляется весьма эффективным средством дешифровки чужого поведения. Особенно когда жестикуляция осуществляется специальными сигналами, что весьма часто сопутствует ненормативному бизнесу. Часто группа переговорщиков использует внутренние сигналы в виде жестов для обмена мнениями по ходу беседы и соответствующих корректировок планов. Если вам удастся понять, что стоит за почесыванием подбородка парнем, сидящем напротив вас, и как протирание очков босса противника изменяет направленность беседы, — это очень хорошо. Диагностировать подобную сигнальную систему нетрудно. Обратите внимание, на что постоянно смотрят члены их команды, какие движения могут повторяться без видимой нужды. Возможно, именно такие знаки просигналят вам о самом важном в позиции противника.

Трудно переоценить значение наблюдений РТ над манипулятивным поведением переговорщиков и выполнение им лай-диагностики, обстоятельный разговор о которых нас ожидает в разделе оперативной психологии.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Тривиальное наблюдение рутинного бизнеса, заключающееся в том, что редко когда стороны приходят к полному пониманию позиции друг друга, для РТ не имеет смысла. Чем больше он общается с противником, тем больше у него шансов на успех его преодолеть. В зависимости от опытности, личностных характеристик, текущих диспозиций сторон, уполномоченные лица, ведущие переговоры, могут водить за нос друг друга до бесконечности, что для многих иностранных бизнесменов, впервые столкнувшихся с реалиями совбизнеса, совершенно непонятно. РТ же делает это исключительно с целью уточнения и проверки своих собственных гипотез.

В странах устоявшегося бизнеса единожды произнесенное обещание в присутствии свидетелей либо с иной доказательной базой (запись телефонного разговора или даже пометки в блокноте) может оказаться достаточным для возбуждения дела о взыскании убытков. Обещал — делай. У нас — все иначе. От обещаний до дела порой может пройти вечность, а потом вдруг вас поставят перед фактом выполнения совсем не того и не так, как вы договаривались. РТ лишен этого. Мы вообще воздерживаемся от обещаний своим клиентам чего-либо от имени других лиц, сколь бы мы ни были в них уверены. Клиенты знают это и, похоже, ценят. Чего и вам желаем. Иначе вас рано или поздно автоматически отнесут к АСМ — Лицу-с-Совковым-Менталитетом. Кроме того, такие проколы никак не красят РТ, работающего, как мы определились, исключительно с неточными категориями.

В последнее время особенно заметна тенденция: в мире крутого предпринимательства мера ответственности за данное слово ужесточается день ото дня. Кроме того за длинный язык ловят денежных болтунов в различных криминальных схемах. Пожалуй тут мы уже «впереди планеты всей». Там в случае разорения пускают пулю себе в висок, у нас заказывают ее для бывшего поделника-партнера. Специфические рыночные регуляторы в виде «крутых братков» на самом деле нездоровая реакция на нездоровую деловую практику. Дыма без огня не бывает. Кровавые разборки, столь частые сегодня, не бывают спонтанными и немотивированными. Как говорят в народе, «все нормально: кого надо, того и грохнули». То, что за рубежом эволюционировало столетиями и вылилось в четкие нормы делового поведения, у нас рождается в пороховом угаре.

во избежание неприятностей, кто бы вы он были - на одного необдуманного обещания с малознакомым партнером.

Вы видели, вы знаете — любое легковесное слово может быть использовано против вас.

Не допускайте подобных проколов в процессе первичных переговоров сами и оберегайте от этого вашу клиентуру. Никаких выводов, никаких обещаний, никаких решений. «Мы подумаем» — вот самое большое, что вы можете сообщить своим визитерам, сколь бы заманчивым вам ни показалось их предложение. «Мы обсудим ваше предложение и в самое ближайшее время встретимся еще раз» — только это можно сказать на прощание, покидая чужой офис. Обратите

внимание — фраза типа «Мы дадим ответ» отсутствует. Пусть слушают свои записи...

В случае вашей инициативы в переговорах получение подобной фразы в конце беседы означает слабину ваших Р-технологий. Вы не получили никакой информации о возможном партнере. Вы не сумели разговаривать с ним, Вы не создали предпосылок для возможной игры. Быть может, следующие беседы приблизят вас к этому.

Есть простой способ убедиться, что ваше предложение представляет интерес: в конце переговоров постарайтесь замять вопрос, кто первым выйдет на связь, ограничьтесь фразой типа «Давайте созвонимся такого-то числа». Если ваше предложение заинтересовало — вам позвонят сами. И забудьте про протокольные формальности. Они хороши там, где людям не достаточно более простых форм общения. Этот изысканный камуфляж, эзопов язык дипломатии, по счастью, слабо приживается в нашем бизнесе, оставляя простор для применения знаний РТ. Этикету же россияне не больно-то следуют ни в большом, ни в малом. Единственное, что может сказаться, это если ваш партнер финтит, выдерживая паузу. В таком случае у вас есть возможность возобновить разговор самому без всяких «потерь лица» или ущемления вашего авторитета. Заодно можете слегка наехать по типу: «Что-то вы не звоните?..» Проверьте, как фиксировал концовку разговора ваш партнер. Если сошлется на буквальное цитирование — очень хорошо, можно предположить, что и остальное содержание разговора в его памяти столь же четко. А память редко фиксирует неинтересное.

После завершения переговоров вы обращаете внимание на то, как вас провожают. До выхода из кабинета? до поста охраны? до вашего авто? Кто именно это делает? Все это внешние сигналы результативности переговоров для Той стороны.

Что именно вам говорят на прощание, какими словами и как? Что делают, когда вы сели по автомобилям и тронулись в обратный путь: снимают улыбчивую маску и уходят или стоят, глядя вам вслед, пока вы не скроетесь из виду? Вообще наблюдения за «последствием» — одни из самых красноречивых. Манипулятор, отворачивая от вас лицо, обычно стягивает маску.

ИТОГИ

Что вы должны выполнить после проведенных переговоров?

1. Проводится контент и морфологический анализ полученной переговорной информации вам уже известными способом. Выделяются возможное легендирование, спорные и противоречивые моменты стартовой информации. Весьма эффективно для проведения разбора переговоров использование магнитофонной записи беседы. В случае необходимости вы можете, а в отдельных ситуациях обязаны настаивать на верификации полученных данных.

2. Все визуальные наблюдения за противником, включая анализ поведенческих реакций, вы должны проанализировать, обобщить для построения психологических портретов объектов. Особое внимание уделяется лай-диагностике и манипуляционным поползновениям, что вам предстоит *еще* изучить. В случае обнаружения таковых или иного рода подозрений — вы информируете клиента с соответствующей мотивировкой и вашим видением ситуации. Например, вы можете прийти к убеждению, что вас мистифицируют или пытаются злоупотребить вашим вниманием. Здесь вам также может пригодиться запись беседы. В отдельных вариантах может понадобиться проверка инициаторов.

3. Ваше общее впечатление о чистоте намерений инициаторов и стартовой информации будет представлять итог ваших первичных наблюдений.

4. Постройте прогнозы возможных негативных развитии ситуации, совместив спорные моменты и подозрительные наблюдения с имеющейся Р-информацией. Ничем из известных вам кримсхем не пахнет? Если пахнет — расскажите клиенту, чем, и что, по-вашему, произойдет в дальнейшем. Версий может быть выдвинуто великое множество, важно не выплеснуть с водой ребенка — выбрать подходящие методы верификации информации и потенциальных противников.

Когда можно опустить верификацию стартовой информации? Почти никогда. Вы либо видите явные попытки манипулирования, имеющие однозначно неподходящие или угрожающие мотивы, либо предлагаемое вашему клиенту дело совершенно неинтересно. Однако и в этих случаях грамотный РТ призадумается о реальных преследуемых целях инициаторов, о том, не было ли тут

скрытых мотивов, преследуемых переговорами? Возможно, кто-то подбивает клинья под вашего клиента и прошупывает его дело? Возможно, где-то протекла нежелательная информация о вашем клиенте? Всегда есть пища для раздумий.

(Отметим, для тех, кто читает наш Практикум с позиции атакующей стороны главное — не наследить, а сделать так, чтобы ваши следы ничем не выделялись из миллионов других. Верификация должна дать вывод «Чисто!»)

И последнее замечание мы едва-едва коснулись темы сопровождения Р-технологом переговорного процесса. Мы показали вам некоторые подходы к работе с пришельцами — инициаторами возможных проектов. Сбор и прочтение переговорных наблюдений станет вам ближе и понятней по мере освоения всего Практикума.

МОД- МЕХАНИЗМ ОБРАЗОВАНИЯ ДОХОДА

понятие «МОД»

признаки МОД

экспертиза МОД

ПОНЯТИЕ «МОД»

Напомним, что, следуя принятому Практикумом алгоритму разработки проекта, к этапу проверки МОД мы подошли после верификации инициаторов, их намерений и первичной стартовой информации. Т.е. люди не вызвали подозрений, их намерения показались чистыми, в первичной информации отсутствовали элементы угрозы. Пришло время перейти к проверке состоятельности проекта, предлагаемого к сотрудничеству.

С чего начать? От печки. От идеи планируемого дохода — Механизмов Образования Дохода (МОД).

Генеральная идея любого проекта, описывающая способ образования прибыли, — это первооснова любой деятельности, как успешной, так и прогарной. Можно потратить массу сил на решение частных проблем, на рассмотрение узких локальных вопросов, но, если упустите главное — издержки стартовой идеи, все ваши усилия пойдут на смарку, окрасив красным итоги хозяйственной деятельности. Верификация МОД является краеугольным камнем проведения экспертизы любого проекта, нацеленного на прибыль. Даже если вы исследуете деятельность отдельно взятого предприятия, рассматривая его сквозь призму МОД, вы сможете разгадать большинство частных проблем такого предприятия, включая те, что пока еще слабо себя проявляют. Судьбу дела предопределяет МОД. Что и принуждает нас заниматься рассмотрением состоятельности любого проекта с экспертизы его доходной механики.

Каковы признаки МОД проекта, выделяющие генеральную идею из общей совокупности проектных идей, число которых, как мы увидим в дальнейшем, может переваливать за несколько десятков?

1. Формула успеха

МОД проекта описывает способ получения львиной доли дохода. При этом если в области чисел возможны варианты, то принцип формулируется однозначно. Согласитесь, было бы странным, если бы предприятие энергетики получало основной доход от сборки пылесосов. С другой стороны, при рассмотрении проекта сборки пылесосов на этом предприятии, генеральная идея этого микропроекта выглядит именно так. МОД описывает объективную возможность получения дохода. Объективность требует проверки.

Конкретизируя экономическую состоятельность МОД, наполняют его цифрами такие его показатели, как прогноз прибыли, затрат, рентабельности и т.д. отражаемые в технико-экономическом расчете или обосновании проекта (ТЭР или ТЭО). С практической точки зрения

МОД и ТЭР удобнее рассматривать отдельно друг от друга. Ибо иногда достаточно прийти к выводу о принципиальной порочности генеральной идеи, чтобы сэкономить массу времени и сил на ненужных расчетах и мероприятиях по их проверке. Количественная проверка должна следовать строго после качественной. Идея денег данного проекта принципиально жизнеспособна? Только после положительного ответа на этот вопрос можно переходить к вопросу: насколько?

Скрупулезный качественный анализ МОД, выявление и обследование его слабых и сильных сторон, может привести к пониманию необходимости иного подхода к делу в целом, что часто не только перечеркивает все предоставляемые вам расчеты, но и в корне меняют судьбу проекта. Часто работа этого этапа оказывается весьма плодотворной.

фирма намеревается раскрутить оптовую торговлю в определенном регионе. Планируемый МОД описывается просто: разница между крупнооптовой и мелкооптовой ценой (товар с крупнооптовой скидкой закупается у импортеров и продается мелким оптовикам со среднерыночной мелкооптовой наценкой). Наша задача виделась заказчику в проведении маркетинговых исследований программы. Мы предложили чуть иной подход — начать с верификации МОД проекта. Главным результатом совместной работы было обнаружение не столько скрытых дефектов, сколько дополнительных источников вероятного дохода. Акцент планируемой деятельности переместился с чисто торговых операций на сервисные. В итоге фирма наладила товарно-ссудную сбытовую сеть с доставкой товара со складов импортеров до мелких коммерсантов.

Генеральная идея дохода формулируется предельно четко и лаконично, отражая формулу рождения добавленной стоимости — предполагаемого успеха и цели предпринимательской идеи. «Продаем холодильники фирмы А» — все ясно. Но можно и так «Продаем холодильники А по низким ценам». А можно так: «Продаем холодильники А по низким ценам с предоплатой». Вы заметили, что во втором варианте МОД совершенно иной, чем в первом. В третьей формулировке мы столкнулись с еще одним специфически* качеством генеральной идеи, весьма существенным для РД.

2. Секретность

Генеральная идея дохода по известным причинам часто засекречивается. Это могут быть различные соображения безопасности коммерческого) технологического или интеллектуального плана. Отметим, что МОД весьма часто является предметом опеки и охраны со стороны собственника проекта. Это в первую очередь касается проектов повышенной рисковости и криминально-пограничных. В упомянутом выше примере с холодильниками фирмы «А», продаваемыми с предоплатой, основной доход образуется не столько от продажи холодильников, сколько от продажи коротких кредитов — сумм предоплат. Так что генеральная идея, прозвучавшая в лозунге этого примера, по первому признаку таковой не является вовсе, сколько ни стремились бы ее завуалировать создатели. (Между делом заметим, что если вам удалось расшифровать МОД заказчика уже с первых же контактов — не показывайте виду. Держите свое мнение при себе. Прецеденты негативных реакций со стороны клиентов бывали. Во» можно, вас нанимают для выполнения черновой работы, а не для демонстрации чудес проницательности.)

3. Инвариантность

Третья черта МОД проистекает из конструкции предпринимательского проекта. Основным признаком, характеризующим генеральную идею, является ее доминирование над всеми прочими идеями, присутствующим» в проекте, что проявляется в инвариантности генерального решения по отношению к прочим частным решениям. Например, если мы исследуем возможность реализации на рынке России нового стирального порошка фирмы R&P, то в областях локальных решений, таких как ценообразование, постановка рекламной информационной кампании, стратегии продвижения товара и т.д., возможны варианты, но все это будет связано с данным стиральным порошком данной фирмы R&P. Может показаться, что мы сейчас ударяемся в область умозрений. Вовсе нет. Для оперативной работы инвариантность МОД имеет вполне конкретную значимость. Ибо при работе с клиентом, формулирующим цель своего проекта неявным туманным образом, или при

работе против фирмы, когда она серьезно беспокоена сохранением секретности своего МОД, вашими ориентирами могут стать наблюдения за проявлениями объекта, носящими постоянный и доминирующий характер. Такими проявлениями могут быть реакции на ваши встречные предложения со стороны вашего работодателя или выявленные вами факты торпедирования инициатив снизу руководством предприятия—объекта разведки. Анализ подобных фактов может не только подтолкнуть вас к решению об истинном характере МОД фирмы но и зачастую подвести к нему вплотную.

клиент выдает задание на поиск производителя определенного товара. Легенда: размещение заказа иностранного государства. Надо полагать, что легенда призвана подтвердить совершенно законный МОД, «честного предпринимателя» высокого уровня, пользующегося доверием даже иностранного правительства. Почти в то же время другой клиент обращается к нам с просьбой проверить первого. Такой перехлест показался интересным. Один их эпизодов расследования проводился по линии установления истинности МОД. Был организован цикл «демонстраций» и встреч-подставок. Объект — клиент склевал наживку с подставленными «специалистами» и раскрылся до нужной степени. Очень скоро в проекте был обнаружен криминальный элемент — на изделиях должно было обязательно присутствовать «Made in...» с указанием того самого государства, которое-де размещает через нашего подопечного заказ... В различных вариантах предложений и контрпредложений это требование оставалось неизменным. Даже самое аморальное рвачество, не выходящее за рамки Закона, не пишется вместе и фальсификацией, и контрабандой. Как ни крути, а МОД — это человек. (Кстати, наш вывод о неблагонадежности объекта в нашем отчете косвенно сопоставлялся с фирмой, которую он представлял. Не прошло и года, как запестрели заголовками газеты, подняв бурную камланию негодования по поводу деятельности этой фирмы в России. Не будем называть ее имени, тому, кто хоть изредка заглядывает в прессу, оно и так известно. Жаль только одного — будь побольше ребят типа тех, кто заказал нам проверку кандидата в партнеры, — не было бы никакой деятельности у этой фирмы в России.)

Несколько замечаний. Почему мы выделяем МОД из общего бизнес-плана или функционирующего дела? Вспомним один из основных принципов Р-системы — выделение множества Парето. Именно оно и локализовано в МОДе в виде основного принципа, квинтэссенции выбранных возможностей получения дохода. Мы сознательно ограничиваем сферу внимания в рамках только одного механизма — принципа получения дохода. Опосредованные связи МОД, условия его эффективной реализации мы пока не рассматриваем. Как заставить МОД работать — об этом разговор пойдет позже. Сейчас мы детально исследуем: где и как зарождается прибыль и насколько это может соответствовать реальности? Попробуйте сами проанализировать известные вам прогарные проекты, и вы убедитесь, что очень часто виною их несостоятельности явилось невнимательное отношение к проработке стартовой идеи. Когда люди зреть в корень не хотят или не могут — тогда рано или поздно у них начинаются проблемы.

ЭКСПЕРТИЗА МОД

Экспертиза МОД нужна в первую очередь там, где есть любые посягательства на собственность, где инвестора бомбардируют всевозможными предложениями и необходима выработка оперативных решений по части того, что дальше делать с инициативой бросить в урну для бумаг или принять ее к дальнейшему рассмотрению? С точки зрения предпринимателя экспертиза МОД помогает почувствовать запах денег или гари. Образно говоря, экспертиза МОД — это обследование сердца затеи, включая вероятность его отказа или наличия врожденных пороков. Такие убийственные вещи, как показывает практика, по большей части закладываются на этапе задумки идеи дела.

Как провести экспертизу МОД?

Рассмотрим ключевые характеристики МОД, отличающие плохую бизнес-механику от очень плохой.

АВТОНОМНОСТЬ

Автономность — степень социализации МОД проекта. Насколько механика прибыли зависит от выполнения операций сторонними силами? В идеале в наших сегодняшних условиях

лучшим проектом будет такой, при котором всю необходимую прибыль вы сможете создать собственными силами. Натурализация хозяйства вчера, сегодня и завтра еще останется одним из ключевых показателей надежности дела. Мы еще столкнемся с этим подходом ни раз. Пока же отметим необходимое качество застрельной бизнес-идеи:

надежность проекта растет с ростом автономности МОД

С этих позиций хорошей будет та идея, при которой основная масса прибыли рождается в недрах предприятия инвестора проекта. Исходя из этих соображений стартовая идея может быть поправлена.

инициатор ищет базовое предприятие для выпуска, нового товара, спрос которого на отечественном рынке бесспорен и имеет неплохие перспективы на рынке международном. Корректировка стартовой идеи в плане автономности МОД была проведена таким образом, что акцент прибыли был поправлен путем переноса основной ее части с готового продукта на полуфабрикат и упаковку, те функции, которые в проекте обеспечивались предприятием инвестора. (Кроме непосредственно эффекта усиления МОД, такая правка дала и более прагматичный результат — тем же организационным ходом срезались налоги, при иной стратегии неминуемо уронившие бы проектную рентабельность за предельно низкий уровень.)

ПЛАСТИЧНОСТЬ

Пластичность — диверсификационные возможности, заложенные в самой идее «делания денег». Насколько механика дохода нацелена на один-единственный вид деятельности, один-единственный продукт. Например, мини-завод по производству детских колясок по своей диверсификационной пластичности уступает набору модулей для того же производства. Что если придется резко перенастраивать производство? Насколько идея учитывает этот фактор?

речь шла о закупке фасовочной линии и выборе фирмы—поставщика оборудования. Исследовав МОД заказчика на предмет имеющихся ограничений товарной пластичности, мы посоветовали приобрести универсальное оборудование, пригодное как для товаров того назначения, про которое думал заказчик, так и для товаров, о которых он прежде не думал. Такой поплавок обеспечил делу непотопляемость, когда пришлось серьезно думать о проблемах сбыта запланированного товара.

монопродуктные проекты, специализированные под выпуск ограниченной товарной номенклатуры, опасны

«СИСТЕМНОСТЬ ИДЕИ»: ВОЗМОЖНОСТЬ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ ДЕЛА

При рассмотрении идеи нового дела необходимо оценить его с позиции «системности», включая возможность наращивания оборотов и развития дела, воспроизведения и тиражирования полезного эффекта. В противном случае уникальная разовая технология для принятия ее к воплощению должна обладать редкой финансовой мощью, что весьма свойственно сегодняшней ориентации совбизнеса на разовые «акции». Однако такой ограниченный подход отмечает сильные системные ходы. Именно среди них, как показывает зарубежный, да и наш, отечественный опыт, как раз и находится все самое стоящее, что достойно усилий и вкладов и что не зазорно оставить потомкам.

Индустриализация МОД — первое качество системного дела, не столько желаемое, сколь затребованное объективными условиями нашей действительности. Иначе идея никогда не превратится в «машину по деланию денег». «Машинизация» бизнеса по большей части зависит от умения разработчиков и реализаторов проекта и складывается на этапе подхода к раскрутке дела. Но лишь отчасти. Далеко не каждое дело принципиально пригодно к тому, чтобы его можно было поставить на промышленную основу. Далеко не любая затея подлежит индустриализации. Можно разбиться в лепешку, но поставить на промышленные рельсы, например, такую услугу, как валютная обналичка, навряд ли кому-либо удастся.

«СИСТЕМНОСТЬ ИДЕИ»: ОБЪЕКТИВНОСТЬ МОД

Кроме показателей количественных, индустриализация идеи МОД несет и качественные характеристики, в числе которых лидирует такая, как пригодность дела к самостоятельной

работе без непосредственного участия инициаторов. Только тогда затея что-то из себя представляет в качестве предпринимательской идеи, когда, единожды стартанув, она начинает жить своей жизнью.

Часто бывает так, что инициатор проекта, принося в кармане стоящую идею-«верняк», связывает ее с некими субъектами, непосредственно делающими затею состоятельной. Например, часто можно слышать примерно такое: есть человек там-то, который за то-то и то-то готов выполнить вот это. Мы почти уверены, что такая механика уже утратила свою былую эффективность. Если где и были «человечки» — все они давно уже нашли себе партнеров или их нашли те, кому они требовались. Уповать, что ваше дело — исключение из правила, по крайней мере наивно. По большей же части, чревато и опасно. Избитая легенда-* морковка», на которую цепляют доверчивые жертвы, примерно так и выглядит.

Так же обстоит дело и в области полулегального бизнеса. МОД на уровне преступного сговора показывает обширную прокольность.

«Белоснежный бизнес», ориентированный на человека-торпеду, также имеет низкие показатели устойчивости и надежности дела. С ростом зависимости дела от конкретных фигур оно рано или поздно обрушивается. Цинично, но очень точно высказался по этому поводу один наш знакомец — преуспевающий коммерсант: «Где люди — там говно».

(Если вы не намерены сделать дело заложником человека-торпеды, потребуется простая проверка объективности идеи: просто поменяйте фамилии исполнителей местами в функционально-операционном списке и посмотрите, что получится в итоге. Если результат неизменен — планируемое дело объективно. Чем более ощутимы проблемы, вызванные заменой хоть одного исполнителя — тем менее объективно дело. Предельно низкие показатели будут иметь персонифицированные проекты, например, разнообразные творческие, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, которые почти всегда ориентированы на центральную фигуру.)

приоритеты инвестиций отдаются объективной механике МОД.

Ориентация МОД на «человеческий фактор» — признак слабости идеи

фирма налаживает серьезную крупнооптовую торговую программу. Анализ МОД показывает, что образование ориентировано скорее на свойства ситуации, нежели на объективные факторы. Когда в числе таких свойств появились упоминания о торпедах — нескольких облеченных властью фигурах, выказавших намерение поспособствовать проекту, мы окончательно пришли к мнению, что такой ситуационно-обусловленный и персонифицированный бизнес принципиально не может быть индустриализован так, как этого хотелось заказчику. Однако он не очень внимательно отнесся к рекомендациям и поступил по-своему. Порочность такого подхода стала ясной через полгода деятельности, когда программа, бурно стартанув, развалилась, не покрыв и трети вложений на ее создание.

ВРЕМЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

При оценки временных параметров МОД обычно выделяют ключевые, такие как:

• жизненный срок МОД

- подразумевающий потенциальный отрезок времени «срабатывания МОД». Как нетрудно видеть, есть дела-однодневки, есть дела на несколько лет, а есть — вечные. С ростом крутизны инвесторов, с формированием инвестиционных принципов и политики жизненный срок МОД выдвигается в ряд первостатейных проектных признаков. Далеко не всегда «однодневка», даже сулящая баснословные прибыли, получает приоритет в инвестиционном портфеле. Серьезные предприниматели из нашего окружения также приходят к пониманию этого подхода. Переход от бизнес-санитарии и щипачества к «делам жизни» — процесс закономерный;

• время реализации МОД

- отражает растянутость воплощения идеи, включая время на раскрутку проекта и настройку дела до вывода в оптимальный режим. Вторая по значимости временная характеристика.

Сама по себе она мало что говорит. Ценность ее в том, что она позволяет инвестору глазомерно прикинуть время «подморозки» средств и сориентироваться в отношении возможных сроков движения денежных потоков. Весьма часто, зная такие реалии своего заказчика, вы сможете предугадать дальнейшую судьбу проекта без погружения в детали расчетов;

• **«цикл денежного оборота»**

- почти финансовая характеристика МОД, также связанная с временем. Мы говорим почти, так как в отрыве от прочих финпоказателей этот самоценностью почти не обладает. Что не мешает апеллировать к нему при отбраковке проектов. Считается, что сегодня чем короче оборотный цикл
- тем лучше. Это понятно, если переложить ваш срок оборота денег на банковский процент по кредиту. Для предпринимателя такой подход очевиден. Однако далеко не всегда МОД дает вам возможности для таких поверхностных оценок. Дело может оказаться далеко не таким простым, как выглядит на первый взгляд. Например, рассмотрим вложение средств в типичный риэлтерский проект. Предположим реконструкция особняка в Центре сегодня в условиях турецких строительных фирм стоит примерно 700 долларов за квадратный метр. Продажная стоимость жилой площади на сегодня составляет 1200 долларов. Дельта — 500 баксов с метра площади. Заморозить придется, скажем 1,6 млн. долларов на десять месяцев. Если пересчитать в рубли по текущему курсу ММВБ, помножить на среднюю ставку кредита (135 процентов годовых), может сложиться впечатление, что проект угарен. При этом также весьма вероятно, что кто-то придет к выводу, что угар происходит именно от длительного цикла денежного оборота. Но давайте разберемся, так ли плоха идея проекта. Во-первых, вся кредитную массу совсем необязательно переводить на счет строительной компании сразу же. График платежей подразумевает постепенное освоение средств. Это значит, что даже взяв кредит в полном объеме, вы имеете возможность покрутить его некоторую часть в стороннем коммерческом обороте. Кроме того, вы можете не брать кредит вовсе, если вспомните про такую форму строительства, как ЖСК: ваши установленные покупатели — члены ЖСК с удовольствием оплатят поэтапное возведение жилья. Мы только слегка заехали в область серверной проектной механики, как захромала экспертиза МОД. Что ж, с деньгами так и надо: лучше семь раз отмерить, чем вам один раз отрежут.

МЕСТО ЗАРОЖДЕНИЯ ДОХОДА

Анализ места зарождения дохода может отражать врожденную слабинку проекта. Весьма вероятно, что вы придете к необходимости корректировки МОД. Очень часто интуитивно нащупанное направление имеет не самые сильные конечные решения. Ориентиром такого движения вполне удачно может служить место зарождения дохода. Весьма вероятно, проанализировав этот показатель, вы придете к новым, более продвинутым и сильным решениям.

фирма рассматривает вариант создания нового репроцентра — технического комплекса по созданию компьютерных оригиналов-макетов будущих изданий. Подразумевается, что эти работы будут прибыльными. МОД этой фирмы можно сформулировать так: «получение прибыли от настраивали» чужого дела». Вполне ясно, что основная масса прибыли оседает именно в чужом деле. Поэтому если данная фирма желает делать деньги, возможно, ей необходимо пересмотреть свою стратегию развития, в частности МОД. Возможно, более эффективным окажется доленое участие в чужом «рисковом» издании или самостоятельные издания с привлечением необходимых партнеров,

признак сильного МОД: мест образования прибыли максимально приближено к местам, образования ее основной массы

(Грубо, но точно иллюстрирует сказанное известное изречение: там торчи, где харчи». Посмотрите сами, у кого основной капитал сегодня и где сегодня делаются деньги? В финансовой сфере. Плохо живут те, кто успел в нее влезть? Речь об этом...)

Аналогично место зарождения дохода прекрасно показывает сильные и слабые места чисто

трейдерских проектов. Например, расхожая схема покупка крупного товарного опта с последующей продажей средним оптовикам неизбежно начнет хромать, как только в число партнеров-покупателей попадут крупные перекупщики. Место зарождения дохода, таким образом, переключается из запланированного к прогарному. Из чего видна обреченность, скажем, проекта, ориентированного на немассовых покупателей, предварительная договоренность с которыми пусть даже и имеется на стартовом этапе. Ценовые люфты будут выбраны очень быстро, клиентура захромает, товар и деньги обездвижутся, проект поползет в красное... в общем, ставить фишку на такое поле неразумно. Тем более ожидать какой-то сильной отдачи и строить дальнобойные прогнозы... Обратите внимание, что все эти выводы следуют только из одного параметра МОД — места образования дохода.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОЩНОСТЬ МОД

Еще раз подчеркиваем, что мы сейчас, рассматривая МОД проекта, исследуем исключительно качественную часть его экономики. Даже если мы затрагиваем такой количественный показатель, как «эффективность расходов и доходов». Вывод об экономической состоятельности проекта в целом еще предстоит сделать после проведения маркетинга и знакомства с ТЭР проекта. Сейчас же нас интересуют возможные слабнки МОД, снижающие или лимитирующие его экономическую мощь.

Подобно понятию рентабельности, сравнение показателя эффективности «расходы—доходы» с проектами-аналогами может привести вас к осознанию того, что лучше всего выбросить такой бизнес из головы насовсем.

Мощность МОД может быть оценена на глаз по принципу эффективности вложений: сколько получим на единицу вложенных средств? Исходя из этого, можно приблизительно оценить такие критерии, как «запас хода» — пластичность вероятного дохода («дельты»), возможности снижения себестоимости, наличие люфтов-подвижек для принятия в долю необходимых участников. Если всего этого нет — проект автоматически попадает в разряд неблагополучных.

кампания оказывает дилерские услуги инопфирме и предполагает расширение дела в регионах. Привлекаются местные силы на десятипроцентное вознаграждение. Не вдаваясь в особенности товара, отметим лишь, что эффективность такого МОД для местного дилера можно сравнить разве что с уборкой мусора на вокзальной площади. МОД головного дилера может быть сформулирован как «эксплуатация наемного труда». Что здесь неправильно, так это бездумное копирование своего МОД на последующие звенья, что и приводит к низкой эффективности всего проекта. Обратите внимание на низкую пластичность МОД у головного дилера. Рад бы подвинуться, чтобы уступить место «регионалу», да некуда, самому не хватает.

Особое внимание следует уделить стартовому капиталу, ибо и здесь может быть зарыта дохлая собака. Реалистичная оценка финансовых возможностей отменяет недоступные проекты, сколь заманчивыми они бы ни казались. Как ни притягателен виноград для лисы, а достать она его так и не смогла.

«Предусматривает ли МОД разгон за счет внешних источников финансирования или он может запуститься самопроизвольно?» — совершенно ясно, какому проекту отдать предпочтение.

Также анализируется примерная структура себестоимости «нового дела». Насколько вы лимитированы и чем? Что если перед вами действительно застрельная идея, не распаханная рынком? Не приведет ли ваш МОД к непропорциональному росту затрат для ситуации, в которой вам придется резко увеличить объемы производства или поставок вашего ударного продукта? Если вы привязаны к крупному предприятию, что сегодня многим представляется весьма аппетитным стартом для извлечения прибыли, насколько оно позволяет вашей механике быть более эффективной? Вы считаете, что налоговые льготы могут сработать или что ваша структура себестоимости будет намного более низкой по другим причинам? Примерно таким вопросам уделяется внимание.

Отчасти при оценки экономической мощи МОД, нелишне оглядеть его с точки зрения маркетинга. Иногда именно МОД определяет такие качества, как, например, потребность и расходимость товара, жизненный срок, узнаваемость и готовность к покупке вероятными потребителями. Продукция массового спроса без труда побьет единичные уникальные изделия. Примерно так же

среди массовой продукции предмет длительного потребления уступает изделиям с коротким жизненным сроком. Среди краткосрочных продуктов проект, связанный с импортом продуктов питания первой необходимости, будет иметь больше шансов быть обинвестированным, нежели, скажем, импорт роскошных вин. Среди продуктов питания какие-нибудь крупы и макароны могут представлять гораздо больший интерес инвестора, чем растворимые витаминизированные каши мгновенного приготовления.

На чем стоит заострить внимание? На распространенной оплошности, допускаемой почти всегда: на этапе экспертизы МОД часто приходится слышать некие обобщающие маркетинговые выводы типа «Пролетарский продукт всегда уходит со свистом» или «Пили, пьют и будут пить». Такая бизнес-демагогия чревата неприятностями. Сам маркетинг еще только предстоит, а выводы уже сделаны, высказаны и оказывают психологическое давление. Неудивительно, что подобные скоропалительные и умозрительные выводы приводят как минимум к утери беспристрастности.

экономическая мощь и немощь МОД проглядывает на старте. Но не надо спешить с выводами

МАСШТАБ МОД

В этом месте экспертизы необходимо определить, насколько размыт МОД географически. Каков масштаб МОД? Будет ли речь идти о точечной локализации дохода, например для случая организации ломбарда, или механизм предполагает размытость, растянутую на масштаб всей страны, например в форме разрозненного массового потребителя, как это имеет место для газеты бесплатных рекламных объявлений. В последнем случае винтики МОД рассредоточены, что неизменно приведет к росту накладных расходов и может способствовать различным негативным проектным тенденциям, таким как утрата централизованного управления, финансовые сложности, слабая контролируемость и проч.

чем меньше масштаб МОД — тем лучше. Даже если дело разбросано, основная часть прибыли должна централизованно рождаться, а не только аккумулироваться

ЛЕГИТИМНОСТЬ

МОД может иметь разнообразные плохие наклонности — врожденные безопасностные пороки. Чем скорее вы их сумеете разглядеть — тем лучше.

Здесь необходимо пояснить, что прежде при рассмотрении видов проектов мы с вами говорили об их легитимной классификации в ракурсе действующего уголовного законодательства и альтернативного права. В этом заложен кое-какой смысл. Дело в том, что можно обыденной бизнес запихнуть в криминальные рамки, а можно уголовный по происхождению доход «обелить». Коль скоро мы с вами говорим о доходе, который, как известно, на пустом месте не формируется, вам необходимо оценить легитимные качества его принципа образования.

Обычно проверка сводится к выводу о допустимости подобного занятия в рамках принятых фирмой норм и признаваемых ею требований УК. Если вам предлагается МОД, например, связанный с импортом табачных изделий, «минуя таможенные формальности» — ваше право решать, стоит ли этим заниматься. Но ваша обязанность знать наверняка, что согласно статье 78 УК РФ «контрабанда... наказывается лишением свободы на срок от 3 до 10 лет...»

можно не уважать Закон - нельзя его не учитывать

СЛОЖНОСТЬ МЕХАНИКИ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Почти технический термин, характеризующий сложность внутреннего устройства МОД. Подразумевает наличие в механизме «делания денег» разрозненных переделов. Оценивается общее количество операций и их содержание. Предмет самого пристального внимания — наличие уникальных операций. С этих позиций понятно, почему сегодня индустриальная бизнес-механика уступает трейдерской.

чем проще МОД — тем ближе к деньгам

ЗАЩИЩЕННОСТЬ МОД

МОД должен быть устойчив к воздействию агрессивных внешних факторов. До построения полной рискографии дела вы можете навскидку оценить ценность затеи простой примеркой на МОД различных хорошо знакомых вам риск-факторов. Можно по-прежнему строить редкой красоты проект, но малейшее возмущение окружающей среды разрушит его. Поэтому относительная независимость от внешних факторов — качество хорошего механизма дохода. Наличие внутренней защитной механики — признак высокого качества оригинальной идеи.

Поясним на примере. Извлечение прибыли от «отверточной сборки» компьютеров из импортных комплектующих при прочих равных условиях серьезно превосходит проект ремонта тех же телевизоров по критерию защищенности, ибо этот проект имеет меньшее количество внешних связей, соответственно менее уязвим для внешних неблагоприятных воздействий. Если МОД в нашем варианте «отвертки» будет нацелен на откат готовой продукции фирме — поставщику комплектующих, если все дело предполагает реализацию под крышей фирмы — это МОД, уже на порядок лучший первоначального.

защита. МОД — чисто внутреннее свойство идеи доходной механики

СОВМЕСТИМОСТЬ

Проблема совместимости МОД с требованиями окружающей среды, как мы увидим в дальнейшем неоднократно, может расцениваться как одна из главных. Насколько ваша «деньгоделательная механика» пригодна для помещения ее в существующее объективное окружение? Опять мы приблизились к рискологии, но пока на этапе экспертизы МОД нового дела вам предлагается всего лишь на глазок оценить этот фактор.

Отметим известный факт — большое количество инициативных импортных МОД сыпятся на проверке совместимости. Иногда это видно невооруженным глазом. Постарайтесь все сделать до того, как двинете существенные интеллектуальные и имущественные ресурсы в изначально обреченный проект.

Собрались прикупить импортную технику для размещения на существующем предприятии — извольте спрогнозировать поведение рабочих. Засунут в валки шкворень, как это неоднократно имело место, или «красного петуха подпустят», что еще чаще будете потом рвать волосы на одном месте. Это всего лишь один аспект — социальный. Нетрудно предположить, сколько их на самом деле. Различным проявлениям проблемы совместимости мы уделим внимание в дальнейших главах Практикума.

несовместимость МОД видна. Если смотреть

КРИТЕРИЙ «ОТВЕТ»

«Ответная» часть МОД («респонсивность») подразумевает исследование МОД на предмет вероятности, степени и форм вашей возможной ответственности. Для отбраковки несостоятельных проектов достаточным может оказаться обследование негативных черт, свойственных одной лишь генеральной идее. Не забывайте, что ваше намерение заработать — это фактически намерение отнять деньги. Последнее может встретить сопротивление или вызвать противодействие.

Вам предстоит дать ответы на такие вопросы: что будет с нами, если?.. Есть ли у нас подходящий «ответ» на этот случай?

Если в отношении полулегальных, пограничных и откровенно криминальных проектов ситуация проясняется беседой с адвокатом, «авторитетом» или даже простым перелистыванием УК РФ, то для легальных проектов она может оказаться не столь явной. Рассмотрим пример.

Фирма исследует возможность стать дилером в распространении дорогого продукта в среде «комильфо» — «горячего рыночного контингента». Высокий жар предопределяется как происхождением, средств для «соответствия правилам светского приличия», так и манерами такого соответствия, допускающего привлечение крутых ребят-боди-киперов и пацанов для разборок с «неправильными коммерсантами». В такой ситуации дилер концентрирует на себе все возможные негативные факторы фирмы-производителя. Он подставляет свою голову под удары,

предназначенные не ему. При этом он мало чем может повлиять на компанию — производителя товара. В один прекрасный момент последняя может попросту свернуть деятельность без какого-либо учета дилерских проблем, оставив того один на один с разъяренными потребителями. Плохо будет, если на момент претензий и «предъяв» покупателей у дилера не окажется в наличии соответствующего «ответа»: запчастей, комплектующих, товарной замены или просто-напросто денег. Это необходимо учесть фирме еще до того, как нырнуть в сотрудничество. Возможно, именно поэтому так мало полновесных дилеров, столь привычных на зарубежных сбалансированных рынках. До той поры, пока институт дилеров данной компании сформируется настолько, что сможет играть роль в управлении компанией, ориентирующейся на мнение дилеров, либо кампания разрастется, поглотив своих дилеров и тем самым выведя их из-под боя, до той поры каждый дилер будет марионеткой производителя товара и одновременно куклой для бития со стороны конечных пользователей. Особенно это усложняется при дистрибуции технической продукции долговременного использования, требующей обширного послепродажного обслуживания и ремонта, что, как правило, и воплощается в сложной бытовой технике. К сожалению, пока что можно отметить низкую прокачку «ответной» части МОД нашими свежееиспеченными дилерами.

фирма намеревается развернуть альтернативную сбытовую сеть. Слабина проработки МОД не позволяет разработчикам увидеть главный негативный сюжет противодействия - поведение монополиста на данном рынке. Достаточно одного-единственного решения сверху, что монополисту как и прежде вполне по зубам, и сеть рухнет в одночасье. Рекомендации свелись к превентивным действиям по тем же каналам и поискам симбиоза с монополистом. Ответ надо готовить заранее, с монополистами экспромты не проходят.

«ответная часть МОД» должна быть скрупулезно исследована.

Если она слабовата, т.е. изобилует всевозможной ответственностью, проект должен быть если и не отбракован насовсем, то хотя бы доработан в «МОДовой идее»

СЕРВЕРНАЯ МЕХАНИКА

Для успешного функционирования МОД ему почти всегда требуются разнообразные вспомогательные механизмы — серверы. Серверная механика — это такие широко известные вещи, как система стимулирования продаж, схема организации дистрибуции товара, создание различных управленческих звеньев и т.д. Это могут быть и не очень» афишируемые конструкции, например такие, как организация прикрытия деятельности, легализация или сокрытие дохода, «налогообрезатели», минимизирующие налоговые выплаты. Все системное, что создается для обслуживания МОД, все это представляет серверную механику. Учет серверной механики на этапе экспертизы генеральной идеи дохода требуется в обязательном порядке, ибо очень часто серверами оказываются весьма сложные вещи.

В настоящей главе серверы нами не рассматриваются, что совсем не означает, что им не будет уделено внимания.

РЕЗЮМЕ:

мы дали вам представление о проведении блиц-экспертизы состоятельности главной предпринимательской идеи — еден дохода планируемого дела. Если вы — предприниматель, надеемся, что подобный поверхностный анализ послужит хорошим фильтром для обраковки слабых «инициатив».

Но было бы наивным считать, что проблемы инвестиционной техники ограничиваются анализом состоятельности МОД. Слишком часто оказывается так, что запах денег ведет совсем не туда, куда хотелось бы предпринимателю. В следующей главе вас ждет экскурс в мир черных доходных идей.

ОБЗОР НЕДЕЛОВЫХ МОД

понятия

критерии классификации

типология

общие признаки

типичные виды неделовых МОД

- псевдоделовые комбинации
- мошеннические схемы
- криминальные комбинации

ПОНЯТИЯ

Поскольку закон сохранения денег незыблем, любой доход одного автоматически оборачивается расходом для другого. Некоторой части «бизнесменов» понимания этой простой истины оказалось достаточным для того, чтобы обогащаться, минуя фазу товарного обращения, попросту завладевая чужим имуществом. Есть тысячи идей, описывающих, каким образом можно красть и отнимать нажитое виртуозно и безнаказанно. Всю эту «бендериаду» мы называем «неделовые МОД»

Поскольку чужой бизнес может базироваться на порочных идеях, и такой бизнес в любой момент может коснуться вас лично и вашего дела, мы решили включить в Практикум краткий обзор наиболее распространенных неделовых механизмов наживы. При этом главный вопрос настоящей главы формулируется таким образом: как распознать агрессивность генеральной идеи чужого бизнеса для пресечения попыток вовлечения вас в орбиту криминальных интересов.

Мы не будем углубленно изучать способы завладения чужим имуществом, ибо в ваших руках сейчас пособие не по черному бизнесу, а по индустриальной разведке. Ваша цель — научиться профессиональному видению опасностей.

Прежде чем приступить к рассмотрению конкретных схем, необходимо определиться в направлениях поиска и поставить следующие наводящие вопросы:

С чем же мы на самом деле сталкиваемся, говоря о криминале, мошенничестве и неделовой практике? Что конкретно означает «мошенническая схема»? Чем отличается от нее схема «криминальная»? Что отличает от мошенничества и криминала псевдоделовую комбинацию?

И наконец, главный вопрос: в каких ситуациях эти схемы наиболее вероятны?

КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ

Мы выделяем несколько ключевых критериев классификации неделовых МОД.

• субъект посягательства

В зависимости от того, кто является зачинщиком, подстрекателем и исполнителем аферы, вся «мутная механика» подразделяется на мошеннические схемы, исполняемые:

- наемным персоналом предприятия или фирмы;
- собственником фирмы, оперирующим от имени юридического лица;
- частным лицом, оперирующим от своего собственного имени.

• виктимология потерпевшего

Схемы разнятся в зависимости от виктимологических характеристик пострадавшей стороны. Против какой собственности и какого собственника настроена схема, или проще говоря, кто и с каким имуществом оказывается в перекрестье прицела мошенника?

- **технологический аспект**

Подразумевает разграничение схем по способу их исполнения - реализации преступного замысла. Здесь главными характеристиками схем являются элементы «преступного почерка» злоумышленника, такие как роль насилия, мера осознания жертвой факта утери имущества, поведение агрессора после совершения мошенничества или аферы.

- **прерогатива ответственности**

Схемы отличаются друг от друга по признаку отнесения возможного преследования и наказания за содеянное соответственно к нормам действующего законодательства, «альтернативного права», деловой этики, общечеловеческой морали или индивидуальным нравственным убеждениям злоумышленника.

ТИПОЛОГИЯ

1. Что такое мошенничество?

Мошенничество, согласно ст. 198 УК, трактуется как «завладение имуществом путем обмана или злоупотребления доверием». Субъектом равно как и объектом мошенничества может стать любой человек. Главной чертой «почерка» мошенничества является ее скрытый характер, высокая степень личного доверия жертвы мошеннику и тщательное легендирование последствий совершенной аферы и сокрытие следов злоумышленника.

Несмотря на то, что эта группа МОД совершенно четко отражена в УК, ответственность за мошенничество весьма редко попадает в разряд уголовно наказуемых деяний. Особенно когда дело касается частной собственности, где сор из избы предпочитают не выносить. В таких случаях, ответственность за мошенничество в лучшем случае корреспондирует с Гражданским Кодексом, а по большей части подлежит разбору ненормативными методами.

2. Что такое криминал?

Криминал — это уголовное преступление, однозначно квалифицируемое таковым УК РФ. Такие действия могут быть направлены как против личного имущества, так и против коллективного, общественного и государственного.

Мы говорим о криминале тогда, когда почерк действий враждебной силы принимает наиболее агрессивные выражения, как-то: вымогательство угрозой (рэккет) или шантажом, хищение, разбой

3. Что такое псевдоделовые комбинации и неделовая практика?

К псевдоделовым комбинациям и неделовой практике относятся разнообразные ненаказуемые по букве Закона действия, преследующие одну цель " — ведение дела в односторонне выгодном порядке. Это может выливаться как в форму единоличного присвоения совместно нажитого имущества одним из партнеров, так и в форму перекалывания бремени издержек на более слабого партнера.

Как видно из определения, поле реализации такого «бизнеса» находится в основном в области партнерских отношений. Именно в партнерстве наиболее агрессивно проявляют себя аппетиты нечистых на руку дельцов. Разновидностью псевдоделового конструирования является так называемая неделовая практика, выражающаяся в исполнении взятых обязательств в односторонне выгодном порядке или невыполнении их. Главная виктимологическая особенность неделового поведения — это менее опытный партнер в качестве жертвы. Афористичность выражается в обмане жертвы в отношении величины реально полученного дохода, понесенных расходов и убытков, что правовыми методами не регулируется. По форме ответственности, как можно видеть, псевдоделовые комбинации и неделовая практика соотносятся с такими слабоформализованными понятиями, как «деловая порядочность», «верность слову», «финансовая щепетильность» и проч. При изоциренности злоумышленника поймать его за руку представляется делом весьма сложным. Трудности появляются как на этапе раскрытия аферы, так и наложения санкций, ибо любые такие потуги оказываются как минимум не обеспеченными действующими нормами поведения

Отметим одну важную тенденцию: неделовая практика все чаще и чаще подпадает под юрисдикцию «ненормативного права» (альтернативного). Однако и здесь эффективность разборок неделовых поступков далека от желаемой.

ОБЩИЕ ПРИЗНАКИ

Общие признаки готовящейся или разворачиваемой аферы лежат в объективной основе ее зарождения. Нам весьма приглянулся термин «треугольник преступления», предложенный американскими криминалистами - авторами книги «Мошенничество:

луч света на темные стороны бизнеса». Несмотря на то, что весьма многие положения авторов в условиях расхождений нам лично кажутся весьма спорными и попросту неприменимыми, рекомендуем ознакомиться с книгой.

Из чего состоит «криминальный треугольник»?

1. Первый угол треугольника — объект преступления: жертва и имущество

Во всех без исключения неделовых МОД вы без труда обнаружите конечную жертву — объект мошенничества, потерпевшую сторону, лишившуюся в результате обмана имущества.

Общая черта всех видов неделовых МОД лежит в стандартном наборе виктимологических характеристик жертвы:

- мутный характер нажитого имущества, взятого на прицел злоумышленником;
- отсутствие действенной обороны;
- нежелание афишировать факт понесенного ущерба.

2. Второй угол треугольника — преступный субъект, т.е. злой умысел и его носитель - злоумышленник

Редкая афера стартует немотивированно. Что и служит признаками опознания вероятных аферистов. Зри в корень — в причину интереса, и рано или, что хуже, поздно ты разберешься с намерениями лжепартнера.

3. Третий угол треугольника — криминальная ситуация

Субъект и объект мошенничества сталкиваются в конкретной ситуации. Ее свойства могут инициировать аферу или ее застопорить. Любой МОД требует подходящих внешних условий срабатывания, что в полной мере касается и неделовых «доходных идей».

Каковы черты криминогенной ситуации?

- быстротечность
- доступность объектов посягательства (имущества и жертвы)
- ослабление контроля к ситуации со стороны жертвы
- сфера деятельности слабой компетенции жертвы
- односторонний информационный поток, направленный от мошенника к жертве и позволяющий злоумышленнику безнаказанно скрыться от преследования.

Везде, где вы встретите подобные признаки, ваши шансы попасть в криминал повышаются.

шансы приравниваются к единице, как только «треугольник» собирается полностью, т.е. когда, вы имеете явно жертвенные наклонности, на вас наложил глаз преступный элемент и ситуация способствует тому, чтобы поделить same имущество

ТИПИЧНЫЕ ВИДЫ НЕДЕЛОВЫХ МОД

предупреждение:

настоящий обзор носит чисто ориентационную направленность, не претендует на всеобъемлемость материала и не гарантирует читающего от попадания в неприятности

Для вашего удобства мы включили в обзор некоторые данные о происхождении схем и характерные примеры их воплощения. Для начала отметим, что ничто не происходит из ничего. В нас живут богатые теневые традиции. Возможно, вас заинтересует, что уже в 70-х годах годовой оборот теневой экономики оценивался в 60—80 млрд. рублей. На конец 1989

г., по данным МВД, мы имели уже порядка 150 млрд. рублей черного нала, что обеспечило, по некоторым оценкам, включение СССР в число двенадцати стран мира с самой развитой теневой экономикой

ПСЕВДОДЕЛОВЫЕ КОМБИНАЦИИ

1. «Скрытая продажа»

Схема получила распространение в эпоху зарождения Совместных Предприятий (joint venture) в России, что согласно нашей классификации совершенно точно соответствует сфере слабой компетентности жертвы. Цель комбинации — продажа залежалого или бывшего в употреблении товара. Исполнение — взнос в уставный фонд СП имущества в физической форме (станки, оборудование, сырье, материалы, ноу-хау и проч.) с последующим отзывом внесенной доли в денежном выражении. Поскольку первые СП очень часто со стороны россиян гарантировались вышестоящими ведомствами, министерствами и главками — проблем с истребованием долга у злоумышленников не было. Российский партнер в итоге оказывался с разбитым корытом, купленным по цене двух-трех новых.

2. Обман партнера

занижение дохода

Часто принимает форму элементарного «левака на сторону», когда реализация проходит налом минуя бухгалтерию и контроль со стороны партнера. Типичный пример — аренда оборудования на паевых условиях с собственником. Почти всегда левые доходы купируются арендатором в убыток арендодателю.

завышение расходов

Формула «оплатим личные расходы из общественной кассы» показательна в плане отношения к партнерству как к синекуре, обеспечивающей личное благоденствие. Рассматривая пайщиков любого АО в качестве финансовых партнеров, какими они формально и являются, нетрудно видеть повсеместные примеры личных услуг, оказываемых самим себе со стороны высшего эшелона любого АО. Мы еще не встречали исключения из этого правила. Вопрос в форме и величинах.

утаивание дохода

Злонамеренный партнер может осуществлять продажу предоставленного ему имущества, чаще всего товара, собственной дочерней фирме по заниженной цене. Истинная величина дохода искажается, ограничиваясь ценой продажи дочерней фирме, формально претензии предъявить не за что.

ничтожные сделки

Один из самых распространенных видов псевдоделового сотрудничества, связанного с обманом, — всевозможные варианты товарных ссуд, при которых товар или выручка от его продажи пополняет оборотные средства злоумышленника и дополнительная прибыль с такого оборота попадает исключительно в его карман. Ссуда может быть в итоге возвращена, обязательства формально выполнены. С одной лишь оговоркой — собственник имущества поимел намного меньше, чем мог бы.

4. Невыполнение обязательств

Поскольку совбизнес изобилует всевозможными нарушениями обязательств, мы говорим сейчас о сознательном поступке нарушителя, при котором он изначально намерен обмануть партнера или контрагента. Самые распространенные невыполнения обязательств представляют собой несоблюдение графиков поставок, выполнения рабе и платежей

Несоблюдение поставок, как типичная форма лжебизнеса, может проявляться в виде поставки некачественного товара, недопоставки в требуемом количестве, поставке иного незаказанного.

Про неплатежи и невыполнение работ даже говорить не хочется.

5. Деловой рэкет (неконкурентное поведение)

Деловой рэкет на заре рынка выглядел как принуждение предприятий исполнению невыгодных обязательств путем оказания на них давления со стороны вышестоящих инстанций. Обычно появлялся какой-нибудь циркуляр, внутриведомственный акт, распорядительное письмо. Так, в одном деле нашему заказчику пришлось свернуть проект не солоно хлебавши на этапе последних подписей учредительных документов о создании СИ. Расследование показало, что причины немотивированного отказа российской стороны лежали в министерском циркуляре.

Ныне деловой рэкет приобретает цивилизованные рыночные черты, что впрочем, не меняет его содержания.

некое НИИ имеет в структуре своего имущества добротные строения. Фирма ВВ, положив на них глаз, начинает готовиться к рэкету. Арендуются на очень выгодных условиях часть помещений центрального здания НИИ, заводится агентурная сеть среди сотрудников. Очень скоро по «чумовым» ценам начинается тихая скупка акций НИИ через его же сотрудников — «агентов влияния» (на самом деле высокими цены были только для тех, кто продавал акции. Как впоследствии оказалось, цена не дотягивала и до пятнадцати процентов реального денежного обеспечения). В одно прекрасное утро руководство фирмы ВВ ставит в известность директорат института о том, что владеет контрольным пакетом акций. «Без претензий на смену управления» предлагается полюбовно обменять часть зданий НИИ на возвращение акций, что почти без раздумий и было сделано. В итоге ВВ благодаря «цивилизованному» рэкету скупил строения за пятнадцать процентов их рыночной стоимости.

МОШЕННИЧЕСКИЕ СХЕМЫ

1. Злоупотребление служебным положением

Относится к традиционным корыстным преступлениям, прекрасно известным эпохе застоя. Этой же эпохой и стимулируемым, ибо по официальной статистике 90-х гг. до 70 процентов преступлений в сфере экономики не выявлялось, 95 процентов взяточников и «хищников» оставались безнаказанными.

Сегодня наиболее типичен классический вариант «преступного сговора», которым за разовую взятку или боковики (отстежки) на постоянной основе руководи-• предприятия отпускает товар своему подельнику по заниженной цене, а покупает у него по завышенной.

2. Хищение материальных ценностей

Хищение материальных ценностей свойственно в первую очередь наемному персонажу. Понятия «хищение» в нашем УК вы не найдете. Ближайшие аналоги — это «кража» (ст. 89), понимаемая как тайное похищение имущества, основным признаком которого является скрытый, незаметный другим, способ изъятия имущества. Чуть ближе по духу «присвоение» (ст. 92) — незаконное завладение вверенным имуществом. Богаты наши традиции в этом вопросе. «Несуны» в застой умудрялись выносить на своих плечах и прочих частях тела до трети черного оборота страны. Известны и расхитители в белых халатах, и «энергоносители», ворующие электричество, газ, тепло и проч. Несколько обособленно выглядит «растрата» — ситуация, когда вверенное имущество продается, безвозвратно истрачивается или потребляется. В наших нынешних условиях, без сомнения, все это не только осталось, но и расширяется.

3. Подтасовка и фальсификация бухгалтерской отчетности

Наиболее распространенным видом мошенничества со стороны руководителей и владельцев фирм является фальсификация первичной отчетной документации. Обычно это — закрывание дурых нарядов на объемы невыполненных работ, несовершенные грузоперевозки. Чтобы был более понятен размах дела, напомним, что массовые приписки эпохи «рашидовщины-адиловщины» оценивались только доказанной частью в 4 млрд. рублей. Тех самых рублей, которые стоили больше доллара.

4. Приписки

Рынок не стремится к тому, чтобы утратить преступные МОД прошлого. Это очень хорошо видно на примере приписок. Очковитительство не сильно преследовалось в бывшем СССР, доказательством чего служит статистика Верховного суда 90-х годов:

5 процентов руководителей были привлечены к дисциплинарной и административной ответственности за приписки, и лишь 1 процент — к уголовной. По некоторым данным объем приписанных сумм составлял 4—5 процентов валового общественного продукта, что например, в 1987 г. составляло около 65 млрд. рублей. В сегодняшнем бизнесе приписки по-прежнему — совершенный инструмент овладения чужими деньгами.

5. Инвестиционные аферы — «пирамиды»

Не будем тратить на них внимание, отметив только одно чисто российское качество. Если уж делаем что-то — всем миром. Карло Понци, автор пирамидных афер, нажил на них порядка 20 млн. долларов. «Властилина» Соловьева только по данным газет — 200. Видимо, то, что копилось десятилетиями, нашло себе выход. Треугольник сложился. Чтобы не было иллюзий, поясним: по данным Госкомстата, за 1989 г. было продано товара и оказано услуг на 30,9 млрд. руб. больше, чем население получило чистых денег на руки за три квартала. Наивно полагать, что этого никто не видел. Посему как только сложились „внешние условия — пирамиды не заставили себя долго ждать.

6. Банковские аферы

Бойко развивающийся сегмент криминального рынка. Диапазон мошенничества простирается от получение необеспеченных кредитов («бланк») до мегалроектов типа широко известных фальшивых авизовок. До классического кайтинга дело дойдет еще не скоро, но системы «партнерских кредитов» раскручиваются вовсю.

7. Несанкционированное обращение партнерского имущества

Сдача партнерского оборудования в аренду и субаренду, продажа инвентаря, организация подпольного производства за спиной партнера.

8. Финансовые аферы

Параллельная деятельность весьма характерно представлена в формах использование не по назначению целевых ссуд и вкладов (банковских и партнерских) и «проедания» партнерских ссуд и займов.

9. Получение страховок

Мошенничество в страховом деле сводится в получению необоснованный выплат страхового вознаграждения путем инспирирования страховых случаев. Также используется для отмывки денег под видом страхования сотрудников.

КРИМИНАЛЬНЫЕ МОД

1. МОД: вымогание искусственно созданных долгов («развод»)

Механизм подставки под санкции зародился в откровенно криминально среде, пользовался там большим распространением и почти без изменения перекочевал в частный сектор бизнеса, особенно в его «черную» часть.

Виктимологические характеристики потерпевшего часто сводятся к стандартному набору: высокая степень рисковости, жадность, отсутствие деловой стратегии развития, часто запятнанная репутация, что пресекает обращение к правоохранительным органам

Стандартная технология выглядит таким образом- сначала объекту дают возможность заглотить наживку, камуфлируя при этом весьма вероятное невыполнение им обязательств и обходя

вниманием остроту ответственности Вторым актом идет буксование объекта при выполнении своих обязанностей, причем часто явно инспирируемое мошенником, третьим актом следуют прессинговые меры по выбиванию штрафов и санкций.

гипер-пример

*Акт первый: « — Алло, Петрович, привет. Узнал? Помоги с железом Надо-то всего 22 тысячи тонн, у тебя, я знаю, есть каналы — за нал по любой цене возьму, не обижу: Попробуешь? Лады»
Акт второй « — Алло, Петрович, где железо, я не понял?! Я жду... Как это не можешь?! Ты что, не мужик, обещал — делай! Два дня тебе еще даю». (По внутреннему селектору. — Миша, как там дела у Петровича? Ты все сделал — хоккей? Ну будь...)*

Финал: « — Так, Петрович. Из-за, тебя я угорел на двадцать семь единиц. Завтра подгонишь мне свою «99» к двенадцати, в двенадцать тридцать нас ждет нотариус. Прислать к тебе Мишу, чтоб объяснил за что ?!!»

Аналогично разыгрывается спектакль в ситуации с посредником—юридическим лицом.

фирме А поступает коммерческое предложение. «Предлагаем мочевины в количестве 40 тысяч тонн по цене 164 ЮС долл./тонна» Очень скоро — редкая удача! — «случайно» появляется постороннее третье лицо — покупатель, который хочет купить 20 тысяч тонн мочевины по 160 ЮС долл. Посредник реагирует: долго и трудно «ломает» продавца на поставку 20 тыс. тонн по цене как за 40 и покупателя на цену в 167. Потом радостно и споро готовит два контракта, один — с продавцом, где в том числе, фиксируется стандартный процент стоимости контракта в виде штрафа за непоставку, второй, как вы уже догадываетесь, почти аналогичный первому, с покупателем. А вот в нем покупатель настаивает из 10 процентах штрафа: «Мы вам уступили в цене, что еще надо?» М сумма второго контракта больше на величину интереса посредника.. Посредник — не дурак, бежит подстраховаться. Опускает поставщика на 10-процентный штраф. Уламал-таки, уф... После подписания контрактов сценарий тривиален. Про поставку можно забыть, поставщик заверяет в готовности уплатить свой штраф посреднику, «только вот деньги подойдут», а за посредника основательно берется покупатель. Его штраф составляет 334 тыс. долларов, из них лично посредник угорел на 6 тыс. ЮС долл., теоретически 328 тыс. он должен получить с поставщика. Дело кончается «компромиссом»: посредник компенсирует свою часть обязательств имуществом на 6 штук зеленых, а разборку с поставщиком любезно берет на себя конечный покупатель, чем окончательно выводит из дела посредничка, у которого отбирается не только имущество, оцененное по бросовым ценам, но и любые искивые права.

Этим примером мы хотим продемонстрировать не столько достаточно примитивный МОД, сколько его развитое прикрытие: даже такая незамысловатая криминальная механика нуждается в соответствующем обеспечении. Обратите внимание, как в динамике развития дела камуфлируются истинные мотивы участников, как манипулируют восприятием и психикой объекта вымогательства, создавая у него полную иллюзию реальности и убежденность: все что он делает — делает именно он; как обыгрываются цифры в целях замыливания реально наносимого жертве вреда: его «посреднические» шесть штук против исковых 328 кажутся чем-то малозначительным. Обо всем этом разговор у нас впереди.

2. МОД: вымогание инспирированной или фальсифицированной ответственности («развод-2»)

Новация рынка, рожденная спайкой рэкета с беловоротничковой преступностью.

Рассмотрим схему подставки под санкции посредством фальшивого «контракта-дублера».

Виктимология: круг вероятных жертв, как правило, сужен до категории сомнительного происхождения капитала.

Технология: составляется вполне нормальный безобидный контракт. Одновременно вместе с ним секретно фабрикуется контракт-дублер, в котором суммы, условия, мера ответственности жертвы значительно превышают обговоренные. В случае если жертва не выполняет свои обязательства, ей предъявляют контракт-дублер. Этот же контракт может фигурировать в возможных «разборках наверху». Причем в случае определенной криминальной мощи атакующей стороны, технически грамотного исполнения фабриката (наличие правдоподобной фактуры, факсимильное и

реквизитное соответствие фабриката оригиналу), отсутствия у жертвы должной доказательной базы позиций контракта-оригинала разборка почти гарантированно закончится не в пользу жертвы.

(В более сложных вариантах схемы в первом экземпляре контракта нападающей стороной могут быть использованы симпатические чернила-релаксанты. Жертве даже нечего будет показать в свое оправдание — все ее экземпляры контрактов будут подписаны только ей одной. Подписи и печати второй стороны исчезнут насовсем. Восстановит! их технически не представляется возможным даже для специалиста).

3. МОД: отведение от дел («кабанчик»)

Ищется подходящий делец, нуждающийся в средствах или крыше на выгодный проект. По мере того как «коммерсант вырабатывается», его, мягко говоря, отводят от дел

4. МОД: «кидалово»

Самый популярный криминальный МОД, представляющий собой гибрид бизнеса, рэкеты и насилия. Разновидности плодятся день ото дня Суть остается неизменной — взять деньги и скрыться либо попросту послать куда подальше в случае отсутствия у жертвы доказательственной базы и защиты...

5. Подпольное производство

История «экономического подполья» наиболее ярко выразилась в размахе самогонварения. По данным 1987 года за самогонварение было наказано 500 000 человек. За 86-87-е гг. у населения был изъят 1 миллион самогонных аппаратов. Сегодня кажется смешным говорить о таких мелочах. По некоторым официальным данным падение производства очень и очень непропорционально падению потребления электроэнергии и т.п. Чем это занимаются наши фабрики и заводы?

Пора останавливаться, и так должно быть ясно: пока вы читаете эти строки, кто-то придумывает и опробывает новые «идеи».

проверьте «инициативу» на подобие вышеописанному

МАРКЕТИНГ В Р-СИСТЕМЕ

Р-маркетинг

рискография

разработка плана маркетинга

выполнение маркетинговых работ

выводы по маркетингу проекта

Р-МАРКЕТИНГ

Продолжим верификацию МОД проекта выполнением маркетинговых исследований. Обратите внимание, что проект прошел первый рудут обороны, показав жизнеспособность своей «денежной идеи».

Какие проблемы нас ожидают на этапе маркетинга?

Маркетинг навяз в зубах, и предрекая возможные протесты читателей, отметим такой факт: маркетинг в наибольшей мере соответствует Р-технологиям, ибо в нем, как на острие иглы, сходятся возможности РТ и цели, достигаемые разведывательной деятельностью. Поиск, анализ, профилактика ошибочных вкладов для пресечения инвестиционных провалов — эти основы Р-системы в полной мере соответствуют характеристикам добротного маркетинга.

Однако многочисленные публикации, огромный объем учебного материала, посвященного

маркетинговым наработкам зарубежного происхождения, по нашему мнению, страдает множественными пороками:

- во-первых, материала много и потребуются ухлопать много времени, чтобы с ним хотя бы ознакомиться, не говоря уже о том, чтобы найти в нем решения своих индивидуальных проблем, фактор нерелевантной информации отягчается хлынувшим потоком сугубо специализированных иностранных наработок, таких, например, как маркетинг фьючерсных контрактов в банковском бизнесе или маркетинг управления фондовым портфелем. Область применения таких специализированных знаний весьма ограничена. Чтобы в этом убедиться, вам придется потратиться как на приобретение материала, так и на знакомство с ним;
- во-вторых, сами решения иногда выглядят очень простыми и банальными. Это снижает их субъективную ценность в глазах гордых великороссов. Мы всегда были сами с усами, никто нам не указ. Не слушаем чужих советов и сегодня. Хотя общеизвестен факт, что простота совета не снижает его ценности, однако этой простоты бывает до-|статочно, чтобы совет летел мимо ушей. Совруководитель предпочитает постигать истины на собственном хребте, а не из чужого опыта;
- в-третьих, по большей части маркетинг иноземного происхождения относится к обобщению «их» опыта, а не нашего. То, что писано с позиций ИХ рынка, далеко не всегда приемлемо, а иногда и вредно, на НАШЕМ. В противном случае к нам не обращались бы заказчики из дальнего зарубежья с заданием на маркетинговые работы. Констатируем тенденцию: на наших рынках работать нам;
- в-четвертых, само понятие «маркетинг» настолько емко и многообразно, что простирается от стратегического планирования деятельности до рабочих приемов технологических операций. В принципе весь бизнес и предпринимательство можно свести к проблеме маркетинга: от маркетинга идей до маркетинга реинвестирования прибылей. Такая размытость и многоаспектность понятия снижает эффективность применения свежих знаний, накопленных в условиях расействительности, ибо то что показалось пригодным для одного по смыслу может быть вредно другому. При этом и тот и другой могут, называясь одним словом «маркетинг», включать в него совершенно разный смысл.

Учитывая все вышесказанное, в рамках настоящего курса мы вводим искусственные ограничения: ваше внимание будет нацелено на главное — на исследовании обусловленных рынком объективных причин срабатывания МОД, т.е. на проверке рыночной состоятельности генеральной идеи проекта и его вспомогательной серверной механики.

цель Р-маркетинга. — это проверка, соответствия российских рыночных условий условиям, срабатывания МОД

Маркетинговые исследования проводятся сразу же после качественного анализа МОД. Ваша работа — убедиться, что предлагаемый механизм образования дохода имеет основания к жизни не только в силу исключительно могучей внутренней механики. Это соответствует как практике РТ, где львиная доля заказов выполняется именно в этой области, так и бизнес-практике, где многочисленные проколы сводятся к простой формуле:

«Товар не нашел сбыта».

В настоящей главе будет показано, как работает РТ над уточнением надежности оценок механизма возможного дохода. Мы хотим показать вам «Что?», «Где?» и «Как?» можно и нужно смотреть и анализировать, применяя специальные методы экономической разведки, для того чтобы избежать провала на старте.

Выполнение Р-маркетинга, осуществляемое вами механически поэтапно, предохранит от ошибок, творческое — поможет вам выработать эффективное, возможно, уникальное решение, а вашему клиенту — заработать море долларов, покупаться в котором вас скорее всего не пустят. :

Приносим извинения всем тем, кому наше видение маркетинга покажется диковатым, Каков маркетинг — таков и маркетинг.

В качестве основы для демонстрации маркетингового подхода РТ, разберем наиболее трудный вариант маркетинга — пионерный проект продвижение нового розничного товара, например, книги, что сейчас перед вами. Понятно, что маркетинг дешевой колбасы высокого качества в

состоянии выполнить и школьник.

Приступим. Каковы основные узлы внимания при Р-маркетинге?

РИСКОГРАФИЯ

При исследовании живучести МОД пионерного проекта проверяют потенциальную готовность рынка к принятию нового продукта. Признаки такой готовности достаточно понятны, непонятым остается их повсеместный недосмотр.

РЫНОЧНАЯ НИША

Характеристика, наиболее свойственная проектам продвижения новых товаров. В качестве агрегированного показателя характеризует потенциальную готовность рынка к принятию товара или услуги. Есть вашему товару место под солнцем или нет? Рыночная ниша — это дыра в товарном предложении, деньги, пролеживающие в карманах и под подушками покупателей и не нашедшие пока свой товар, существующий в воображении покупателей..

Кроме этого красивого названия, проку от понятия — никакого. Но многие клиенты настаивают именно на нем. Как говорится, хозяин — барин. Условное западное деление покупателей на всевозможных «первопроходцев», «ранних усыновителей» и т.п., равно как и такие находки маркетинговой мысли, как пресловутая «матрица Бостонской группы» с ее «собаками» и «дойными коровами», нам представляются не более, чем «дурками» разьевавшихся спецов, малопригодными на таком диком рынке, как наш. Эти подходы не только ничего не предсказывают, но и мало что объясняют из текущих наблюдений. Кто сомневается — пусть положит книгу на полку и идет далее разваливать госхозяйство.

Ключевые позиции разведки рынка должны иметь совершенно четкие характеристики, позволяющие принимать инвестиционные решения и прогнозировать денежные потоки. Посему нас в первую очередь интересуют тонкие места, на которых большинство предпринимателей не только спотыкаются, но и разбивают носы.

ПРОБЛЕМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Рассмотрим механику расхожих ценовых провалов, приведших к провалам торговых программ. Каковы причины плохо выбранных цен?

недооценка двойственной роли сознания в решении о покупке

Ключевой фактор рыночного приживания или отторжения любого товара баланс между наличествующими в товаре притягательными и негативными характеристиками, отражающимися в сознании покупателя. Поскольку сознание российского покупателя специфично, его нужно представлять, прежде чем думать о том, как это отразить ценой. Мы считаем, что атака покупателя должна строиться на тех же принципах, что и любое Р-воздействие. То, что называется «психологией покупателя» в нашем языке называется оперативной психологией — знаниями, используемыми при воздействии на человека. Адаптировать их к бизнесу — задача первоочередная. С этих позиций и поведем дальнейшее рассмотрение маркетинговых проблем.

Каждый товар имеет набор самых разнообразных характеристик. Рассматривая вещь, шупая ее и пробуя на зуб, потребитель соотносит свои внутренние ожидания с данным предложением-вещью. Вещь несет в себе комплекс потенциального удовлетворения различных потребностей покупателя, своеобразный букет вожделений, но не только. том же букете можно обнаружить массу неприятных ощущений, непосредственно вызываемых товаром в человеке. Одной из них является цена товара как вполне реальная угроза карманной дыры покупателя. Но далеко не главенствующей, как это многим кажется. Принцип Парето в данном воплощении формулируется в том, что небольшая совокупность характеристик товара определяет ядро его потребительских качеств, как хороших так и плохих. Нормальный человек воспринимает новую вещь именно набором Парето, выражаемым целостным представлением обобщенной совокупности положительных и отрицательных характеристик. Такое восприятие выплывает в сознании в виде

единого и неделима представления, нередко в виде воображаемой картинки или иного эмоционального ощущения. Причем такие проявления у каждого — свои, строго индивидуальные, сколь вас ни убеждали бы в обратном умники-от-рекламы. Это приводит нас к первому практическому вопросу: насколько точно вы прогнозируете «отклик сознания» покупателя на ваш товар? Одна из высокодоходных (автоматически — повышенно рискованных) стратегий предполагает ориентацию на положительный отклик сознания, при котором покупатель закрывает глаза на цену товара, ориентируясь исключительно на мир своих внутренних ощущений вызываемых, допустим, внешним видом товара. «Розовый дым» исправно работает на продажах любых товаров, где продавец сумел найти ключ к сознанию покупателя. Прагматичные рассуждения, свойственные западному покупателю, в области новых товаров россиянам пока не свойственны. Кто сумел попасть в это яблочко восприятия — тот считает сверхприбыли.

Мы же должны зафиксировать такой факт: сознание может порождать ощущения, совершенно противоположные ожидаемым, которые отталкивают покупателя от предлагаемого товара. Расспросите человека, почему он отвернулся от вашего товара, что заставило его воздержаться от покупки? Вас не меньше нашего поразит несоответствие сказанного тому, что ожидалось. Далеко не всегда в отказе от покупки виновата цена.

Ценовой фактор начинает играть только в ситуации амбивалентного выбора, когда вещь воспринимается противоречиво, в ней есть и «за» и «против». «Против» подкрепляются ценовыми аргументами. Ситуация меняется диаметрально противоположно сразу же после прохождения момента «розового дыма». Как только в сознании включает рубильник ценового фильтра, россиянин показывает чудеса анализа. Многим бизнесменам кажется вполне приемлемым установление цены по принципу аналогии: «Все торгуют по 100, мы будем торговать по 95. Люди побегут!» А есть ли ценовые аналогии в сознании покупателя, когда речь идет о принципиально новом товаре?

игнорирование степени осознания потребности в новом товаре (по-русски говоря, отсутствие «дефицита»)

Из дискуссий во этом вопросе можно сделать предположение, весьма часто высказываемое некоторой частью активных российских предпринимателей: на фига тратиться на маркетинг нового продукта, не имеющего аналогов? Не проще ли попросту завести его из-за бугра или создать своими силами и попробовать спихнуть? Опыт подобных подходов, в том числе и нашей клиентуры, дает однозначный ответ: проще, но как ни странно, дороже.

Пока в сознании не будет отклика при виде вашего товара, пока его потребительские качества не станут узнаваемы — вряд ли его будут активно раскупать. Известная наработанная в этой области схема продаж «деньги потом», при которой новый товар предоставляется покупателю на некоторое время в ознакомительное пользование с оплатой скажем через три недели или с трехнедельной гарантией возврата платежа, если вар покупателя не устроит, модернизированные под «забывчивость» российского покупателя, похоже, еще ждет своего массового воплощения. Это менее рискованные стратегии, * просто атака покупателя с товаром наперевес.

исследуйте сознание массового покупателя. Это не так сложно и намного дешевле неоправданных рисков

Продолжим рассмотрение ценового фактора. Мы подошли к простому, но далеко не очевидному выводу: цена — это стоимость внутренних ощущений или воображаемой картинке. Без привязки к тому, ценой чего она является, товара или сделки, предмета ширпотреба или оборудования — цена всегда по своей психологической природе двойственна ибо всегда, разглядывая ценник, ваш покупатель прислушивается к своему внутреннему голосу. Как это применить на практике?

Посмотрите на облюбованный маркетологами график зависимости раскупаемости товара от цены. При традиционном подходе маркетологи обычно выпускают из вида отсутствующие части графика, отражающие два особенных психологических момента, весьма способных изменить подход к установлению цены. Они означают, что по мере увеличения цены, человек на некоторое время перестает реагировать («зоны молчания»), затем начинает реагировать по той же зависимости, но на более высоком уровне. Таким образом, стартовая цена на новый товар может

быть определена исходя из интересов второго, третьего и более высоких уровней И в этом нет ничего невероятного. До утери «массовости» сбыта еще очень и очень далеко. Вы же получаете обширные возможности позиционирования своего товара для расширения сбыта по более низкой цене. Отметим, что традиционный подход сводится к установлению низкой стартовой цены продвижения товара. Мыслится, что подъем цены будет после закрепления товара на рынке, и, как правило, как только это происходит, цена попадает в «зону молчания» и товар перестает расходиться. На этом маркетинголог-ордотокс останавливается, делая неверный вывод о достижении ценой критического показателя. Маркетолог — сторонник Р-системы сделает иначе, начав строить ценовую интервенцию с мотивов второго или третьего уровня.

неадекватная ценовая политика

Изменяя цену на один и тот же продукт, можно добиться разных эффектов сбыта, включая парадоксальный. Парадоксальный эффект выглядит так: низкая цена может отталкивать покупателя, непомерно задранный высокая цена — притягивать. Механика, как мы видели, уходит корнями в преодоление «зоны молчания» и началом реагирования на более высоком уровне (покупка того же товара по более высокой цене). Другое возможное объяснение может быть связано с рациональной механикой внутренних мотивов покупателя за низкой ценой товара наш пуганный потребитель начинает подозревать скрытый в товаре подвох, высокая цена может запустить в русской душе «темный» механизм типа: «Эх, мать твою, один раз живем!!!» Такой «розовый дым» миру не известен, как убедительно показывают всем «нуворуссы», скупающие за рубежом недвижимость и предметы роскоши по баснословно высоким ценам

Цена товара, отражающая один из самых веских контраргументов покупки, должна рассматриваться одновременно с оценкой потребительских характеристик товара. Это как весы «хочется» против «может». И даже законное соответствие еще не гарантирует успеха в отношении нового товара. И не надо ухмыляться. Примеров обратного сколько угодно в том числе допускаемых не только нашим братом-совбизнесменом.

одна небезразличная Агентству фирма импортирует партию достаточно сложного товара и продвигает его по известному западному сценарию ценового проникновения: как можно больше рынка за счет минимально допустимой цены. Чем, сначала только по нашему мнению, а затем и по другим, автоматически отрезает от себя потенциальный рыночный сегмент в лице состоятельного покупателя. Товар лежит на складе, расходимость товара ближе к разовым продажам, но никак не к массовым. Фирма прожигает партнерский кредит. При разборе причин провала продаж мы в течение нескольких дней опрашивали всех потенциальных покупателей, пришедших взглянуть на новинку, но отказавшихся от покупки и выслушиваем примерно следующее: «Как может стоить ваше изделие столько же, сколько фирменный пылесос гарантированного качества?... Это подозрительная цена... Наверное, ваш товар внутри дефективен... слабо привязан к условиям эксплуатации в России ... вы желаете от него избавиться любыми путями». Мы предложили попробовать друзьям парадоксальную стратегию продвижения: фирма перебазировала магазин в другой район Москвы, сменила телефон и взвинтила цену почти в три раза. И что же? Пошли продажи. Товар стал более надежен в глазах покупателя. Насколько мы видим, такую стратегию воплощают уже многие продвиженцы импорта. Известен случай стимулирования достаточно сложившегося сбыта именно... поднятием цены.

Как видите, даже проверенная временем ценность и отработанная цена образование в условиях иноземных рынков еще не только не предопределяет успех товара но даже отнюдь не гарантируют его от провала на рынке российском.

при проведении маркетинга, новых продуктов, особенно незнакомых российскому потребителю, проверяются деловые и потребительские балансировки товара и корректность деловой политики с учетом специфика российского потребителя

И попадание в «неплатежеспособный рыночный сегмент».

Достаточно распространенная ошибка розпредпринимательства заключается в том, что, планируя продвижение на рынок нового товара, маркетингологи или предприниматели весьма огульно

относятся к исследованию платежеспособности слоя потенциал» ных покупателей — основной действующей силы рыночного сегмента.

Традиции маркетинга, предписывающие обязательное описание профиля потребителей, включая исследования их доходов, оценку общего количества, отражаемое таким понятием, как «емкость рынка», весьма понятны и близки расхождению не менее других. Пагубным является лаптемерный подход к таким оценкам, вследствие чего цена товара стреляет мимо покупателя. Действительно нуждающимся товар не по карману, а кому по карману — тем он такой не нужен. Приходится мудрить, по ходу дела вырывать из прогарной ситуации.

проверьте платежеспособность вероятных покупателей на этапе планирования проекта. Социология — это не только деньги сегодня. Это дрябли одних завтра, убытки других — послезавтра

ценовая непластичность — порок серверной механики МОД

Ценовая пластичность, являясь кардинальным моментом ценообразования, обычно задается если не самим МОД, то его серверной механикой. Если у вашего товара нет запаса хода в ценовом маневрировании — он обречен на вытеснение. Подобный нюанс, как правило, предопределен внутренним содержанием МОД и схемой реализации проекта. Это значит, что его слабина задается изначально. Вам остается только выполнить прогноз развития рыночной ситуации и сравнить ее последствия с имеющимися возможностями корректировки схемы ценообразования. Что если рыночная ситуация принудит вас к снижению цены, а в вашей схеме МОД хода или ценовых люфтов не окажется? Горе примет в ваш дом.

торговая фирма «Т» продает товар инофирмы «И», размещая ее сырьевые заказы на предприятиях России. При выполнении анализа МОД фирмы «Т» и маркетинга товара мы отметили слабую пластичность цены. Если ситуация чуть качнется в сторону нарушения динамики роста цены на продукт, фирма не только не доберет своих планируемых прибылей, но и может опуститься до прогара, на кредитных процентах: вся ценовая политика, диктуемая конвертационными рисками, задавалась инофирмой «И», фирме «Т» было рекомендовано воздержаться от заключения генерального контракта с «И» либо кардинально пересмотреть его ключевые позиции. Поскольку наше участие в проекте было жестко лимитировано средствами заказчика, в последующие три квартала нам оставалось только наблюдать его зубовой скрежет. Увы, худшие прогнозы, как правило, наиболее реалистичны.

цена: конвертационные риски.

Неписаное, интуитивно нащупанное торговцами «правило-40», относящееся к импортируемому товару, гласит: в отпускной валютной цене товара должно сидеть не менее сорока процентов на сбытовые издержки. В противном случае после «конверта» ваши деньги могут усохнуть до безобразно малой величины. Еще хуже, если вы упадете за нуль, как это имело место в массовом порядке в пресловутый «черный вторник» октября 1994 г. Интересное наблюдение: те наши клиенты и знакомые, которые придерживались «правила-40», пострадали в меньшей мере. Были и совершенно иные примеры.

цена: госрегулирование

На некоторые группы товаров существуют потолки, установленные правительством. Проверьте, насколько это касается вашего товара. Так ли вы свободны в выборе, как вам этого хочется? В случае раскрутки региональных программ, решения местных властей могут оказать неоценимую помощь. Так, например, общая наценка на медикаменты по Москве привязана к цене завода-производителя, в Подмосковье же счет ведется от шестипроцентной нормы рентабельности продавца. Улавливаете разницу?

КОНКУРЕНЦИЯ

Проект может не соответствовать предлагаемой рынком конкуренции. Чем это быстрее будет установлено - тем лучше.

Даже если на момент проведения маркетинга все представляется относительно безопасным, необходимо исследование тенденций развития рыночной ситуации в данной товарной области. Это весьма хлопотное занятие. Оценить рыночные тенденции — это значит прознать намерения и спрогнозировать поведение ближайших конкурентов. К этому делу возможности РТ раскрываются в наиболее яркой и действенной форме. Ограничения связаны с наличием средств у заказчика на проведение подобных работ и с некоторыми трудностями объективного плана, таких, например, как невозможность полного выявления всех рыночных фигур (многие предприятия сегодня диверсифицируются в совершенно отдаленные от своего традиционного профиля области). В ситуации с новыми товарами дело осложняется еще и тем, что вам неизвестны инициативы миллионов других предпринимателей. Возможно, в то самое время пока вы строите прогнозы, кто-то из них пакует товар, кто-то устраивает презентации, кто-то уже считает выручку от продаж. Просрочка в три-четыре недели чревата утерей рыночного приоритета. Например, мы наблюдали неоднократно, как совершенно пустые рыночные ниши забивались несколькими десятками фирм в течение месяца.

Предусмотреть фактор случайного впрыска конкурентного товара извне также бывает трудно. Для профилактики подобного прокола хороший эффект дает совмещение внутреннего маркетинга с внешним, выполняемым силами заказчика непосредственно. Так, в ходе одной серьезной акции из сферы производства медицинских препаратов, данные о фирмах-производителях из обзора внешнего рынка совершенно четко коррелировали с нашим прогнозом возможной товарной интервенции. В результате дорогостоящие совместные маркетинговые усилия Агентства на российском рынке и иностранного маркетингового бюро на запредельных территориях, позволили заказчику избежать провала, на порядки большего, чем затраты на исследования.

С точки зрения РТ выяснение рыночной диспозиции приравнивается к рекогносцировке на ТВД в ходе боевых действий. Методы сбора информации в стане врагов — активно разрабатываемое поле Р-системы.

Вместе с тем отметим, что, как ни странно, говорить об острой повсеместной конкуренции сегодня не приходится. Места под российским солнцем хватает всем. Посему рассмотрим только один аспект, представляющий наибольшую опасность со стороны конкурентов.

совконкуренция — нерыночная «совковая» конкуренция

Совконкуренция — это обширная развитая практика конкуренции нерыночными методами, включая допустимость применения к конкуренту мер физического воздействия для вытеснения с рынка. Острота именно совконкуренции в условиях нашей действительности представляет наиболее опасный маркетинговый фактор. Последствия попадания в «острый конкур» могут быть самыми плачевными. В любой момент к ушедшему конкуренту, будь то сфера товарного производства ширпотреба, услуг или производства товаров промназначения, могут быть применены средства «быстрого реагирования». Рынок может убить в прямом и переносном смысле. (Может быть, кто-нибудь из числа содержащихся за счет налогоплательщиков, даст себе труд обнародовать статистику совконкуренции, хотя бы раскладку убитых рынком по признаку видов деятельности?)

Не просто плохо, а очень плохо, когда ваш проект затрагивает такие наиболее агрессивные «горячие» рыночные сегменты, где конкуренция обострена чисто «по-русски», без должного понимания этого факта со стороны инициаторов проекта. Такие сегменты общеизвестны и легко обнаруживаются по частоте упоминания трагедий в криминальных разделах массовой печати.

Мы не говорим о том, что этот сегмент нужно избегать всеми силами. Такой обывательский подход не соответствует исповедуемому нами духу предпринимательства. Напротив, при должном подходе работа в «горячих сегментах» — наиболее доходна и интересна. Если отнестись к делу с должным подходом. Нам еще предстоит вернуться к этому моменту позже. Пока отметим необходимость вашего реагирования на факт отнесения проекта к «горячему рыночному сегменту».

СБЫТ

Этот элемент маркетинга относится к серверам МОД. Клиент может предложить вам подобрать для него необходимую схему дистрибуции товара, а может предложить на проверку свою собственную. В любом случае организация сбыта — вещь ответственная и далеко не простая. Любая схема может привести вас в неприятное. Ограничимся кратким обзором узлов внимания, связанных с негативными моментами возможных схем дистрибуции, получившими распространение на текущий момент.

- **дилеры**

В один прекрасный момент могут перекинуться к вашим конкурентам со своими долями рынка или диверсифицироваться, забыв про ваш рынок насовсем. Также может наблюдаться дефицит оборотных средств дилеров. Часты случаи завышения цены по инициативе дилеров, что приводит к утере управления ценовой стратегией;

- **торговые агенты личной продажи**

Наиболее активно развивающийся метод продаж. По нашему мнению, личные продажи — один из самых перспективных и универсальных методов. С ростом накладных расходов, свойственных другим формами торговли, сеть торговых агентов, возможно, в самом ближайшем времени станет наиболее действенной рыночной механикой распространения не только дорогостоящих товаров, но и самых что ни на есть ширпотребных. Региональные агенты при обеспечении надлежащего стимулирования мобилизуются быстро, эффективность их действий может быть уникальной. К числу основных недостатков мы относим высокую текучку кадров происхождения, подобного дилерской механике. Применимость метода ограничена только стоимостью товара, в котором заложено агентское вознаграждение;

- **«реализаторы»**

Все может свестись к банальному хищению вашего товара, также возможен вариант неплатежеспособности, в том числе по вине третьих лиц. Неизбежно подмораживание оборотных средств;

- **собственная торговая сеть**

Связана с пикообразным всплеском накладных расходов. Если вы привязаны к дорогим рынкам типа столичного — накладные не только вырастут на порядок, но и станут непредсказуемы. В любой момент могут активизироваться всевозможные сопряженные с делом «отстежные» факторы, от введения новых муниципальных налогов до последствий передела рынка мафиозными структурами;

- **шоу-румы, презентации, выставочная торговля**

Ограниченный охват акцией, высокие накладные. Кроме того, сказывается психологическая защита потребителя в виде «массированной контратаки на кошелек» непосредственно активируемая временным характером акции.

- **нетрадиционные пути**

Так же быстро умирают, как и появляются. Возможно, это связано с подвижностью их основных действующих фигур — инициативной прослойки населения, обделенного имуществом, но не предпринимательской жил кой. Времена, когда каждый второй был «адвайзером гербалайфа», быстротечны.

Стратегии проникновения на рынок окологримиальными путями также не очень хороши. Достаточно привести пример, как одна фирма пыталась проводить рекламные кампании «левым» распространением программного продукта с зашитой в нем рекламой. Пару раз такое сработало, и то весьма ограниченном рыночном сегменте. И все.

- **стратегические союзники-ортодоксы**

Подобные бывшим централизованным структурам торговли, утрачивая свое значение в качестве единичных потребителей больших товарных партий. Их дистрибутивная мощь падает вместе с обретением самостоятельности подчиненных единиц. Сказываются и пороки чисто внутриорганизационного происхождения, подробно вам представленные дальнейшими разделами Практикума. К несчастью, нового рождается катастрофически мало.

- **прямая почтовая доставка (direct mail)**

Связана с относительно большими невозвратными вложениями в рекламную кампанию на этапе раскрутки. Не имея эффективной обратной связи, может не соответствовать возложенным ожиданиям, провалив даже хорошо распространяемый иными путями товар. Известны случаи массовых возвратов товара, ранее заказанных и подлежащих оплате наложенным платежом при получении товара на почте. В условиях растущей стоимости услуг российских почтовиков ДМ теряет признаки экономической эффективности.

- **торговля по образцам**

Связана с трудностями расчетов между покупателем и продавцом. Требуется товарного запаса, что в условиях инфляции, роста стоимости и непредсказуемости «конверта» весьма рискованное мероприятие. Некоторая подстраховка предполагает торговлю исключительно за валюту, что, как известно, запрещено и не снимает основного бремени невалютных рисков.

СФОРМИРОВАННОСТЬ РЫНКА

Сформированность рынка является комплексной характеристикой, подытоживающей конкретику рыночных характеристик. Если мы говорим, что в отношении такого-то товара «рынок сформирован», то это означает буквально следующее:

- известны основные действующие рыночные фигуры и степень остроты рыночной конкурентности между ними;
- товар известен потребителю и готов к приему как по осознанию, так и по деньгам целевого рыночного сегмента;
- структура цен на рынке достаточно сложилась для уверенного прогнозирования тенденций;
- сбыт товара налажен и имеется достаточный выбор как сбытовых схем, так и фигур, специализирующихся в области торговли данным продуктом.

Из этого списка становится ясно, что весьма немногие товарные группы в категорию сформированного рынка. Во всяком случае пионерные проекты, связанные с новым товаром или продуктом, минуют его.

РАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Почему мы говорим, что разведка и маркетинговые исследования наиболее близки по духу? Потому что принципы планирования и методы проведения маркетинга в условиях реальности в полной мере соответствуют методологии сбора информации средствами промышленной разведки. Если кто-то ждет от нас неких фантастических откровений, способных перевернуть его представления о Мироздании, — предупреждаем, что это напрасно. Р-маркетинг — это обыкновенная прозаическая работа, нудная и кропотливая. Может быть, чуть более эффективная, может быть, и совсем не чуть.

План маркетинга похож на любой известный вам план, за исключением того факта, что его составление и обсуждение вы проводите с непосредственным участием клиента. Это не просто рекомендация — это правило, выстраданное жизнью. Клиент, не знающий реалий действительности, либо имеющий о них смутные или искаженные представления, находится целиком в вашей власти с того самого момента, как обратился к вам и внял вашим советам. Поэтому представляется разумным дать ему малую толику вашего видения. Начиная с обсуждения плана маркетинга. Вас же такой ход предохранит от возможных недоразумений в последующем.

Планом маркетинга четко должен быть очерчен контингент исследуемых и методология исследований. Здесь вы вольны пробовать варианты на свое усмотрение: от обработки текстовой информации печатных источников до сбора экспертной информации. Комплексный подход наиболее трудоемок, но дает максимально точные результаты. Обычно под маркетингом подразумевают опрос более вширь, нежели в глубину.

В зависимости от выбранного образа действия вы можете приступать к сбору информации. Для начала используются наиболее простые методы, например такие, как сбор устной информации путем телефонного опроса необходимого вам контингента. Мы даем предпочтение живому общению исходя из того, что при нем можно по ходу дела что-то менять, что весьма проблематично, например, при веерном обсыпании рынка опросниками или анкетами.

ВЫПОЛНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РАБОТ

Учитывая ограниченность Практикума, даем только основные методы разведки рынка, используемые нами.

• Телефонный маркетинг

При телефонном опросе большая трудность может встретиться при составлении списка обзваниваемых. Здесь вам не обойтись без спецметодов Р-системы. Самый тривиальный перечень предприятий, предположим молочной промышленности, может представлять большую сложность. Возьмите справочник «РАУ» или «ВА-2» и вы очень быстро убедитесь, что представленные адреса не только не полны, но и далеко не так точны, как хотелось бы. Кроме того, есть области, вовсе не охваченные справочниками. Например, бывшие и вновь созданные сельскохозяйственные структуры. Как расшить тонкое место? Мы поступаем так: едем в бывшее или устоявшее после реформ «министерство и ведомство» и проводим выемку служебного телефонного справочника или снимаем с него копию. Как бы ни менялись названия организаций, телефоны остаются прежними. Много раз нам приходилось попросту выкупать информацию у секретарш и тетюшек. В результате в наше распоряжение попадает список с указанием не только телефонов, но и всех имярек руководителей и их замов. Такие министерские справочники в большинстве своем снабжены старорежимным грифом «ДСП». В отдельных случаях приходится искать обобщенную информацию в других источниках. Например, статуправление способно подобрать адреса. Договаривайтесь. Непонятно, почему никто еще не поставил на индустриальную основу такую золотonosную жилу, как формирование списков на заказ?

Хотя нет, кое-кто пытался. Вспоминаются некоторые дела, когда мы овладевали компьютерными базами данных и выборками из них, сделанными по нашему заказу.

Вторую сложность может представлять сама процедура «обзвона». Культура общения совруководителей, особенно из числа преуспевающих, может поставить вас в тупик. Прискорбно, что в этом деле ноги растут из головы. Секретари и референты всего лишь жалкое подобие своих хозяев. Российское жлобство, помноженное на беспредельные личностные амбиции и снобизм «бизнес-скороспелок» очень быстро приведут вас к пониманию простого факта: проще убить, чем разговаривать. «Позвоните моему референту и узнайте номер моего факса» - как вы думаете, кто заявил подобное? Главный носитель «новой культуры и новых отношений» — господин «Коммерсантъ» номер раз!

Как противодействовать такой встрече? Можете воспользоваться данными министерского справочника — вы знаете, как зовут или звали руководителя. Карты личного знакомства может оказаться достаточно для пробивания секретарско-референтского фильтра.

Наиболее широко используемый прием включает в себя вариант возбуждения интереса к тому, что вы говорите. Далее вам требуется переключить направление беседы в свою сторону. Вы можете начать разговор со своего заманчивого предложения и далее выяснить позицию респондента.

Интересный ход, связанный с ломкой стереотипа восприятия, может заключаться в легком накате на респондента по типу: «Алексей, когда ты вернешь долг?! Я тебе в «Арлекино» в пятницу купил телку за пятьсот баксов, ты обещал позвонить в воскресенье мне на дачу. Где же звонок, и где же бабки?» После этого можете извиняться за ошибку, можете упражняться в устной речи и т.д.

Весьма вероятно, что отклик — реакция респондента даст вам нужный ключик для возбуждения знакомства и беседы. Одно бесспорно — вас не воспримут как рядового обзвонщика. Обработку секретарши можно проводить, разыграв фишку неожиданности: «Люба, это Павел Петрович, дай-ка мне Гавриилу Харитоновича, он ждет!» Такой накат, как правило, срабатывает хотя бы раз. Жесткий тон, отсутствие ваших идентификаторов, слова «Он ждет!» машинально тянут пальчик к пульта. На возможный вопрос о том, кто же это все-таки звонит и по какому делу, можно впасть в пространные малопонятные рассуждения личного плана, так, чтобы секретарша ни шиша не поняла, кроме того, что вы звоните боссу по известному ему личному делу и по его инициативе и что она сует свой нос туда, куда ей нельзя. Ручаемся, что вас молниеносно соединю с кем надо. Не забудьте извиниться за применение приема перед боссом в конце беседы для исключения возможных осложнений с секретаршей в будущем.

Кстати, подходы пригодны и для непосредственно живого общения.

• Веер-Айфкетинг

Известная процедура бомбардирования возможной клиентуры различными анкетами, опросниками, оффертами и факс-посланиями. Список составляется подобно тому, как это делается при формировании списка телефоноопрашиваемых. По ходу дела отметим накатанный ход формирования списков личного опроса вероятных потребителей из числа физических лиц. Мы делали так: выделяли круг опрашиваемых по признаку подписки на периодику. Например, «Все, кто подписывается на «Экономику и жизнь» или «Все, кто получает журнал «фотография» в выбранном районе города или географическом регионе. Делается допущение о том, что человек, оформивший и оплативший подписку, тем самым выказал свой потенциальный интерес к данной теме. Но не более того. Надо помнить, что е интерес и возможности — дела разные. После определения принципа подхода к формированию списка можете отправляться к почтовикам. За смехотворную сумму вам предложат не только списки подписчиков, но и свое непосредственное участие. Вам останется только разработать опросники и передать почтовикам. Можете не сомневаться — их доставят.

Вот тут возникает любопытный момент: если вы хотите получить коэффициент полезного действия больше тепловозного, как известно равного 3 процентам, вам необходимо проверить восприятие вашего вопросника. Делать это надо заранее, до этапа массового тиражирования и рассылки материалов. Причем предельного внимания требует чистота эксперимента. Иначе вы можете получить артефакт — заведомо ложный результат, " возникающий от примененных методов исследования. Например, ваши сотрудники, принося на апробацию выборке респондентов ваше послание, могут на словах снабдить послание своими комментариями, тем самым не только исказив восприятие опросника респондентом, но и придать его реакции такие несвойственные черты, как стремление соответствовать ^ ожиданиям вашего сотрудника, привнесение опыта общения, личностных черт характера, в «чистой» ситуации отсутствующих. В итоге, вы не только не убедитесь в эффективности послания, но и получите заведомо ложную картину его восприятия. Рекомендуем в такой ситуации рассылку по выборке респондентов делать как это запланировано — массовым образом, обрабатывать результаты, а лишь потом запускать сотрудников для проверки результатов и уточнения фактов.

• Маркетинг плотным взаимодействием

Маркетинг плотным взаимодействием подразумевает личный опрос респондентов с целью выяснения их позиции по интересующему вас вопросу. Плотность характеризует применение вами специальных методик общения РТ для получения информации. » Выборка респондентов, как вы понимаете, охватывает экспертов в данном вопросе.

Расхожее выражение в агентстве «Хочешь, чтобы тебя послали — звони по телефону» отражает общий подход к ценности плотного взаимодействия. Лицо объекта покажет вам больше, чем самая лучшая анкета, даже если вы работаете с рядовым исполнителем. Кроме того, экспертная информация останется невостребованной, даже если эксперт , работает с самой лучшей анкетой.

При обработке объектов плотного взаимодействия вы можете не только получить необходимую вам информацию, но и массу полезной сопутствующей. Например, при обработке директрисы

фирмы — одного из крупнейших дистрибуторов определенного товара мы наткнулись на факт, не известный нашему заказчику. Оказывается, один из его сподвижников предпринимает попытки альтернативного выхода на рынок СНГ с тем же самым товаром, что и он.

Плотное взаимодействие подразумевает не только выяснение точки зрения объекта по интересующему вас вопросу, но и активную апелляцию к низлежащим пластам его сознания. Человек рад, когда к нему обращаются за помощью. Он доступен для общения на темы, далеко выходящие за пределы номинально очерченного разговора. Это открывает большие перспективы в работе. Так, например, один подопечный дал нашему клиенту дополнительное поле деятельности и дохода, впоследствии объяснив нам причины своего поступка только тем, что никто его ранее «об этом и так» не спрашивал.

Каковы основные струнки человеческой души, затрагиваемые вами и несущие максимум полезного эффекта? Что заставляет человека давать вам информацию, причем иногда ту, которую принято хранить за семью печатями?

Во-первых, при контакте вы затрагиваете один из краеугольных мотивов человека — его достижения в статус-позиции. Если вы выбираете гладкие стереотипные фразы типа «Нашу кампанию интересует ваше мнение о...» — вы иницилируете один подход к вам. Если же вы скажете: «Мы знаем со слов ваших сотрудников, что вы лично создали новый подход...» — это другое дело. Разница между фразами — незначительна, разница в восприятии — колоссальна. Во втором случае вы затрагиваете статус респондента — базу его профессиональной гордости, причем сразу в нескольких областях. Здесь и новаторство, и менеджерские способности и заслуженный авторитет коллектива. Зачем же такими фразами пренебрегать?

Во-вторых, вы сами, как предмет искреннего интереса, предопределяете некоторую раскованность опрашиваемого. Представляясь, например, от имени маркетингового бюро, вы потенциально открываете человеку в своем лице готовое решение его проблем или дополнительную рыночную возможность. Он может подумать про себя и даже высказать вслух: «Смотри-ка, появились-таки ребята ...» Быть может, у вашего респондента присутствуют проблемы, аналогичные вами затронутым, быть может, перед вами — очередной клиент, как нередко и бывает. Ему может быть интересно мнение специалиста, которого он видит в вашем лице. Кроме того, включается психологический «доктор-эффект», когда человек, помещенный в определенные рамки, например перед лечащим доктором, начинает лить из себя, не задумываясь об ограничениях. Доктору ведь положено знать все.

В-третьих, известный артистизм эксперта, переживающего реальное поведение тех, о ком он говорит, может дать неоценимую информацию. Вы можете инициировать у эксперта потребительскую механику. Эксперт, проигрывая ситуацию перед вами, как бы переживает ее с колокольни потребителя. Он может комментировать его мотивы, ощущения, переживания. При некоторой сноровке вы без труда сумеете спровоцировать подобную реакцию респондента. Увидеть такое хоть раз стоит десятка умозрительных заключений и книг. Не говоря уже о том, что подобные «живые картинки?» могут кардинально перевернуть ваши представления о предмете исследований.

В-четвертых, задействуется комплекс превосходства эксперта. Если вы сумеете убедить эксперта в его самоценности, в том, что личное обращение именно к нему не просто случайный выбор, вы получаете дополнительные ключики к его сознанию. Любой оперативник подтвердит вам, что большую часть времени он тратит на внедрение этого факта в мироощущение человека, чем на получение требуемой информации.

Есть и еще множество моментов, способных вооружить вас необходимым инструментарием обработки эксперта. Возможно, раздел «Работа против персонажа» даст вам необходимые стимулы и информацию, мы же ограничимся кратким выводом:

человек несет в себе всю необходимую информацию, информация принуждает вас обращаться к человеку

ВЫВОДЫ ПО МАРКЕТИНГУ ПРОЕКТА

Рекомендуем еще раз просмотреть главу, посвященную прогностике, для того чтобы изначально усвоить простой момент: ваши выводы, за исключением, быть может, столь редкого ныне пакета

сформированных предпродаж в «твердый счет», — всего лишь фикция и плод вашего воображения.

Хороший маркетинговый вывод, соответствующий международной практике, должен дать вероятностные оценки сбыта продукции: качественные и количественные. Все что от вас требуется, это сказать: товар такой-то будет продан по цене такой-то, в объеме таком-то с такой-то вероятностью. Вот за подобными внешне безобидными формулировками и скрываются большие беды. Только безответственные или очень богатые люди могут позволить себе швыряться подобными фразами. Вам же нелишне напомнить, что даже если дело касается простенького трейдерского проекта, каждый пункт вашего отчета должен быть замотивирован или документально подтвержден. Мотивировки вы обговариваете с заказчиком заранее, при обсуждении задания в части планирования поиска и методологии его проведения. При этом на документальном подтверждении клиент может и не настаивать, но наличие в вашем отчете документов — всегда выигрышно для аттестации вашего профессионализма. Например, вы можете сколь угодно убедительно высказываться о вероятном планировании госзакупки зерна в грядущем году, но проще и эффективней хлопнуть на стол соответствующий документ. Правда, это не всегда дешевле.

При проверке чужого инвестиционного проекта, в котором маркетинг представлен в какой-либо форме, вы проводите верификацию предлагаемых данных.

Поисковый или пионерный проекты могут напрячь вас на полную катушку. От вас будут ждать результативных поисков информации по принципу задания бабы Яги: поди туда — не знаю куда. Что бы вы ни принесли — все может вызвать только разочарование. Еще раз напоминаем, обговаривайте форму отчета и методологию его составления. На этом этапе относиться к клиенту следует с той же предвзятой скрупулезностью, с какой вы берете в оборот самых крутых своих подопечных.

При оценке рыночных тенденций, перспектив и построении соответствующих прогнозов, таких как сужение или расширение рынка, специализация или глобализация, ваши вероятностные способности снизятся на порядок. Именно поэтому подобные прогнозы, выполненные добротнo, так дорого стоят у наших иноземных заказчиков.

В любом случае выполненный маркетинг — это не более чем туманные ориентиры, еще очень и, весьма вероятно, далекие от истины. Наличие их необходимо, быть может только и всего лишь для того, чтобы прийти к какому-то промежуточному решению начать работы в других направлениях. Окончательный маркетинговый диагноз будет поставлен только после того, как ваш клиент подсчитает денежки от воплощения проекта. К тому же, как вы увидите после освоения Практикума, по форме и объему исследований маркетинговые работы, как понятие глобальное, для вас заканчиваются только на последней странице вашего финального отчета.

ТАХ-CUTTER-ОБРЕЗАТЕЛЬ НАЛОГОВ

экспертиза схемы минимизации налогов

разновидности такс-каттеров

экспертные системы - налогоообрезатели

ЭКСПЕРТИЗА СХЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ НАЛОГОВ

В настоящей главе мы рассмотрим один из основных серверов дела — схему планирования налоговых обязательств, что во многих проектах закладывается их создателями изначально и что требуется всем без исключения проектам. Исследование схемы налогоообрезателя («tax-cutter») понадобится вам во многих случаях. Будь то экспертиза предпринимательской идеи, готового венчурного или инвестиционного проекта или работа против фирмы — вам неизбежно придется выполнить комплекс работ по выявлению и определению схемы минимизации налоговых обязательств и оценке ее эффективности. Зачастую такой вывод совершенно четко отражает компетентность руководства и общее состоят дел в фирме.

Экспертиза схемы исполнения налоговых обязательств, проводимая вам должна включать освещение следующих аспектов:

1. Эффективность схемы — насколько предлагаемая схема минимизирует налоги в рамках данного проекта или исследуемой фирмы, Все ли возможности использованы, не потекут ли в казну неразумные избытки?
2. Легитимность схемы — соответствие схемы требованиям действующего законодательства. В случае низкой легитимности, от вас может быть затребована полная раскладка рисков возможных санкций и ответственности.
3. Прогнозирование возможного изменения схемы — такие прогнозы должны включать в себя оценки последствий возможных изменений налогового законодательства, оперативная информация о которых у вас имеется.
4. Стоимость реализации схемы, простота воплощения.
5. Надежность схемы — исследование схемы на устойчивость к влиянию различных факторов.

слабая эффективность и низкая легитимность предлагаемых схем минимизации налогов российских инвестиционных проектов значительно обесценило многие из них еще на подходе к деньгам

Причин тому много. Например, почти каждый руководитель, опираясь на опыт бухгалтеров с огромным стажем вылизывания задниц налоговым инспекторам, естественно, мнит себя финансовым гением. В итоге большие решения могут поразить **всю** фирму до основания.

крупный завод, желая поддержать свой многотысячный коллектив, организует поставку дешевого бартера и продает его по бросовым девам своим сотрудникам. Причем в лучших традициях советского распределена — с драками, собраниями трудовых коллективов и списками на получение кусочков счастья. Вроде бы все в порядке? Не совсем — посмотрим внимательно на закон о взимании подоходного налога с физических лиц. Там сказано, что плательщик обязан на момент подачи декларации о своих доходах указать рыночную стоимость купленного на предприятии товара. Разница между тем, что он указал, и за сколько купил, входит в совокупный годовой доход этого человека, на который распространяется прогрессирующая шкала налога. Причем в том же законе указано, что если плательщик уклонился от уплаты налога — с него взимается устаненная сумма плюс столько же штрафа. Естественно, весь трудовой коллектив за- вода, включая высшее руководство, всего этого не знал и со спокойной совестью просрочил все налоговые платежи. Вот так и получилось, что купив ТНП, скажем, за двести тысяч «деревянных» на родном предприятии, каждый работник автоматически задолжал в казну сумму в несколько миллионов. Кстати, решение проблемы находилось в том же законе. Достаточно было уничтожить списки «раздачи слонов» и бумажно объявить о свободной продаже ТНП при которой формально невозможно установить покупателя, как все становится на свои места. Естественно, что коллектив должен быть проинформирован об ответственности, чтобы какой-нибудь олух не болтал много о существующих списках.

Сами налоговые инспекции, укомплектованные далеко не лучшим контингентом персонала, зачастую своевольничают больше, чем их собратья-думские законники. Оспорить их самочинку трудно как по объективным причинам, так и по соображениям чисто практического толка типа «сегодня-то я их, а вот что они завтра со мной сделают...» Такая аргументация удерживает многих налогоплательщиков от восстановления поправных прав.

Как бы то ни было, поскольку обличением социально-экономических язв мы не занимаемся, рассмотрим основные схемы минимизации налогов в той форме, как они встречаются на практике. Классификацию схем удобно проводить по признаку сложности их реализации.

РАЗНОВИДНОСТИ ТАКС-КАТТЕРОВ

ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЕ СХЕМЫ

Эта категорию включает в себя группу схем, предполагающих наличие деле в организационно-структурных элементов. Тах-cutter, таким образом, реализуется в а ном из структурных звеньев предприятия.

Говоря «предприятие», мы имеем в виду не только некую формальную структуру, не только выделенный имущественный комплекс. Имеется в виду предприятие как дело в целом. Это может быть, например, несколько фирм с разной формализацией связей, это может быть и всего лишь одна крохотная фирма.

В структуре такого дела иногда целесообразно использование легитимных схем. Удобство диктуется чисто практическими соображениями: нельзя заниматься чем ни попадя, наживая капитал на великом благе государства — льготах налогового законодательства и не попадая в поле повышенного внимания налоговой инспекции. Не следует забывать и налоговую полицию, чьи функции — агентурно-оперативная работа, т.е. розыск неплательщиков налогов. Если вам удастся хоть раз проскочить кордон бдительных инспекторов, можно с некоторыми оговорками предположить, что и далее все пойдет более или менее спокойно. Только строго определенное и устоявшееся дело, приморганованное налоговым властям, предполагает нормальное функционирование льготного законодательства.

• **полностью легитимные схемы, использующие имеющиеся льготы в налоговом законодательстве**

Льготы налогового законодательства России нетрудно определить, благо их число ограничено. Мы не будем предметно рассматривать расхожие схемы использования налоговых льгот типа «организациям с задействованием труда инвалидов - два года с льготой налога на прибыль». Если только вы не посадите перед телевизором инвалидов по зрению — с этими схемами все ясно. Остановимся на тех, которые приобретают собственное звучание. Алгоритм построения схемы таков: в оргструктуре предприятия избирается или создается необходимый элемент, формально соответствующий требованию льготного режима налогообложения.

в рамках некоего проекта минимизация налога на прибыль решилась таким способом: в проект был введен такс-каттерный элемент - зарубежная транспортная фирма, специализирующаяся на услугах фельдгерской связи. Объективно проектом предусматривалась мобильная перевозка легких материалов, причем объем суточных перевозок практическому контролю не поддавался. Был затруднен и объективный контроль цены на подобную услугу: стоимость международных перевозок колеблется в широком диапазоне, надбавки за оперативность налоговым инспекторам неизвестны вовсе, в суть проекта они, естественно, вникнуть не могли. К тому же сам проект носил черты пионерного, что затрудняло привлечение фискалами каких-либо экспертов. Учитывая тот факт, что указанная транспортная фирма не была легитимирована в России, а точнее, что более ценно, не имела своего доверенного лица или представительства, она не обязана была предоставлять какую-либо отчетность налоговым органам России. Все это привело к тому, что основная масса прибыли проекта облагалась налогом на прибыль, исходя из ставки 6 процентов с базы обложения, равной 20-процентной норме прибыли (согласно «Закону о налогообложении иностранных юридических лиц» на даты проекта). Налоговые платежи таким образом были сведены практически к 1,4 процентам. Легитимность схемы — 100 процентов, т.е. все — строго по букве Закона. На протяжении всего проекта особых проблем с фискалами не было. Чистая стоимость схемы - порядка полутора тысяч долларов. Время настройки — четыре недели. (Отметим, что это было два года назад. Сегодня оба параметра были бы ниже, но схема в таком виде не пошла бы.)

Нам кажется, что приведенное описание в достаточной мере раскрывает, как создаются и работают легитимные схемы

• **схемы с выносным структурным элементом**

В области грейдерных операций можно выделить целую гамму схем, имеющих в своей основе один нехитрый принцип — «оставь прибыль там». Суть сводится к тому, что в результате торговой операции товар поступает к нам с наценкой, равной желаемой к сокрытию доли нашего участника, либо уходит к получателю по заниженной цене. В обоих случаях он формально проводится через так называемую жиро-фирму — выносной элемент схемы минимизации налогов. Наценка либо часть от реальной продажной стоимости товара, оговоренная сторонами и формально зафиксированная соответствующим соглашением, оседает на счетах жиро-фирмы. Обычно официальным прикрытием деятельности

«жировика» являются маркетинговые исследования. Это позволяет в некоторой мере подстраховаться, ибо непосредственно связано с данной поставкой. Новации последнего времени предусматривают такие чисто рыночные прикрытия, как, скажем, игра на фондовой или валютной бирже, сопряженная с проектной деятельностью Брокеры без проблем устроят вам потери, стопроцентно гарантированные от ненужных вопросов. Известны варианты и других прикрытий, совершенно с предметом создания «жировика» не связанных. На что также имеются весомые причины.

торгующая организация, в числе учредителей которой находится местная администрация с , как водится, 51-процентной частью уставного капитала, придумалась об эффективности своих операций. Особенно не понравились местные налоги, что показалось не по-партнерски, тем более, что опека со стороны администрации над торгашами осуществлялась более чем плотная. Тогда был сделан следующий управленческий шаг: подписано генеральное соглашение с некоей итальянской фирмой о передаче ей эксклюзивных представительских прав. Никаких обязательств, никаких сумм прописью. Пошли товары дорогие, что тут же отразилось на формальной прибыли. Администрация не сразу, но вызвала коммерсантов на ковер Вот тут-то и произошла историческая встреча местного юриста при администрации с неместным, в руках которого была выдержка из законодательства Италии, откуда следовало, что в случае разрыва отношений с эксклюзивным представителем разрывающая отношения сторона обязана в безоговорочном порядке выплатить. По сей день торгуют коммерсанты итальянскими товарами и говорят, что пора дело расширять. Соккрытие прибыли — как наркотик. Мы же обращаем ваше внимание на развитое прикрытие жировика и его мультипликативный эффект: одним ходом, иезуитски использовав возможность иностранного законодательства, : коммерсанты сумели не только скрыть свою прибыль от налогов, но и отжать от нее партнера. О том, как подобным образом обработать партнера, мы поговорим позже, пока же еще раз полюбуемся на эффектный и эффективный жировик.

• схема с фирмами-операторами

Схема с использованием фирм-накопителей также встречается в основном в торговой практике. Ее суть сводится к следующему. Фирма А отправляет товар фирме а в контракте указывает расчетные реквизиты фирмы С. Между А и С существует договор типа договора о совместном использовании счета, по которому фирма С обязуется принимать на свой счет сторонние платежи в пользу А и по распорядительным письмам от А к пользоваться их. Использование может иметь совершенно различные формы.

Если С — российская фирма, как это было в ранних подобных схемах, для нее может наступить ответственность за нарушение Закона «О банках и банковской системе», по которому подобные операции аккумуляции чужих средств — исключительная прерогатива банков. Поэтому в настоящее время накопители долгосрочного использования выносятся за пределы юрисдикции России, например в ближнее зарубежье. Схема играет там, где переадресовки платежей — вещь обыденная. Очень удобна для бывших госпредприятий, весьма понятно, пребывающих в кризисе неплатежей.

В более изощренном виде подобная схема может включать в себя так элементы, как контракты-дублиеры, в которых указаны истинные расчетные реквизиты фирмы-поставщика для демонстрации их налоговым властям. Еще лучше, когда присутствует жиро-фирма, местоположение которой выбирают в таких местах, куда ГНИ «в-жизь не добраться». В таком случае контроль фискальными органами еще более затруднен. Встречаются и более простые варианты.

договор о совместной деятельности по реализации товара иностранного производства. Две стороны объединяют усилия: А поставяет товар и осуществляет продажи, Б осуществляет рекламу. Сыграв на опасении Б потерять часть своей прибыли, А вынуждает рекламика подставить свои реквизиты под все продажи и совершенно открыто указывает в договоре, что долю А надо переслать туда-то. Вопросов нет. Накопитель там? Нет, просто часть накопителя перенеслась на плечи партнера. Он об этом не подозревает, пожинает плоды своей рекламной кампании, исправно аккумулирует и пересылает денежки и... ходит под Законом. Р-

технология А демонстрирует возможности грамотного использования партнера в деле «канализации» денег. Нет смысла добавлять, что аккумулированные деньги поступают в жировик фирмы А именно на смыв?

- **трансфертные схемы**

Классическая схема, по которой два лица, связанные деловыми узами, осуществляют платежи один в пользу другого каждый со своего счета. Отследить прибыли при таких взаиморасчетах весьма затруднительно. Фирмы могут устанавливать плавающие шкалы внутренней конвертации валют и никак не афишировать свои договоренности.

- **использование фирмы-подставки**

Схемы смывки денег с использованием подставной фирмы под налоговые санкции получили наибольшую популярность в последнее время. С большой долей вероятности можно сказать, что почти все смывные фирмы, дающие объявления типа «обналичим безналичный рубль в наличный доллар» используют простой принцип игнорирования уголовной ответственности за уклонение от уплаты налогов. (Любопытно, что согласно ст. 162-2 УК РФ раздела «Хозяйственные преступления»: «сокрытие полученных доходов в особо крупных размерах (налог с которых превышает тысячу минимальных окладов, т.е. 55 млн.руб.) наказывается... до пяти лет с конфискацией...»)

Самая распространенная схема выглядит так: под легендой проплаты контракта, без разницы какого, клиент закачивает безналичные рубли на счет «отмывочной конторы». Та проводит конвертацию — по текущему курсу ММВБ закупает доллары. Далее доллары обналичивают по банковским каналам и выдаются клиенту лично в руки. Потеряв всего 0,5-6 процентов суммы, он может ее спокойно списать и тратить деньги куда ему надо:

на взятки, на зарплату, на закупку сырья и т.д. Чтобы иметь столько же, например, в виде зарплаты официальным путем, т.е. с уплатой всех налогов, ему пришлось бы иметь сумму в восемь-девять раз большую. При этом он всегда может развести руками перед носом налогового инспектора и, сославшись на несостоятельность зарубежного партнера, показать инспектору индульгенцию — оплаченный контракт. Отмывочная фирма на момент посещения ее налоговыми властями окажется уже закрытой. Печально, что таким образом белые деньги помогают отмывать черный нал. Приверженцам подобной практики заметим, что ЦБ вводит меры по ужесточению контроля за обоснованностью проплаты подобных контрактов. Надо полагать, что схема утратит актуальность в самое ближайшее время.

- **схема «разгрузка счета в жиро-фирму»**

Простая и надежная схема, предполагающая наличие вспомогательной жиро-фирмы. Смысл в том, что товар продается по заниженной цене своей же жиро-фирме, которая размещена в труднодоступном для контроля месте. Таким образом в это место через товар мигрирует и прибыль. Понятно, что в иной юрисдикции возможен льготный налоговый режим. Так называемые зоны «такс-хэвен» (tax-heaven), присутствующие во многих регионах мира, могут иметь смехотворно низкие ставки налогов. Зачастую такая схема может преследовать цель не только избавление от налогового бремени, но и от потуг нежелательного компаньона.

два партнера ведут совместную торговую деятельность. Как водится, в скорости им становятся тесно, и они разделяют имущество Нереализованный товар берется продать один из них, за что второму предлагается справедливый процент... Получил, компаньон свои процент сполна.. От цены чуть выше той, по которой товар закупался — паря нулей там - точно отсутствовала. По-нашенски

- **схема «сторонний инвестор»**

Разновидность схемы вывоза капитала, при которой предварительно сокрытый капитал, например указанным выше способом, возвращается по мере необходимости под личиной кредитов, ссуд, партнерских займов или давальческого сырья. Развитая схема, уклоняющаяся от НДС, облагающего любые впрыски инвестиций извне, подразумевает задействование

иностранных кредитных учреждений. Например, путем размещения сокрытых прибылей на банковских депозитах с одновременным равноценным кредитованием российского лица. Де-факто владельцем капитала является одно и то же лицо. Де-юре владелец и получатель раздельны, что дает право получателю использовать деньги по своему усмотрению без каких-либо налоговых обязательств. Наибольшее распространение схемы со «сторонним инвестором» получили распространение в связи с массовой приватизацией госсектора, где зачастую наряду со «здоровыми» налоговыми мотивами присутствовали и ^откровенно корыстные. Приватизация дала уникальный шанс одним легитимным ходом легализовать ранее похищенные, сиречь уже приватизированные, средства.

один «хитрый» институт проводит работы на территории дружественного государства. Предвидя грозящие перемены, руководство института предпринимает решительный шаг - частным образом закупает маленькую фирму и переключает на нее институтские подряды. С этого момента функции разделились: институт исправно трудится, а денежки получает крохотная фирма. К чести руководства следует заметить, что ни цента не было истрачено с этого счета. А вот в момент приватизации института вдруг и вынырнул непонятный сторонний инвестор, для которого зарезервировали в плане приватизации крупный пакет акций. Вкупе с акциями управленцев, непосредственно занятых в данном проекте, абсолютное большинство акций, даже превышающее контрольный пакет, было обеспечено. Сейчас институт содрогается от структурной перестройки...

ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОМБИНАЦИИ

Вторая группа схем представляет нам внутрифирменные конструкции, в требующие участия дополнительных юридических лиц.

• бухгалтерские находки

Наверняка любой опытный бухгалтер сможет многое рассказать о то* как надо подавать отчетность. И про двойную бухгалтерию, и про списание товарно-материальных ценностей, и про расходы будущих периодов, и про «утопленные проводки» и много чего другого. Из общих тенденций отметим, что чисто бухгалтерские схемы минимизации налогов постепенно вытесняются более элегантными и удобными для руководителя организационными. Нынешний руководитель не желает посвящать своего бухгалтера в излишние подробности бизнеса. Кроме того, в массе своей бухгалтер — это чаще всего придаток к арифмометру и ждать от него кардинально продуманных стратегических решений дело безнадежное.

• липовые накладные

Известная среди розничной торговли схема, при которой товар берется по одной накладной, а ставится в продажу по другой. У оптовика всегда под рукой есть нужное количество чистых накладных. Разница прикарманивается, минуя отчетность. Или другой вариант: товар держится на складе неучтенным. В торгующей точке присутствует одна долгоиграющая накладная. Под нее постоянно завозится товар со склада. Важно, чтобы в любой момент времени товара в магазине было не больше, чем указано в накладной.

• списание матценностей

Проводится в любом благопристойном виде, например по типу «производственная необходимость». Элементарная схема, по которой контора постоянно снимает наличные, например на горюче-смазочные материалы или расходные материалы для принтеров, множительной техники. Проверять реальность расходов никто не будет, а постоянный ручеек наличности обеспечен. Так можно убежать от налогов на зарплату.

• инсценировки

Списание матценностей по типу «несчастный случай». Широко представленные в советской детективной литературе ситуации, при которых инспирируются всевозможные несчастные случаи с товаром. То его украдут, то сгорит склад, то зальет вода. Фантазия безгранична. Схемы хотя и архаичные, но отнюдь не вычеркнутые из сегодняшней жизни. Достаточно

посмотреть, что творится на дорогах с трейлерами. Как хороший груз - так «нападает мафия». Водители рассказывают одну и ту же байку про пистолет, завязанные глаза и одинокое дерево и преспокойно отправляется пешком домой. Милиция составляет акт, а владельцы списывают груз со счетов. Теперь можно его действительно отгружать... По всей видимости, участвовавшие в последнее время нападения на инкассаторов финансово-коммерческих структур с морем синяков и убытков имеют аналогичную природу.

• **обналичка под закупки**

Среди смывных схем «съем наличных на закупку продовольствия» — самая бестолковая. Но многие ею продолжают пользоваться. Смысл в том, что якобы на закупку продовольствия снимаются крупные суммы наличности, на что банк смотрит сквозь пальцы, растопыренные приличным процентом отстежки, затем эти суммы невесть куда исчезают. Отличие этой схемы от жиро-фирменных состоит в том, что оправдаться перед инспектором, куда делись деньги, бывает трудновато. В лучшем случае все сводится к неким закупщикам из ближнего зарубежья и показом счетов. Возможно кажущаяся простота операции и шуршание реальной наличности толкает некоторых на путь правонарушений.

• **договор псевдострахования**

Страхование сотрудников предприятия представляет собой весьма развитую практику камуфлирования выплат зарплаты с уклонением от налога и отчислениями на зарплату. Алгоритм таков: предприятие заключает договор на страхование своих сотрудников и по истечении срока страхования эти лица получают страховку. Невзирая на то, что страховка уплачивается из чистой прибыли предприятия, оно выгадывает на отчислениях, связанных с зарплатой (отчисления в пенсионный фонд, соцстрах и проч.) и на налоге на

в превышение фонда зарплаты сверх лимитированного.

• **избегание подоходного налога: выплата зарплаты «льготными» талонами на услуги, продукцию и предметы ширпотреба**

Весьма сомнительная схема, как мы с вами видели в начале нашего экс-г курса. Однако, надо думать, это мера вынужденная, диктуемая более объективными трудностями, нежели стремлением облегчить налоговое бремя.

ПЕРЕХОД В РЕЖИМ НЕДОСТУПНОСТИ

Группа схем затемнения деятельности — перевода ее в режим недоступ-; ности контролю налоговых властей.

• **частнопредпринимательская деятельность**

Налоговый режим для частного предпринимателя иной, чем для юридического лица. Так, например, предприниматель платит налоги в иные сроки, по иным ставкам и т.д. При этом поле его деятельности не ограничено. Исключение составляет договор подряда, по которому юридическое лицо — сторона договора, платит за частного предпринимателя как за обыкновенного работника. И тем не менее в большинстве вариантов договорных отношений схема, где вместо юрлица выступает частный предприниматель, предпочтительнее. Еще эффективнее гибридная схема, при которой деятельность ведется от фирмы, а прибыль выносится в частнопредпринимательскую область,

ипотека при банке. От имени банка ведется рекламная кампания, заключаются ссудные договора и проч. Однако часть механизма прибыли, а именно реализация невостребованного имущества, осуществляется частнопредпринимательским путем. Попросту банк продает это имущество своим сотрудникам практически по цене залога, которая иной раз может и на треть не дотягивать до истинной рыночной. Официально все выглядит чисто. Нужно соблюсти требование возвратности ссуды, а с кого ее получить — дело банка.. Легитимность схемы — почти полная. Второй механизм частного предпринимательства здесь работает так: клиент приходит по рекламе банка и

попадает к частнопрактикующим сотрудникам, которые предлагают условия более выгодные. Клиенту без разницы у кого брать деньги, важно заплатить за это по возможности меньше. Что и предоставляется к обоюдной выгоде. И все это — за сферой досягания фискальных властей.

- **схемы типа «подпольное производство», «левый товар»**

Традиционно криминальные схемы, известные еще с эпохи застоя, но столь же широко применяемая сегодня. Суть сводится к тому, что предприятие работает на два фронта — официальный для целей налогообложения и неофициальный — для получения реальных денег на карман. Масштаб использования подобной схемы можно проиллюстрировать таким фактом: объем производства в стране по данным официальной статистики упал на 60 процентов, а потребление энергии всего на 12. Это говорит о том, что почти половина производства работает «в черную». Большого добавлять незачем. Приходилось бывать на заводах, круглосуточно отгружающие продукцию исключительно за черный нал.

- **схема работы с наличными**

Факт эпохи становления кооперативов — в то время как в сфере производства кооператоры получали в среднем по стране зарплату в 600 рублей, в сфере торговли она составляла всего 320. Плохо жила торговля? Нет. Просто часть выручки попадала в карман, минуя официальный контроль. До сих пор схема не утратила актуальности, и везде, где есть наличный оборот, можно заметить скромные отчетные показатели прибыли. Реализуется схема различными путями в зависимости от искушенности продавца. Это и элементарный обвес покупателя, и махинации с кассовыми чеками и отчетной документацией и использование технических средств и операций.

- **схема-примитивка «боковик»**

Получила распространение в эпоху первых контактов с инофирмами. НАШИ были запуганы и боялись ставить свои подписи под какими бы то ни было финансовыми документами, ОНИ имели возможность свободно снимать необходимые суммы наличными и как морковкой помахивать ими перед носом наших. Боковик полностью соответствует своей этимологии и предполагает расчет за услугу, в основном посредническую, наличными без оформления каких-либо формальностей. Так сказать, джентльменское соглашение Плохо только что, как правило, джентльменов в деле не оказывается. Как откровенничал один фигурант «посредник, не защищенный юридически, представляет собой тряпку для моих дорогих ботинок».

посредническая фирма договорилась с поставщиком о ввозе в Россию товара. При этом свою прибыль предлагалось разместить на счетах инофирмы-поставщика, что поначалу не вызвало никаких сомнений. Однако малейшего повода оказалось достаточно для того, чтобы посредник лишился всего, Задержка платежей по вине третьего лица — и инофирма дисконтировала свои издержки за счет заработка посредника. Идите ребята, выколачивайте деньги с виновного... Мы включили этот пример только для того, чтобы отметить одно общее правило, являющееся почти атрибутом боковика, - это ответственность посредника «за все про все». Всегда находится повод урезать боковик, либо не выдать его вовсе. Очень редко находится управа на плательщика. В этом плане схемы с жиро-фирмами более прогрессивны.

- **частное финансирование**

Сегодня много дел в бизнесе делается на непосредственно живые деньги инвесторов. Например, НИР-разработки весьма пригодны для минимизации налогов. Группа авторов, либо небольшие коллективы разработчиков хорошо трудятся за наличные. Раньше для них была удобная рыночная ниша в форме ВТК — временных творческих/трудовых коллективов при научно технических центрах. Бремя налогов не снималось полностью, но подобные издержки с оглядкой выглядят смехотворными Сегодня все приняло более эффективный оборот

небольшая лаборатория упорно работает над созданием нового навигационного прибора. В один прекрасный момент прекращается финансирование темы и люди остаются на пороге рыночной

экономики. Куда идти, кому продаться? Редко повезло этому коллективу, когда один из друзей свел их руководителя с некоей мадам финансового мира, весьма слабо говорящей по-русски, но отлично разбирающейся в навигационном приборостроении. Второй год люди ходят на работу в родной институт, и всем непонятно, на что живут эти фанатики.

Кстати сказать, далеко не только, а вернее не столько одни лишь мужи науки используют прямую финансовую помощь наличными. Известны варианты блестящей работы промоутеров по реализации крупных проектов, выполненные исключительно на живые деньги частных лиц

На этом наш краткий экскурс в мир tax-cutter - налоговых минимизаторов заканчивается

Подчеркнем еще раз, что приведенные схемы отнюдь не исчерпывают полноты вопроса, а служат скорее ориентирами для вашей деятельности.

Если ваш клиент будет настаивать на введение вами изменений, предоставлении рекомендаций по изменению предлагаемой схемы (что весьма часто и бывает на самом деле), рекомендуем вам

- во-первых, указать клиенту на новую страницу ваших взаимоотношений — вы открываете новую тему работ, что требует отдельного вознаграждения. Род ваших занятий с этого момента существенно изменяется. Вы переходите из области непосредственного консультирования в область творчества. Ваше решение, бесспорно, должно быть сильнее и может быть совершенно уникальным. Извольте авторские, господа! Вам нелишне знать при этом, что господа преспокойно выкладывают за подобные работы по несколько десятков тысяч баксов тому же «Лайбранду и Куперсу»;
- во-вторых, переработку дизайна схемы лучше делать совместно с грамотным аудитором. Этот ход может быть пропущен для проектов мелкого калибра и их совершенно ординарного характера;
- в третьих, в обязательном порядке посетите налоговую инспекцию по месту планируемого базирования вашего плательщика. В инспекции вам нужно будет поработать с местным налоговым юристом на предмет верификации вашей схемы. Такой ход уберет вас от возможных случайных ошибок и создаст условия безотказной работы налогообрезателя (Под случайными ошибками мы имеем в виду, например, наличие дебила в кресле налогового куратора или еще чего-то менее непредсказуемого.)

ЭКСПЕРТНЫЕ СИСТЕМЫ - НАЛОГООБРЕЗАТЕЛИ

И в заключение приводим вам вариант быстрой и качественной работы для случая, если такс-каттеры вы намерены поставить на поток. Ввиду того, что в последнее время рынок наводнился разнообразными разработками по налоговой минимизации (вы сможете без труда насчитать с полсотни изданий только пройдя по книжным развалам), *mi* проблему поддержания своих знаний в данной области решили кардинально, единожды потратившись и по мере необходимости поддерживая Экспертную Систему. Теперь, если, скажем, в «опытах Рагозина» появляется что-то новое — через день-два это знание уже висит в нашем компьютере и доступно для каждого сотрудника. Однако, качество знаний предполагает не только доступность и полноту. В нашей копилке почти все ценное, что на сегодня можно купить за деньги. Но ею еще и удобно пользоваться. Экспертная Система предлагает знание в препарированном, ситуационно пригодном виде. Мы получаем не просто рекомендацию, что есть «такой-то абстрактный вариант», а конкретное решение для нашей ситуации в виде: «Для данного проекта подходит вариант такой-то, ибо...» — и далее следует скрупулезное перечисление всех «за» и «против», включая ссылки на Закон, налоговую практику и практическое удобство реализации схемы, включая время ее настройки, стоимость реализации и поддержки такс-каттера. Для того чтобы получить лучшее решение, сотруднику нет нужды перелистывать массу литературы или бежать к аудитору. Достаточно мину пятнадцать-двадцать посидеть за компьютером. Однако верификация схемы под местные условия требуется и в этом случае. Любые решения требуют проверки на местах, ибо там скорее всего нет умных машин, но могут встретиться неумные клерки.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО РЕШЕНИЯ

состав работ

финансовый план

инвестиционная матрица

СОСТАВ РАБОТ

Для выработки инвестиционного решения от вас потребуется дать необходимую информацию о цифрах будущего дела. Все это в полной мере отражается в Технико-экономическом обосновании (ТЭО) или Технико-экономическом расчете (ТЭР) проекта. Функции РТ, охватывающие разработку проекта в полном объеме, включают в себя выполнение и расчетной части инвестиционных документов. Ваша работа может быть сведена к проверке одного или нескольких ключевых показателей из прогнозных расчетов, предоставляемых вам заказчиком. Средняя работа, отражающая более консультативную направленность, нежели разведывательную, представляется в верификации ТЭР инициаторов проектов. Ваш вывод о надежности оценок, представленных в цифрах бизнес-плана инициаторов, обеспечивает надежность принятия инвестиционного решения клиентом.

Вывод об экономической состоятельности проекта делается после проработки предоставленного вам технико-экономического расчета или обоснования проекта (ТЭО/ТЭР).

В случае если вы исполняете функции разработчика проекта — от вас будут ждать не только ТЭО или ТЭР, но и развернутого бизнес-плана, составленного по правилам международных стандартов и традиций. Это накладывает определенный отпечаток не только на выполняемые вами работы, но и на ваши взаимоотношения с заказчиком. Одно дело — проверять чужие цифры, пусть даже с позиций собственника, совсем другое дело — составление развернутого бизнес-плана. Этот момент вызывал некоторые сложности на заре становления Агентства.

Мы рассмотрим эту часть работ более подробно еще и потому, что ее актуальность и прикладная ценность достаточно универсальны с позиций чисто предпринимательских. Насколько мы можем судить после обследования более двухсот российских инициатив, слабина проработки ТЭР отечественными разработчиками отпугнула немалые деньги. Получить некоторые представление об этом можно, исходя из простого наблюдения за тем, сколь мало вокруг нас иностранных инвестиций, закачанных с подачи российского партнера.

Рассмотрим проверку расчетной части проекта в том порядке, как это излагается в разделах традиционного бизнес-плана.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план является одним из разделов бизнес-плана и отражает стоимостные показатели проекта нового дела. Жесткой стандартизации оформления раздела нет. Однако можно выделить несколько общих черт бизнес-плана любого дела.

Исходя из сложившейся мировой практики, раздел «финансовый план» обычно состоит из трех частей и включает в себя следующие документы.

1. «СВОДНЫЙ ПРОГНОЗ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ»

(встречаются названия «План доходов и расходов» или «Баланс денежных потоков»)

Обратите внимание на слово «прогноз». Это должно породить в вас воспоминания. В главе, посвященной методологическим рискам прогностики, мы знакомили вас с распространенными дефектами и заблуждениями. При проработке чужих прогнозов вы сможете убедиться, насколько коварны, многолики и неискоренимы эти пороки. Исследуйте рискографию прогностики для проверки данных. Какие методологические дефекта были внесены инициаторами и как с этих позиций можно верить приведенным цифрам! Тем более что раздел касается основы дела, а именно прогнозов объема продаж (реализаций).

Речь идет о вероятных поступлениях денег от заказчиков, покупателей клиентуры проекта. От тех лиц, на удовлетворение потребностей которых и на деньги которых нацелен МОД проекта. Посему мы приводим более общий термин «реализация» — превращение имущества, в том числе интеллектуального, в деньги.

Традиционная западная практика требует прогнозирования на глубину i три года: ежемесячно в

первый год, поквартально — на второй и на конец третьего года. Нам как и вам наверное, качество такого прогнозирования представляется весьма сомнительным. Особенно когда дело касается российского рынка. Сделаем поправку на тот факт, что бизнес-план разрабатывается по большей части для бизнеса продолжительного. В наших условиях предпринимательство ориентируется на краткосрочные «акции». Убедить инвестора в нереальности глубокого прогнозирования нетрудно. Однако, если ваш проект ориентирован на импорт, не сомневайтесь, что такое прогнозирование будет от вас затребовано в полном объеме. В прогноз реализации включаются все данные маркетинга, касающиеся МОД проекта, приведенные вам инициаторами и верифицированные вами или аналогичные материалы, собранные вами самостоятельно.

(Важное замечание касается возможных отклонений реализации от штатных режимов. Например, отказ некоторой части разработанной клиентуры от платежей, задержки и другие знакомые всем неприятности. Посему в обыденной практике в расчеты вносится некий коэффициент, выведенный скорее интуитивно-эмпирически, нежели высчитанный. Он равен 2, и исходя из него «правило двойки» звучит так: «для получения правдивого прогноза доходы надо делить на два, а расходы умножать на два». Так что кистите надвое ваши прогнозные поступления и вы не ошибетесь.)

Прогноз доходов включается в «План доходов и расходов» первым пунктом. Далее вам необходимо оценить все расходы, связанные с получением доходов. Они представляют собой прямые расходы — себестоимость продукции и косвенные внутрифирменные расходы. Приводятся в динамике по месяцам первого года.

Что имеется в виду?

Вы должны отминусовать от дохода планируемых продаж налоги, облагающие готовую продукцию (НДС и спецналог) и себестоимость продукции. Это даст вам «валовую прибыль».

Поговорим немного о себестоимости. Давайте рассмотрим ее изменения в соответствии с изменением объема выпуска продукции. Для этого нам необходимо понять, что вся себестоимость складывается из двух видов затрат: условно-постоянных и условно-переменных. Первые почти никак не зависят от объема выпуска. Это арендные платежи, амортизация оборудования, административные, накладные расходы и проч. Вторая часть — условно-переменные затраты, как видно из названия, изменяются прямо пропорционально объему выпуска. Это затраты на сырье, материалы и комплектующие, энергию, заработную плату и т.п.

Известна динамика изменения условно-переменной части себестоимости по мере разгона производства до запланированной мощности. По мере роста выпуска товара себестоимость снижается за счет того, что на каждую единицу продукции приходится все меньшая доля условно-постоянных затрат. Условно-переменные же затраты с ростом дела растут. При оценке МОД вашего проекта вы рассматривали различные варианты динамики дохода. Сейчас мы еще раз обращаем ваше внимание на тот факт, что оценка себестоимости задумки должна быть привязана к конкретике. Что если вам придется значительно увеличить объем выпуска продукции, торговых операций или оказываемых услуг? Как это отразится на себестоимости и к чему в итоге приведет? Анализ структуры себестоимости в части исследования условно-переменных и условно-постоянных затрат поможет вам получить нужные ответы. Для составления грамотного финансового плана необходимо заложить буфер на возможное расширение дела, там где анализ показывает слабинку в этом месте.

Теперь от «валовой прибыли» отминусуем все расходы, связанные с организацией, налаживанием и функционированием дела. Чем полнее ваш список расходов — тем качественнее прогнозирование.

При этом необходимо учитывать тот факт, что на этапе раскрутки дела ваши расходы будут больше обычных, а доходы скорее всего меньше. Ибо настройка дела ' связана с притиркой железа и людей: отработкой технологии, обкаткой оборудования, вывода производства в регламентированный режим, привязкой вспомогательных систем, таких как транспортное обеспечение, планирования, не говоря уже о наработке связей. Новое дело есть новое дело, необходима акклиматизация к местным условиям, что стоит некоторых денег. Такой буфер закладывается в обязательном порядке.

Как правило, «стартовые» и «разгонные» расходы включают в себя достаточно общеизвестные затраты:

—учредительские расходы —

расходы по созданию учредительских документов, прохождению регистрации в требуемых инстанциях, открыванию счетов и постановке на учет. Не забудьте уставный фонд. Сумма затрат зависит от выбранной организационно-правовой формы ведения дела;

-зарплата, персонала. —

сюда входят все выплаты по зарплате: ОПП — основного производственного персонала, МОП — младшего обслуживающего персонала и ауп — административно-управленческого. Расходы на зарплату зависят от численности и тарифной сетки, что отражено в «Оргплане дела». Если вами предусмотрено расширение дела в течение первого года, если вы планируете премиальные выплаты или хотите учитывать инфляционную усушку зарплаты — в расчет зарплаты необходимо заложить буферы. Если вы планируете несколько вариантов развития дела — необходимо обсчитать их все до последнего;

- *командировочные и представительские расходы;*
- *комиссионные **выплаты**;*

— *маркетинг* (в этих трех видах расходов обычно сидят все отстежки и «смазные» затраты);

- *затраты на организацию и проведение рекламной компании;*

— *аренда, помещений;*

— *закупка оборудования;*

— *ННПКР (если требуется);*

— *эксплуатационные расходы;*

— **коммунальные** услуги;

— *страхование;*

- *процент на капитал;*

— *плата за связь;*

- *транспортные расходы;*

— *сбытовые затраты*

На выходе такого расчета вы имеете «прибыль до уплаты налогов». Вычитайте налог на прибыль и перед вами чистоган — чистая прибыль дела, которая подлежит разделу между партнерами.

2. «ПЛАН ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫПЛАТ»

Вторая компонента «Финансового плана» — это прогноз денежной наличности для оплаты счетов. Обычно его называют «План поступлений и выплат». Недосмотр в этой части чреват отсутствием денег на счету в нужный момент. Чтобы этого не произошло, вам необходимо планировать движение наличности заранее.

Иными словами потребуются расписать подробно хронологию ваших платежей и соответствующих вливаний инвестиций. Для инвестора такой план равнозначен графику инвестиционных потоков. Сколько и когда потребуются вставлять в дело?

3. «БАЛАНСОВЫЙ ПЛАН АКТИВОВ И ПАССИВОВ»

Балансовый план отражает ваше представление о вероятном состоянии проекта к концу первого года. Это обычный счет «активов» — имущества предприятия в стоимостном выражении и «пассивов» — денежных обязательств перед кредиторами, включая инвесторов. Другими словами, «пассивы» — это все полученные предприятием деньги, «активы» — все то, что на них куплено.

Разность между активами и пассивами (сальдо) дает оценку собственного капитала предприятия: средства вкладчиков и нажитый «верх».

4. «ГРАФИК ПРИБЫЛЕЙ»

Что сюда входит — понятно без комментариев. Отметим одну необходимую процедуру — расчет точки самоокупаемости инвестиций. Точка самоокупаемости отмечает такое состояние дела, при котором доходы покрывают все расходы, включая первоначальные инвестиции.

Для инвестора смысл расчета состоит в том, что оценивается общая сумма затрат на создание живого организма — поддержание дела в работоспособном состоянии с возрастом всех первоначальных вкладов. Далее с каждым дополнительным впрыском инвестиций начинает образовываться прибыль, «дело несет откат».

Для производственника это означает минимальное количество реализации или объема выпуска и продаж продукции, которого хватит для погашения долгов по созданию дела.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ МАТРИЦА

Мы коснулись традиционных подходов в составлении бизнес-плана. Как видите, цифры представлены в нем однозначно, что отражает сбалансированность рыночной среды западного предпринимательства. Такой подход не гарантирует от просчетов на этапе планирования.

Зададимся простым вопросом: если поставить вас на место инвестора, что позволит вам доверять прогнозным цифрам в условиях российской среды? Ответ отрицательный: ничего.

Как вы видите, план финансирования проекта на этапе проверки ТЭР может быть кардинально неизменяем только когда речь идет о проверке конкретных чужих цифр. Вам же мы не советуем строить свои прогнозы таким способом. Будет лучше, если вы перейдете на рамочные оценки типа «от—до». Например, разброс ставок банковских кредитов к концу прогнозного периода может варьироваться, скажем, от 145 до 170 процентов. Реальная цена на вашу продукцию лучше пусть будет описана скажем от минимум 165 до максимум 200 долларов за изделие.

Таким образом ваши расчеты приобретут весьма неудобоваримый вид, при котором сводить концы с концами в рамочных оценках «от—до» будет тяжело

Кроме того, вам придется вносить изменения в план финансирования в финальной части ваших работ при написании окончательного варианта бизнес-плана с учетом выявленных рисков дела и рекомендуемых защитных мероприятий. Наш бизнес-план отличается от типового наличием разделов «Рискография дела» и «Антирисковая программа». Рискография описывает опасности, антирисковая программа дает полное представление об антирисковых и защитных мероприятиях, включая стоимостные выражения.

Мы также говорили с вами о необходимости планирования различных сценариев воплощения дела — штатных режимах проекта. Эти сценарии, рождаемые после окончания рискологии дела, подлежат денежным оценкам и учету, фактически вам придется делать финансовое планирование под каждый штатный режим проекта.

Таким образом, вы можете подойти к весьма непростой задаче. На входе перед вами будет несколько сценариев воплощения дела. Как мы уже отмечали ранее, их общее количество может составлять нескольких десятков. В каждом сценарии вас будут ждать «минимаксные вилки» возможных исходов. Чтобы представить себе, с чем вам предстоит столкнуться в поисках безошибочного инвестиционного решения, приведем простой пример. Взаимосвязь только двух рамочных оценок дает вам квадрат четырех возможных исходов: «лучший-лучший», «лучший-худший», «худший-лучший» и «худший-худший». Как быть, когда в расчеты задействована масса таких параметров?

Выручит инвестиционная матрица: наборы описаний всех инвестиций с различными вариантами проектных исходов. Матрица — это перебор всех возможных вариантов развития дела. Два из них представляют наибольший интерес для инвестора - худший вариант инвестирования и лучший. Оба варианта — гипотетичны, ибо маловероятно, что одновременно все факторы примут либо худшие, либо лучшие значения. Истина будет плавать где-то посередине, и святое право инвестора прибиться к тому или иному берегу в зависимости от собственных опасений и вожделений. От вас требуется дать эти прогнозы.

Ввиду исключительной нудности таких счетных занятий, появились различные компьютерные программы, позволяющие не только обсчитывать различные прогнозные исходы для финансового

планирования, но и составлять бизнес-планы поточным методом, как пончики на конвейере. Оставляя вам возможность самостоятельного поиска необходимого «программного обеспечения», в конце Практикума неплохое предложение вас ожидает.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО РЕШЕНИЯ

Скорее всего вам не придется принимать решение за своего клиента. Вы всего лишь снабжаете его необходимой информацией для этого. Если вы работаете с чужой инициативой, помогая своему клиенту в нелегком деле размещения капитала, для выработки решения о вхождении в проект ваш клиент должен будет проанализировать его с позиций эффективности своих вкладов. Вывод об экономической несостоятельности слабых проектов просматривается уже на этапе проверки ТЭР, что выявляется проведением блиц-экспертиз, и служит скорее для ориентации потенциального инвестора относительно того, стоит ли вообще заниматься исследованием подобного проекта. Для проведения блица необходимо провести финансовую оценку и проанализировать рациональность возможных инвестиций. В этом случае от вас могут затребовать базовые финансовые показатели дела, что легко получить либо из ТЭР, либо, как это в подобных делах чаще всего и бывает, со слов инициаторов проекта. Какие параметры необходимо уточнить?

- **Период окупаемости проекта**

Характеризует период, в течение которого сумма чистых доходов нагонит сумму инвестиций. Применяют упрощенный расчет или расчет с учетом фактора времени—« Каков реальный срок отката?»

- **Чистый приведенный доход**

Характеризует общий итог инвестиционной деятельности за весь срок проекта, начиная с момента начала инвестиций. Выражается как разница между всеми доходами и всеми расходами за весь срок инвестирования. «Сколько мы на этом заработаем?»

- **Внутренняя норма доходности**

Если бы вы вкладывали получаемую от проекта прибыль в максимально надежные государственные ценные бумаги (скажем, для России — это ГКО и КО), какова должна быть доходность этих бумаг для того, чтобы погасить все ваши вклады в проект? Этот процент и будет равен внутренней норме доходности проекта. Характеризует минимальную проектную доходность — самую безопасную с точки зрения проектных рисков, определяется внутрипроектными данными.

- **Рентабельность инвестиций**

Характеризует отношение всех приведенных доходов к приведенным на эту дату инвестиционным расходам. «Сколько долларов получим на один вложенный?»

РАЗДЕЛ 4

АНАЛИЗ ПРЕДПРОЕКТНЫХ РИСКОВ

АНАЛИЗ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ РИСКОВ

Р-подходы

«SKIPPY» рискография

Р-техно

Р-ПОДХОДЫ

При построении рискографии проекта вы неизбежно уткнетесь в мощный пласт рисков, связанных с законодательными факторами. Государственное регулирование предпринимательской деятельности, представленное соответствующим законодательством, охватывает своим регулированием практически любое ваше действие и их последствия. Разнообразные законодательства плодятся и развиваются на разных уровнях власти и так или иначе

регламентирует любое телодвижение предпринимателя, будь он мелкий торговец или крупный инвестор.

В этих условиях игнорирование законодательных рисков почти неизбежно ввергнет вас в пучину неладов с Законом. Ваше право на ошибочные оценки или игнорирование такого рода рисков ничем не может быть оправдано, никакими ссылками на объективные сложности российского законодательства.

Мы не будем заниматься разбором конкретного законодательства. Динамика законотворчества столь стремительна, что, пока мы пишем настоящую книгу, плодятся и умирают новые законы, подзаконные акты, ведомственные инструкции и циркуляры. Как бы нам ни хотелось снабдить вас подробной картой лоции в фьордах российского законодательства, топография подводных камней и отмелей изменится задолго до того, как карта просохнет от типографской краски. Это принуждает вырабатывать специфические подходы к рискологии законодательных факторов. С ними нам и хотелось бы вас ознакомить.

Что делать конкретно в такой ситуации, как наша, когда правила игры меняются по ходу самой игры?

Традиционные книжные комментарии к законодательству грешат типичными книжными пороками — ну очень сильно запаздывают и имеют низкую релевантность информации, если вообще представляется возможным говорить на тему правового обеспечения специализированной литературой.

Многим видится выход в приобретении компьютерных консультационных систем типа «ГАРАНТ» или «КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС». Системы поставляются с сопровождением, т.е. регулярно обновляются, что призвано постоянно актуализировать поддерживаемые данные. Однако в системах отсутствует наиболее ценная информация, отражающая применение конкретного закона на практике. Вы не найдете никаких комментариев, никаких разъяснений, никаких иллюстраций. Неполнота информации в наиболее актуальной, прикладной ее части существенно ограничивает применение этих систем в бизнесе, сводя их до уровня справочного подспорья юриста или правоведа.

Немногим лучше выход и в форме создания собственной штатной единицы или юротдела. Проблемы те же: закрытость источников права, особенно процессуальной и судебной практики. Насколько мы убедились на чужом опыте, юрконсультант еще никого ни от чего кардинально не подстраховал. Чтобы обеспечить качественное юридическое обеспечение, придется всегда иметь под рукой как минимум группу специалистов, что всегда весьма накладно, а чаще всего — практически недостижимо.

Не дешевле обойдется и постанова на юридическое обслуживание. Особенно когда вы задумываетесь о сохранении конфиденциальной информации. Посему в массе своей предприниматели ориентируются на собственное видение Закона, опыт и интуицию — весьма сомнительные лоции, как мы с вами неоднократно отмечали. Более осторожные прибегают к помощи аналитической поддержки решений, предоставляемой сегодня многочисленными центрами и агентствами. Это реализуется как на абонентских началах »;

форме постоянной рассылки вам новых материалов с комментариями штатных специалистов, так и в виде непосредственного консультирования по интересующему вопросу. Однако и в этом подходе есть ограничения. Если вы предприниматель широкого профиля, даже обеспечения своей деятельности вам понадобится приобретать всевозможнейшую правовую, информацию, что окажется весьма накладно, даже если вы ее сумеете достать. Кроме того, невозможно удержать в голове такой огромный объем материала и потребуются масса времени для его систематизации. Если вам нужна целостная правоведаческая картина, точно отражающая состояние правовых реалий, то у вас ее не будет. Что же тогда?

«SKIPPY»

В разделе, посвященном входной кримэкспертизе проекта мы с вами говорили об экспертной системе (ЭС) «SKIPPY», диагностирующей риски уголовной и гражданской ответственности в рамках проведения кримэкспертизы проекта. Возможно, эта единственный выход в нашей ситуации. Дело в том, что знания в форме ЭС имеет ряд принципиальных преимуществ в удобстве

ИСПОЛЬЗОВАНИЯ.

- **качество знаний**

Разница между экспертом и «специалистом» примерно та же, что между лечащим врачом и медицинской энциклопедией. Назначение ЭС — дать бизнесмену знания из жизни, т.е. именно те, в которых он наиболее всего нуждается, а не которые имеются в библиотеках и вообще в природе. Предпринимателя интересуют конкретные вопросы: «Что делать?», «Как делать?» и «Почему надо делать именно так?» Кардинальное отличие ЭС от, скажем, того же «ГАРАНТА» — это наличие неформальной, зачастую труднодоступной и скрываемой информации о практике применения законов. (Нечто подобное мы пытаемся доказать нашим изданием, освещая технологию реального, а не книжного бизнеса.) Второе отличие касается предельной точности и релевантности получаемой информации. Если ЭС создана на основании действительно квалифицированного эксперта (а иное не может называться экспертной системой) — ее решения предельно точны и исчерпывающи. Бизнесмен получает на выходе только то, что нужно именно ему в его конкретной ситуации. Навряд ли вы сможете получить такое из какой-либо консультационно-правоведческой системы, имеющейся на рынке.

- **обновление знаний в ЭС проводится максимально быстро**

Говоря о правовых знаниях, можно сказать, что ЭС — это кратчайший путь от законодателя до законопослушного гражданина. Попробуйте обновить устаревшую книгу, и вы поймете, что технологически это равноценно написанию новой. В мире ЭС все иначе: обновление ЭС происходит почти с такой же скоростью, как это имеет место в голове эксперта. Время таких процедур, насколько мы убедились, составляет от нескольких минут до нескольких часов: вы сажаете эксперта за компьютер с текстом нового закона, подборкой материалов или в рамках регулярно проводимых сессий по обмену оперативным опытом и через несколько часов получаете новейшую версию ЭС, отражающую последние новации законодательства. Например, наша ЭС «SKIPPY» обновляется до утра дня, следующего за днем получения нами текста принятого закона, подзаконного акта или решения соответствующего ведомства. С этого момента вам эксперт больше не нужен — его знания (причем в точности именно его) доступны любому. Представьте себе, что получается, когда работает команда экспертов, систематически накачивающие одну-единственную ЭС новейшей и самой актуальной правовой информацией. Причем если создание базовых версий ЭС стоило нам некоторых денег, по тем временам существенных, то сегодняшнее обновление обходится практически в копейки.

- **гарантия конфиденциальности консультации**

Как бы ни были хороши ваши отношения с консультантами, вероятность утечки или разглашения конфиденциальной информации всегда будет присутствовать. Экспертные системы лишены этого недостатка. Нашей «SKIPPY» без разницы кого, когда и по какому вопросу консультировать. Те люди, чьи знания «живут и работают» в «SKIPPY», весьма смутно представляют себе ценность своей работы, ибо они не ведают, чем она завершается на уровне пользователя и тем более никогда ни с кем из них не встречались.

- **обеспечение надежности решений и комфорт использования**

ЭС гарантирована от традиционных случайных «человеческих» ошибок, таких как предвзятость суждений или элементарный недосмотр. И очень удобно, что ЭС всегда под рукой. Чего нельзя сказать про человека.

РЕЗЮМЕ:

экспертные системы — лучшие знания из всех возможных

Таким образом, Р-подход к мониторингу законодательных рисков сводится к постоянному сбору, пополнению, хранению и обработке всех требуемых видов правовых знаний. При этом мы сделали свой выбор в пользу Экспертных Систем. Как поступить вам — ваше дело.

Аргументацию своего выбора мы высказали. Отметим и тот факт, что на российском рынке сегодня появляются столь нужные компьютерные программы как Экспертные Системы. В конце книги вы найдете необходимую информацию.

РИСКОГРАФИЯ

Рассмотрим основные изъяны законотворчества, чьи результаты мы каждодневно испытываем на себе, и соответствующие такому безобразию контрмеры.

Мы хотим дать канву для подхода к оценке и нейтрализации законодательных рисков.

Прикладная универсальность подхода сводится к его применимости для обработки законодательной базы практически любого проекта. Мы будем рассматривать каждый законодательный риск-фактор в свете его негативного наполнения. Негативные качества свяжем с мерами нейтрализации.

фактор «примат госинтересов»

Примат госинтересов подразумевает такое вторжение в деловую практику со стороны государственного регулирования, которое подразумевает игру в одни ворота — государственные. Если за государством стоит вся мощь органов принуждения, то за игроками другой команды навряд ли можно кого-нибудь разглядеть. Так было, так есть, и скорее всего так и будет. Для примера достаточно упомянуть долгосрочные долговые обязательства государства. Например, вещевые займы 1989 года государство гасит не обещанным гражданам имуществом, под которое брались деньги, а компенсацией такового, оценка которого с позиций «справедливого государства» составляет на момент погашения займа процентов 40—50. Нашлись интересы поглавнее обязательств перед своим народом. Неправда ли по-партнерски? Исходя из этого факта, можно только гадать о дальнейшей судьбе ГКО, столь широко пускаемых в оборот по сценарию, весьма напоминающему «пирамиду».

фактор «протекционистское законодательство»

Наиболее остро ощущаемое конкурентно-значимое выражение законов. Легенда проста: национальный рынок защищается от интервенции. Для рискологии вашего проекта это означает, что именно на вашем проекте могут быть приняты законы, осложняющие импорт продукции. Приведем в пример всем нам хорошо известные таможенные сборы на импортируемые автомобили. Понятно была бы защита рынка от некачественной конкуренции. Но что-то отечественные валютные цены показывают другое. По динамике внутренних цен на автомобили можно было бы сделать вывод о том, что мы приближаемся к острой конкуренции с японцами, англичанами, американцами и прочими иноземными производителями автомобилей. Наши автомобили стоят столько же, если не дороже ведущих массовых иномарок. Что же делает их столь привлекательными для покупателя, что позволило за последние пять лет поднять валютную цену на внутреннем рынке вдвое и более? Наверное качество, быстрое обновление моделей, послепродажное и гарантийное обслуживание? Понятно также и кто: продажные законники. Остается выяснить последний вопрос: в чьих интересах? Возможно, ответ высказан ведущим телепрограммы «Момент истины» Карауловым в одной из его телепередач: с каждой проданной тачки примерно сто долларов совершенно легально, согласно пакету имеющихся акций, поступает в частную собственность генерального директора «АВТОВАЗа».

фактор «практики исключений из правил»

фактор связан с вышеприведенным. У нас на каждый принимаемый законодательный акт, хоть трижды сурово защищающий нас от иноземной товарной и ценовой интервенции, всегда очень быстро найдутся исключения из правил, касающиеся не-1 которого промышленного лобби или конкретных хозяйствующих субъектов. Например, за-] щитили внутренний рынок акцизным сбором на импортируемую табачную и винно-водоч-! ную продукцию, а потом весьма скоро раздали льготы спортсменам на поддержку физкультуры и спорта. Почему же не жить «льготникам», когда они по закону на порядок жизнеспособнее всех прочих? Представьте себе, где бы вы в итоге оказались, если б вам пришлось стартовать одновременно с льготированными «спортсменами»?

фактор принятия волевого решения верховной властью

Дальнейшее развитие темы законотворчества находит воплощение в разовых непрогнозируемых акциях высшей власти. Например, те льготы, весьма сомнительные по происхождению, которые были даны спортсменам, одним-единственным волевым решением президента были сняты. Кто сделал на них ставку, те сегодня имеют бледный вид. Обратите внимание на динамику: «отняли — дали — отняли». Эта круговерть закона прошла за каких-нибудь полгода. Самое время прикинуть, чего стоит оперативность в наше время...

фактор «неустоявшегося права»

Посмотрим, как развивается продолжение льготирования подакцизного импорта. Не успел остыть телеэкран после выступления Чубайса на тему «Я или льготники!», как некая ушлая фирма, используя фактор «неустоявшегося права» (читай пластичного и обратимого), выбила себе ту же льготу, правда в несколько иной форме. Под шумок люди пропихнули более тонкую вещь, нежели «спортсмены» — под благовидным предлогом (совершенно таким же, какой был использован «спортсменами») выбили отсрочку выплат таможенных пошлин и НДС на импорт на требуемые объемы (почти те же, что были и у других). В условиях нашей инфляции любая отсрочка равноценна списанию средств. В любом заградительном решении можно пробить брешь. Хорошо, когда она используется к вашей пользе, но что делать, если окажется, что она задействована вашими конкурентами?

фактор «информационной закрытости источников права»

Во всем мире традиционно используются три источника права: непосредственно законы, их прочтения (трактовки, толкования и комментарии) официальными органами и судебная практика преломления буквы Закона к конкретной спорной ситуации. Низкое информационное обеспечение в части законодательства у нас наблюдается во всех трех источниках. Что ждет рядового предпринимателя на этапе разработки и подготовки к принятию нового закона? В лучшем случае сводки новостей по телевидению. Куда журналисты успеют засунуть свой нос — то и станет достоянием общественности. Никакой массовой разъяснительной, а самое главное, подготовительной работы органы власти не ведут. Достаточно сказать, что в центральных органах госназора такая функция, как предоставление прогнозов развития законодательства в данной области официальным путем не предусмотрена. Не дадут вам и консультаций по действующему законодательству. Остается только завидовать тем же американцам, бесплатно получающим, например, самую свежую литературу по изменениям налогового законодательства.

Комментарии законодательства в лучшем случае представлены различными инструкциями, циркулярами и разъяснениями министерств и ведомств. Не для широкой печати. Найдите в различных информационно-справочных системах типа «Гарант» сведения ДСП! Но наибольшее безобразие заключается в том, что самая действенная информация — судебная — вообще не доступна рядовому предпринимателю.

Судебная практика, например арбитражная, обобщается в решениях коллегий арбитражного суда. До широких предпринимательских масс она дойдет, если только какой-нибудь ошалевший издатель рискнет выбросить деньги на ветер, издав устаревшую книжку.

R-ТЕХНО

R-техно выглядит как программа разведки всех трех источников права всеми доступными вам способами. Впрочем, можете убедить себя, что в области правового регулирования вашего проекта пока все спокойно и так-де и будет. Такая страусиная политика может иметь тяжкие последствия. Ибо после законотворчества новацию введут в жизнь. Для вас это чревато очередными неприятностями.

фактор новаций законодательства

Например, изменения налогового законодательства может обвалиться на голову налогоплательщика лавинообразно. Это вам расскажет любой работник налоговой службы. Волюнтаристски изменив одну-единственную цифру в ваших расчетах, государство

подставит под удар весь ваш проект. При этом никого не будет интересовать, как вы будете выкручиваться. Вы планировали, что вам хватит поступлений от прибыли на погашения кредитных процентов? Извольте уплатить новый спецналог. Вы думали, что срок выплат в бюджет не изменится? Получите новые сроки.

Как известно, закон — «dura». Пожалуй, по-русски, как звучит — так и переводится.

фактор «предпринимательской несостоятельности закона»

Несмотря на то, что среди наших думских законотворцев немало предпринимателей, их «продукция» заставляет усомниться в их деловых качествах. Закон может появиться такой, что диву даешься, как замышлялось его воплощение и на что он нацелен. При обследовании законодательной базы проекта вы в избытке обнаружите такие выкидыши родоначальников.

факторы многозначности законодательной нормы и противоречивости законодательства

Могут стать ключевыми факторами риска в пограничном проекте, когда все строится вокруг одной или нескольких застрельных идей — дыр в действующем законодательстве, которые кажутся вам пригодными для использования их к своей выгоде.

Такие гипотезы должны быть скрупулезно выверены, включая конкретное толкование той или иной нормы, в отношении которой у вас есть сомнения. Внимание — деталям и конкретике применения нормы к планируемому делу. Для ситуации, если такая сомнительная норма связана с МОД проекта или другими ответственными операциями, вам необходимо принять дополнительные меры для подстраховки. Что это может быть?

1. Проведение уточнений и консультаций на достаточно представительном уровне

Наверяд ли вас удовлетворят консультации в случайной юридической фирме или, привлечение «правоведа широкого профиля», коих исправно клепают на потребу дня система профтехобразования

2. Проведение модельного эксперимента

Если вы затеваете игру с государственными органами по-крупному — задействуйте их в модельном эксперименте на незначительных суммах. Пусть все будет в точности так, как должно» быть в настоящем деле. Необходимо проверить гипотезу о наличии законодательной брешки. Вот здесь вовлечение в игру местного контингента «законников» не только уместно и желательно, но и необходимо. Этим вы убьете сразу несколько зайцев: проверите соответствие задумок менталитету местных представителей Закона, опробуете свою серверную проектную механику, и подготовите «компетентные контактные лица» к большому делу. Например, задействование местного юриста из соответствующей организации на такой пробе может серьезно обозначить его ценность. Одно дело — консультировать по налогам вообще, другое — отвечать за свои слова, отстаивая ваши интересы перед лицом своей собственной конторы. Во втором варианте, зная возможную развязку, человек работает ответственней и эффективней.

3. Перед началом большого дела еще раз провести серию консультаций

Только на этот раз на таком высоком уровне, до которого вы сможете дотянуться и имея на прицеле чуть иные цели, чем в первоначальных консультациях. Имеется в виду вентилирование вопросов до того, как они поступят туда от низовых звеньев. Например, региональная налоговая служба может проморгать или прикрыть «пробу», но иначе повести себя на крупном деле. Именно на этот случай вам необходимо прикрыть спину и то, что ниже нее.

Обычно в рутинном бизнесе задействуют соответствующее юридическое сопровождение проекта обычно с закреплением его на долевом участии. Мы же считаем, что юристы — народ по понятным причинам ненадежный. Поэтому заранее готовим для таких проектов отступные организационные пути на всякий случай. И это — четвертая наша рекомендация.

фактор нестабильности законодательства

Нестабильность законодательства в строгом понимании представляет собой, скорее агрегированный фактор, включающий в себя несколько более мелких бед. Однако, при выполнении макрооценки жизнестойкости проекта он вполне пригоден. Достаточно провести обследование дела на предмет его уязвимости со стороны возможного изменения российского законодательства на этапе экспертизы МОД проекта, и вам станет ясно, что с такой идеей дохода лучше ехать в Майями. Каждая проектная операция при этом должна быть оценена в плане возможных изменений соответствующего блока законодательства. В плане снижения рисков могут быть получены выводы о необходимости вынесения той или иной операции за пределы России в режимы устойчивого права.

фактор «внутриведомственного нормотворчества»

Пресловутые ДСПовые документы, по сути своей касающиеся практики внутренней жизни того или иного госоргана, могут иметь решающее значение при проработки законодательного обследования вашего проекта. Например, налоговые инспекции на местах имеют в своем распоряжении массу внутренней документации, разъясняющей применение той или иной законодательной нормы. Там же приводится «рекомендуемый» порядок разборок с провинившимися. Остается непонятным одно: как мог виновник знать об этих требованиях, не говоря уже о том, по какому праву функции толкования закона узурпированы органами надзора? Вообще говоря, наши ведомственные «рекомендации» — явление эпохальное. Мы, наверное, самая рекомендательно пригодная нация. Что ни ведомство — то рекомендация, переплывающая силу закона. Не так давно отмененные рекомендации цен МВЭС на экспортируемые товары изрядно потрепали нервы. Смешно, хотя при этом впору вообще разучиться смеяться, когда приходится вплотную знакомиться с теми, кто клепают подобные рекомендации. Приходилось близко общаться с такими кабинетными умниками. Мало приятного.

фактор «издержки исполнения законов»

Предположим, вы обследовали законодательную базу вашего проекта и пришли к выводу о ее пригодности. Не спешите радоваться — проверьте исполняемость закона. Здесь вас могут подстеречь издержки от полного игнорирования требования буквы Закона до рьяного скоропалительного исполнения ее без учета реалий. Крен будет, скорее всего, в сторону затрагивания интересов властей. Например, «Закон о собственности в РФ» закрепляет право истребования материального ущерба за хищение личного имущества с территориальных властей. Догадайтесь, сколько денег реально получено истцами? Другой пример возьмем из области налогового права. На одно предприятие, в отношении которого мы имели виды, понаехала налоговая инспекция и, потряхивая свежим внутренним актиком, произвела переучет основных фондов. Предприятие молниеносно было обложено штрафом за уклонение от налоговых платежей и налетело не только на картотеку, но и в список неблагоприятных объектов инвестирования.

РЕЗЮМЕ:

- группа законодательных риск-факторов должна быть обследована
- малейшие подозрения в обязательном порядке уточняются
- в опасных для проекта областях права организуется мониторинг развития законов

УЧЕТ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

актуализация

маленький совет с большой пользой

рискография

АКТУАЛИЗАЦИЯ

Актуализация факторов не зависит от специфики ваших работ и проектных особенностей. Будь то экспертиза нового дела или создание перфектного проекта, но обойти вниманием группу макроэкономических рисков никак нельзя.

Ваш проект в той или иной мере окажется вовлечен во внешнюю среду. Для оценки жизнеспособности проекта или его потенциальной уязвимости вам необходимо проверить соответствие условий внешней среды проектным требованиям.

Для этого, как мы уже отмечали, необходимо определить все внешние связи проекта с окружением и исследовать эти средовые зависимости на предмет наличия в них тех или иных рисков. Анализ рисков макроэкономических факторов сводится к оценке безопасности наиболее мощных связей, посредством которых государство может и окажет влияние на ваше дело. Как известно, политика — это экономика, посему как только вы породили замысел своего нового дела, вы сразу же автоматически включаетесь в общую политико-экономическую ситуацию страны.

МАЛЕНЬКИЙ СОВЕТ С БОЛЬШОЙ ПОЛЬЗОЙ

Обзор рискографии макроэкономических факторов нами приводится в сверхусеченном виде, как говорится, галопом по Европам. В противном случае нам пришлось бы уделить этим риск-факторам большее внимание за счет урезания внимания к другим, не менее значимым. Однако в этой связи хотим дать один практический совет — маленький, но очень действенный:

постоянно просматривайте настоящую главу перед началом, любой нового проекта

Мы намеренно не приводим примеров в рамках настоящей главы, ибо иначе она распухнет до размеров самостоятельного исследования. Но поверьте, что все нижеизложенное не надуманные угрозы. Примеряйте к новому делу все факторы, описание которых мы для вас собрали. Даже самый простой «механистичный» подход убережет вас от «случайных ошибок» и «ошибок по недосмотру».

РИСКОГРАФИЯ

Функции государства в рыночной экономико-политической системе сводятся к выполнению обязательств:

- контроля кредитно-денежной системы;
- обеспечения законности;
- проведения политики в области конкуренции;
- проведения производственной политики.

В зависимости от этого все макрофакторы риска далее систематизированы по функциональным группам.

1. БЮДЖЕТНАЯ И ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

Кризис государственной платежеспособности, финансовая нестабильность, бюджетный дефицит — все это звучит каждодневно. Почему мы это рассматриваем? По той простой причине, что все эти и другие «страсти от финансов» сводятся к одному простому фактору риска: непредсказуемости денежной ситуации.

нестабильная денежная ситуация предопределяет непредсказуемость любого вашего дела.

В каких конкретно категориях оценивается такая «нестабильность»? Как эти «конкретности» и в каких своих проявлениях могут ударить по вашему делу? Даем обзор ключевых риск-факторов этой области.

бюджетный кризис

Бюджетный кризис — буреизвестник, слишком часто в мировой истории заканчивающийся социальными катаклизмами. Меры правительства по выведению бюджета из плачевного состояния одним из сценариев предусматривают покрытие госдолгов из внутренних резервов. Поскольку почти никаких не осталось, (золотой запас, например, исчерпан

горбачевскими кабинетами), государство может прибегнуть к выжиманию дополнительных налогов и займов

Что такое налоги — вам прекрасно известно. Изменение налоговой системы может затронуть переориентацию акцентов с одного вида налога на другой. Такой ход уже свойственен мерам по корректировке бюджетного кризиса. Для вас это может повлечь полную непригодность МОД вашего проекта. Особенно если в нем слабо разработаны «tax-cutter» — налогоообрезающая механика.

Вторая часть ликвидации бюджетных дыр за счет внутренних резервов — привлечение внутренних займов. В вашем деле это может представлять не меньшую опасность. Запуск в оборот казначейских векселей и облигаций ЦБ вряд ли действенная мера пополнения дохода в бюджет. Что хорошего можно сказать о кредитоспособности нашего правительства? Посему следует ожидать и быть готовым к выкручиванию рук в форме «добровольно-обязательного» понуждения государством к предоставлению ему кредитов или даже бессрочных беспроцентных долгосрочных займов. Для защиты вашего дела это может означать одно — в МОД проекта должна быть внесена соответствующая серверная механика, поддерживающая расчетный счет дела в надлежащей боеготовности:

- при малейшем подозрении на готовность правительства к недружеским выходкам вы либо срываете всю денежную наличность, либо мгновенно «оказываетесь в долгах»;
- денежные средства на ваших счетах не должны иметь показателей прибыли.

К подобным выводам разгрузки счета мы еще не раз подойдем с иных позиций.

инфляция

Пока центральная власть не перестанет провоцировать Центробанк на шлепанье необеспеченных товаром денег, латая бюджетные дыры займами из ЦБ, инфляция не исчезнет.

Чем чревата инфляция?

Для вашего индустриального проекта с движением товара только в рублевой зоне это может означать падение рентабельности еще на стадии производства. Например, вы купили сырья и комплектующих на 100 млн.рублей, после производства продали товара на 150 млн.рублей. Нажито 50 «лимонов». Вроде бы неплохо. Но теперь вам придется закупить на воспроизводство то же количество сырья уже по новой, вспухшей цене. Чем длительнее производственный процесс, тем сильнее усыхает ваша прибыль. Например, всего лишь за двухмесячный срок, в течение которого вы выполняете заказ, инфляция полностью сожрет вашу прибыль, которую вы даже еще не успели получить.

Приблизительно по такому же механизму могут обесцениться и денежные потоки. Например, такой порок свойственен инвестиционным проектам, связанным с конвертации валюты в рубли. Как только вы вставите в дело валюту, конвертируя ее в рубли, в тот самый момент начинается ее невидимое усыхание. Пока закончится торговый цикл, эти рубли похудеют. Тем самым вам придется, отбивая валютный вклад, конвертировать большую сумму рублей из рублевого навару прибыли. Рентабельность операции падает. Чем длительнее цикл операции, тем стремительнее падает рентабельность валютных инвестиций для заемщика. Не лучше ситуация и для инвестора. Движение по пути получения рублевого верха для него также сопряжено с падением рентабельности.

Для внешнеторговых операций, включающих операции в рублевой зоне, инфляция сопряжена с риском больших потерь. Рассмотрим варианты.

• экспортно-ориентированный проект

— товар производится за рубли и продается за валюту. Валютный потолок предельный, рублевый растет вверх. Дельта выедается. Что мы и видим повсеместно в среде экспортеров. В некоторых отраслях производства внутренние российские издержки уже перегнали уровень иностранных производителей, что ставит под сомнение жизнеспособность таких проектов в целом.

• импортно-ориентированный проект

валютный товар продается за рубли. Относительно безопасный в плане инфляционных рисков проект. За исключением конвертационных рисков вышеописанной схемы. Малейшие проводочки платежей съедят вашу прибыль, если не ввергнут в убыток.

- проект по схеме «Импортное давальческое сырье—передел—экспорт продукции»

наименее уязвим для инфляции.

Однако и в этом варианте не все нормально. Поскольку вход и выход финансовых потоков не связан с рублем, все выглядит благопристойно. За исключением одного момента, а именно накопления прибылей. Если при таком проекте прибыль оседает на валютном счете предприятия, она наравне с проектами—рублевыми собратями автоматически попадает под **«инфляционный налог»**. Что это такое? Это то невидимое, чем облагает всех участников денежных расчетов наше правительство. Ибо инфляция — это выброс неотоваренной денежной массы. Этим занимается правительство руками ЦБ. Все мы оплачиваем такие правительственные действия похуданием своих накоплений. Это и есть инфляционный налог — наша плата за инфляцию. При этом нам активно помогает требование обязательной продажи государству валюты по курсу ММВБ. Получается так: валюта заработана, часть обращена в рубли, которые в тот же момент начинают сохнуть. Прибыль обесценивается. Второй раз мы подходим к необходимости систематической разгрузки и поддержания расчетного счета на голодном пайке. Исследуйте и дорабатывайте ваш МОД.

участие в инвестиционных правительственных программах

Отметим сразу, что существует распространенное мнение: госкошелек в лице своих многочисленных госструктур представляет собой лакомый объект предпринимательских атак. Весьма привлекательным выглядит вонзание хобота в госпрограмму, получение госзаказа, теоретически обеспеченного и гарантированного по оплате, с богатыми возможностями модификаций первоначальных требований путем личного вовлечения и коррумпирования отдельных чиновников, не сильно радеющих за госденьги в угоду своим собственным. Однако на практике такая концепция бизнеса столь подвержена различным деструктивным воздействиям, что ее практическая ценность по мере реализации очень быстро опускается почти до нуля.

По шкале оценке МОД проекта такие стратегии болтаются где-то ниже колен.

бюджетные дотации, субвенции и субсидии

Если МОД вашего проекта хоть в малейшей степени связан с выделением средств из бюджета, вы имеете дело с очень рискованным занятием. Например, если вы предлагаете свой продукт организациям, дотирующимся из бюджета. Здесь обломало зубы почти столько же народу, сколько пыталось подобные затеи воплощать. Бюджетный плательщик — самый ненадежный плательщик. Даже когда ситуация выглядит благопристойно и вас заверяют, что решение-де принято, не верьте увещаниям. Между принятием решения до получения живых денег вами лежит пропасть, покрытая мраком неопределенности. Кроме неопределенности временной, как показывает практика, велик риск урезания получаемых средств нередко на порядок. Ставить деньги на такую карту — не лучший путь к процветанию и прогрессу.

кредиты ЦБ

Поговорим о том, как нездоровье кредитно-финансовой сферы экономики может долбануть по вашему проекту в части его финансирования. Предположим, вы планируете дело, хотя бы частично завязанное на кредиты коммерческих банков.

Дешевые кредиты ЦБ, выдаваемые коммерческим банкам фактически в качестве правительственных ассигнований, как это было в ситуации с кредитованием сельского хозяйства, подорвали цены на коммерческие кредиты, что весьма сильно сказалось на валютном курсе. Коммерческие банки, имея на руках дешевые кредиты и не имея спроса на те, которые были взяты ранее по более высоким ставкам, но срок возвращения которых ЦБ не наступил, ринулись в биржевые операции с ценными бумагами и валютой. Курс бакса по отношению к рублю

подскочил. На самом деле ситуация была отчасти спровоцирована волевым решением о дешевом кредитовании. Если бы вы при этом вели расчеты по схеме «рубли— баксы», угорели бы неминуемо. Если наоборот — нажили бы. Нас интересует другое: повышение ставки банковского процента по валютным кредитам.

Аналогично «работают» дружественные кредиты России братским республикам. Тут еще накладываются вероятности нелояльных действий «братьев». Кто помешает им защитить полученное, обратив рубли в баксы сразу же. Биржевой всплеск стоимости бакса влечет за собой неминуемое поднятие планки валютных кредитов.

Такое может повториться. Проверьте свой проект на этот вариант. Достаточно ли вы заложили буферов?

денежные реформы

Эмиссия наличных денег ЦБ, вкупе с введением жесткой монетарной политики может вылиться в такой ход, как проведение денежной реформы. Это уже было, это нельзя сбрасывать со счетов в будущем.

Не страшно, если ваши средства на счетах раз в десять уменьшатся. Страшно, если это произойдет не на счетах, что и было не единожды. Вывод прост: храните прибыль в валюте. И подальше. (Похоже, мы банальны: платежное сальдо бюджета показывает массовый сброс валюты за рубеж. Разумные деньги покидают неразумную страну.) Посмотрим, чем закончится валютный коридор?

обесценивание национальной валюты и валютное регулирование

Вариант фиксирования обменного курса рубля к баксу рассматривается все более пристально, что находит отражение в повышении частоты упоминания этого вопроса в прессе. В отрыве от введения общего пакета программы стабилизации финансов это, скорее всего, послужит дальнейшей активизации черного курса. Сумеете привязать к нему вашу хозяйственную деятельность? С другой стороны, это может привести к обнулению ставки на разницу между импортом и экспортом. Если МОД проекта нацелен на этот момент, все может рухнуть одним решением ЦБ о жесткой фиксации курса. Кстати, подобные приготовления могут быть проконтролированы: ЦБ не имеет достаточно валютных средств на создание резервного фонда стабилизации. Значит, будет прибегать к сторонней помощи. Такие приготовления и телодвижения ЦБ вряд ли останутся в секрете.

Второй фактор связан с жестким контролем ЦБ над вывозом валюты, который пока действует только на бумаге. Но это — пока. Что будет дальше — неизвестно. Однако, если правительство затеет реальную антикризисную программу — вполне может быть и такой исход, как отказ в вывозе капитала за границу. Пока есть сильно ослабленное требование регламентации в ЦБ вывоза валюты за рубеж. «Зарабатывайте доллары и оставляйте здесь». Проверьте серверы МОД на возможную уязвимость по такому варианту.

госконтроль деятельности коммерческих банков

С дальнейшей регламентацией деятельности комбанков могут быть сопряжены такие риски, как:

- снижение общей массы кредитов в силу регламентации Центробанком доли заемных средств по отношению к собственным, что, во-первых, четко ограничивает массу кредитных денег и, во-вторых, требует соблюдения рентабельности кредитования для сохранения прежней прибыльности коммерческими банками. В любом случае это приведет к удорожанию кредитов. Если проект нацелен на кредитование из источников комбанков - думайте, где можно взять еще;
- требования рассредоточения кредитов между разными получателями с фиксацией потолка получаемых кредитов может ограничить выбор источника финансирования. При крупных займах вы можете споткнуться. Во всяком случае при выборе банка проверьте это ограничение;
- выдача банками ссуд учредителям или кредитование их рискованных затей может подвергнуть ваши средства неоправданным рискам, вплоть до пресловутого «быстросъема». Пока что известная нам банковская практика изобилует подобными негативными

злоупотреблениями и эффективных мер со стороны государства не видно. Если вы принадлежите к числу таких заемщиков, имейте в виду, что все может кардинально измениться. В условиях нашей банковской системы движения средств просматриваются по «бумажному следу» без проблем.

платежи и расчеты

Скорость банковских расчетов низка. В условиях инфляции вы можете угореть только на такой медлительности.

Проблема наличных денег в пределах ближнего Подмосковья вроде бы ликвидирована. Однако далее «зеленого кольца» вас ждут сюрпризы. При выборе места дислокации дела — приценитесь к банку.

Авизо, введенные ЦБ, обернулись плачевными итогами для многих клиентов. Вспомните «чеченские авизовки», когда у вас со счета могли снять деньги, а вы про это узнавали последним.

Отметим также введение различных региональных банковских инициатив типа районных электронных почт, обслуживающих банковские переводы. Такие «сети» закрыты для внешнего вхождения и если-таки ваши денежки туда попадут, искать придется долго и нудно.

управление капиталовложениями

Кредитная информированность банков и выполнение ими функций перераспределения инвестиций — смехотворна. Если вы считаете, что ваш блестящий проект найдет нужного инвестора в лице банка, вы сильно заблуждаетесь. Поверьте нашему опыту работы более чем с шестьюдесятью коммерческими банками. Малейший риск низвергнет вероятность получения кредита в ноль. Что такое риск и откуда он привносится в ваше дело — вы сумеете оценить по достоинству к концу Практикума.

международные финансы

Поскольку наше правительство утратило необходимые черты надежного заемщика, распрощайтесь с мечтой получить официальным путем финансирование своего дела из внешних источников.

2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

непредсказуемость политики правительства

Наблюдаются в настоящем и весьма вероятны в ближайшем будущем лихие повороты курса правительства по различным областям экономики: банковскому регулированию, внешней торговле, ценообразованию и проч.

Правительственная промышленная политика может иметь для вас двойные последствия: с одной стороны, отсутствие таковой не позволяет предпринимать какие-то эффективные инвестиционные ходы, с другой стороны, велик риск промышленного лоббирования правительственных решений в данной области. Старые и влиятельные фирмы при поддержке своего политического лобби могут и будут отстаивать свои интересы нерыночными методами.

Ваш проект, попав в тиски таких решений, неминуемо будет отброшен в аутсайдеры — хотя бы неравенством стартовых финансовых условий, искусственно созданной однобокой ценовой конкуренцией и законодательными барьерами.

госрегулирование деятельности

Госрегулирование предпринимательской деятельности может осуществляться в виде ценового регулирования, при котором государство приводит ценообразование в соответствие с им предписанной моделью, и хозяйственного, при котором может наблюдаться как ущемление предпринимательских прав в части самостоятельности инициативы, так и прямое понуждение к выполнению предприятиями зачастую явно убыточных госзаказов «в целях сохранения сбалансированных хозяйственных связей» или «обеспечения нормальной жизнедеятельности регионов Дальнего Севера».

При разработке законодательной базы вы должны проверить сферу реализации проекта на наличие такого рода подводных камней.

регулирование зарплаты

Правительством введены и скорее всего сохранятся лимиты на выплату заработной платы предприятиями. Под этим подразумевается благое намерение сдерживания инфляции. На самом деле ее низводят в «черный оборот», чтобы затем ломать голову насчет того, почему же наши официальные показатели не соответствуют реальным?

Если вы планируете высокорентабельное дело, вам необходим поиск путей обеспечения выплат заработной платы персоналу. Для многих это оказывается не по силам.

либерализация цен

Либерализация цен на энергоносители подхлестнула себестоимость продукции энергоемких предприятий. Для вас это может означать повышение партнерского участия из-за очередного повышения стоимости энергии. При этом и ваши самостоятельно выполняемые производственные функции, если они завязаны на энергоносители, автоматически приобретают черты стоимостной неопределенности. Закладывайте буферы в расчеты.

черный рынок

Фактор конкурентоспособности вашего проекта имеет вполне реального могучего соперника — черный рынок. Сфера бесконтрольного стихийного оборота наличности и товара во многом развивается там, где недорабатывает правительство. Известно великое множество производственных программ, ориентированных исключительно на «черный откат».

Если не хотите попасть в «непонятное», рекомендуем проверить проект на предмет черной конкурентоспособности.

структурное корректирование экономики

Может привести к полному перепрофилированию предприятия — объекта ваших интересов или целой отрасли, в которой вы намерены обосноваться. До той поры, пока национальные приоритеты в экономике не будут обозначены и подкреплены соответствующими финансовыми вливаниями, ситуация не прояснится. Если ваш проект имеет далеко идущие планы, для вас фактор обостряется.

правоохранительная система и криминогенность обстановки

Сегодня как никогда актуальна крылатая фраза: «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих!» Забудьте о гарантии личной неприкосновенности и сохранности имущества вашего дела.

контрольно-ограничительные функции

Осуществляются государственными органами ФСК. Сводятся к отстаиванию интересов государства методами контрразведки. «Ждем-с звезды!»

функция перераспределения дохода

Государство может переложить заботу со своих плеч на ваши. Например, забота о социальном страховании людей, понесших серьезные экономические потери в силу утери трудоспособности или работы, наглядно видна в динамике роста соответствующих прямых налогов за последние несколько лет. При этом обратите внимание на чиновников соответствующих заведений. Трещат от благ, строятся, технику закупают.

Кроме того, небезынтересен факт ненавязчивого перекладывания забот с больной головы на здоровую, как это выражено например, введением «спецналога на поддержку важнейших отраслей народного хозяйства». Местные налоги также изобилуют разнообразными поборами: на дороги, на милицию, на общественный транспорт и т.п.

Налоги, налоги... Налоги!

экономическая свобода

Предприятия лимитированы процедурными рамками осуществления хозяйственной деятельности. По-прежнему велик пресс санкционирования решений всевозможными бюрократическими инстанциями госорганов. Ваш проект, попав в такое процедурное минное поле, может там и остаться. Сильно могут ударить сроки воплощения проекта, особенно если вами заложены основы финансирования из сторонних источников.

внутрипартийная борьба

Не надо думать, что ваше дело будет свободным от политики. Если вы еще с этим не сталкивались, вам повезло. Но рано или поздно политическая борьба неминуемо коснется и вашего дела. Вполне может случиться, что оно будет разыграно в качестве фишки какого-нибудь политика. Политика — это экономика.

При доступности продвижения вверх любого мало-мальски оборотистого дельца с крупными капиталами и честолюбивыми амбициями, чему мы все были свидетелями в ходе избирательной кампании по выборам 1994 г. к власти может прийти любой. Действительные интересы любого политика — деньги и власть. Даже если сегодня денег не много и он сумел их привлечь, завтра ему предстоит их отработать. Он изначально «под колпаком» инвестора и отражает его вполне реальные экономические интересы. Риск наступления политической реакции, в том числе ущемления ваших хозяйственных прав, присутствует.

социально-политическая стабильность

Политические эксцессы, например такие, как события в Чечне, показывают, как государство может эффективно, по-хозяйски, распорядиться ресурсами.

Войны, революции и прочие сверхсильные социально-политические катаклизмы, как показывает международный опыт, могут приводить не только к гиперинфляции.

вероятность политической реакции

Политические представители предприятий, в наибольшей мере пострадавшие от перестройки, с утратой былых привилегий не утратили иллюзии повернуть дело вспять. Элементарное выбивание правительственной поддержки этими предприятиями для всех прочих оборачивается «инфляционным налогом». Паразитирование за счет народа приобрело новые формы, но не изменило своего смысла.

Вместе с тем «отказнические» настроения, призывы к отказу от рыночных преобразований, раздуваются реакционными элементами. Сценарий возможного политического поворота вспять может ударить по всем компонентам вашего проекта так, что от него и мокрого места не останется.

индустриальная государственная политика

Как только чиновник и бизнесмен найдут общие точки соприкосновения — с учетом богатых традиций казнокрадства вся политика выльется в разбазаривание государственных денег. Вливание лоббистской крови в такую политику может преследовать цели не только экономические, что может существенно деформировать экономику. Как следствие, это может коснуться и вашего дела. Особенно в конкурентно-горячих областях рынка.

3. КОНКУРЕНЦИЯ

равенство и дискриминация

Декларированное равенство различных секторов экономики на самом деле оборачивается тем же, что и было: монополизацией рынка древними структурами. У кого больше стартового капитала, тот и выживает. При имеющей место централизации каналов широковещательной массовой рекламы по телевидению ситуация используется к выгоде толстосумов. Откуда владельцу нового товара почерпнуть необходимые средства на его

продвижение? Тем более когда речь идет о таких валютных расценках ТВ, какие мы имеем сегодня.

Правительство при этом «эффективно бездействует». В программе поддержки национального предпринимательства можно было бы предусмотреть соответствующие меры на продвижение достойных российских проектов и товаров, например выделив для их рекламы часть эфирного времени. Вместо этого дело свелось к выделению из бюджета средств на поддержку «малого и среднего бизнеса», весьма сомнительно им способных] помочь. Именно поэтому мы покупаем продукцию мировых китов типа «Проктер и Гембл», «Панасоник» и т.п. Если вы намерены конкурировать, подумайте, во что это встанет.

антимонопольное законодательство

Нет четкого критерия оценки и отнесения предприятия к категории монополиста. Попав в список монополистов, вы можете подвергнуться госконтролю цен или ощутить иное государственное вмешательство с ваши внутренние дела. Процедура прохождения антимонопольного комитета связана с немалыми издержками, а чиновничья твердолобость борцов-антимонопольщиков может повергнуть в уныние издававших виды предпринимателей.

монополистический госсектор экономики

Госпредприятия-монополисты выжимают из бюджета средства на явно убыточные программы и запальные гигапроекты. К тому же общеизвестны факты выбивания льгот и законодательного ограничения конкуренции. Еще раз повторим уже сказанное: есть вероятность вытеснения вас с рынка неконкурентными методами.

4. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Регулирование экспортно-импортной политики напрямую связана с попытками искусственного управления конкуренцией.

импортная политика: централизованные закупки

Этот риск весьма актуален для проектов, связанных с товарным импортом. Достаточно упомянуть объемы импорта в горбачевские времена, когда мы проели многие миллиарды долларов, потратив их на закупку за рубежом продуктов потребления. Что такое оптовые скидки — все знают прекрасно. Представьте себе, что вы планируете завоз партии голландского масла. В то же самое время госмужи принимают решение о централизованной закупке такого же масла, но в количестве, на порядки большие, чем это сделали вы. Где вы в итоге окажетесь?

'М' импортная политика: протекционизм

Наше государство активно проводит в жизнь экономическую политику защиты национального рынка. Например, установлением высоких ввозных таможенных пошлин на товары «made in...», что наблюдается в наиболее активных областях рынка, создаются тепличные условия российским производителям. «Теплица» в наших условиях вырождается в высшую степень эксплуатации государством таких предметов охраны, что ставит под сомнение сам факт защиты рынка. Если во всем мире ставка делается на то, что национальные предприятия разовьются под защитой государства, то наши мужи действуют совершенно в других интересах: выдоить все до капли, а там хоть трава не расти. Например, российские производители водки обложены налогами так, что реально с одной бутылки имеют пятнадцать рублей прибыли. Девяносто девять и семь десятых процента забирает себе государство от каждого покупающего бутылочку. А чтоб обирать было спокойнее, ввели 350-процентные акцизы на импортируемую водку, да еще привязанные к мировой цене, по которой ни одну бутылку никто из наших на экспорт не поставлял. Вот защита-то...

Попадание под протекционистский пресс торговых барьеров — дело малоприятное. Вы можете подготовить товарную реализацию, подписать все контракты с поставщиками, произвести проплаты — и влететь накрепко по самые «не балуйся!», с чем мы и столкнулись однажды.

Спасти дело в такой ситуации может быть трудновато. Хотя некоторые из законов протекционистской политики прямо предусматривают сохранение действия ранее подписанных контрактов, но как быть в случае формального отсутствия таковых, что свойственно пограничным проектам?

В плане ориентации вашего проекта на импортируемое сырье вас также могут ждать ловушки, инспирированные со стороны российских монополистов. Если ваша продукция ориентирована на экспорт, для вас протекционизм правительства обернется увеличением издержек и возможно, закрытием доступных пока иностранных рынков в силу принятия репрессалий — ответных действий иностранных государств на нерыночные российские «инициативы».

экспортная политика

Меры ограничения экспорта сводились к ограничению вывоза видов продукции, лицензированию и квотированию экспорта, введению экспортных налогов. Что сейчас происходит — понять затруднительно. Возможно, сказывается тот факт, что в середине 1993 г. Россия подала заявление о вступлении в ГАТТ. Этим подразумевается обеспечение Россией статуса наибольшего благоприятствования в торговле со странами членами ГАТТ. Подождем с выводами.

5. СУДЕБНО-ПРАВОВАЯ СИСТЕМА

правовая система обеспечения исполнения договоров

Обеспечение исполнения договоров в лучшем случае сопряжено с огромными трудностями. По большей же части, реальный инструмент правового принуждения к исполнению взятых обязательств отсутствует.

Последние новации правового дисциплинирования рынка в виде введения обиходного нового понятия — «ничтожных сделок», пресекающих невозврат денег от комиссионированного товара, по нашему мнению, не повлекут серьезных изменений в неделовой практике.

судебная система

Судебная система отстает от нормотворчества, не понимает законов, и не обеспечивает их исполнение. Ставить ставку на судебное принуждение к выполнению обязательств — дело малоперспективное. Забудьте и о презумпции невиновности.

право собственности

Недостаточно проработанное право собственности представляет собой краеугольный камень инвестиционной деятельности в России. Ваш проект может рьяно споткнуться об отсутствие ясности в вопросах собственности на инвестируемый объект.

Не лучше дело обстоит и на приватизированных промышленных объектах. Так, например, почти полностью отсутствует действенный контроль над дирекцией «акционерок» со стороны собственников — рядовых акционеров приватизированных предприятий.

правовые новации

По ходу реализации вашего проекта могут возникнуть сложности, вызванные правовыми новациями. Например, ужесточение экологического права, защита прав потребителей может подставить вас под удар. Огромным рискам подвергается дело в силу вступления в жизнь новых законов. Они, как правило, вводятся задним числом. Например, уже вчера начали считать задолженность государству за какой-нибудь новый сбор, а вы узнаете об этом месяца через полтора-два, когда вам уже и пени накапают и штрафчик. Впрочем, об этом сказано предостаточно.

УЧЕТ ОТРАСЛЕВЫХ РИСК - ФАКТОРОВ

ПОНЯТИЕ

РИСКОГРАФИЯ

ПОНЯТИЕ

С точки зрения экономических рисков факторы, связанные с состоянием отрасли, сами по себе лишены смысла и не имеют никакого самостоятельного значения для рискологии проекта. Отрасль представляется совокупностью конкретных предприятий. Если на макроуровне под названием отрасли наблюдаются признаки хирения — это значит, что подобное имеет место на среднестатистическом предприятии этой отрасли.

Само понятие отрасли сегодня претерпевает трансформации. Единственную поправку можно сделать, если ваш проект рассчитан на непосредственное участие отраслевых структур, включая отраслевой истеблишмент.

Внутриотраслевые тенденции отражают статистику показателей работы конкретных предприятий. Маркетинговые исследования вашего проекта и разработка потенциального партнера-фирмы покажут вам такие тенденции более точно. Например, даже если речь идет о госдотациях, что является, скорее всего, фактором внешним для отрасли, конкретное предприятие лучше информировано о реальном положении дел, чем какой-нибудь министерский чиновник. Перекрестный анализ информации даст еще более надежные результаты.

Несмотря на то что экономические отраслевые показатели навряд ли представляют для вас интерес, рискография отрасли все-таки потребует. Есть иная группа факторов риска, недопустимая для игнорирования. Речь идет о криминальной обстановке в выбранной отрасли. Причем, как мы увидим, она далеко не всегда формируется непосредственно основными отраслевыми фигурами.

С этих позиций отраслевая рискология в общем виде определяется повышенной концентрацией фактов «нерышочного поведения» в исследуемой отрасли:

- частотой и силой использования криминальных методов решения конфликтов — «разборок», включая физическое устранение конкурентов или их имущества;
- лоббированием законодательства в интересах отраслевых монополистов;
- повышенным интересом криминальных структур к вопросам собственности на средства производства в данной отрасли;
- уровнем криминализации производства и распределения продукции;
- охватом и контролем данного рынка криминальными структурами.

РИСКОГРАФИЯ

Активизация отраслевых факторов риска происходит по принципам генотипного и фенотипного наследования свойств. Генотип предполагает наличие врожденных, возможно, неактивированных, «дремлющих» дефектов, фенотип указывает на влияние плохого окружения. По первому принципу негативки могли быть унаследованы партнерской фирмой и могут через нее сказаться в вашем проекте. По второму принципу трудно сохранить стерильность дела вновь создаваемого. Даже беспорочное, чистое и верное по происхождению дело, помещенное в негативно-агрессивную среду, рано или поздно переймет ее негативные качества. Добиться стерильности задача не из легких, однако принципиально выполнимая. Мы работали в «горячих сегментах» рынка, включая его «нецивилизованную», а попросту говоря, криминальную часть и знаем что говорим. Нет принципиально невозможных проектов.

Риск-факторы предполагаемой отрасли реализации проекта могут иметь корни глобального происхождения, уходящие далеко вглубь нашей давней и недавней истории.

Небезынтересен тот факт, что по признакам организованной преступности мы и в годы застоя не сильно отставали от планеты всей, по теневому обороту входя в дюжину наиболее неблагополучных стран. В структуре этого «мафиозного» оборота огромные доли, процентов под 30, если не ошибаемся, занимали не «цеховики» - владельцы и организаторы подпольных заводиков (удельный вес которых оценивался всего в 8 процентов), а самогонщики и «несуны».

Становится понятным, почему государство столь рьяно боролось с ними, а также и то, какова

заманчивость этих светлых традиций развитого социализма в нынешних реалиях.

Стоит ли удивляться, что сегодня одним из самых криминализованных рынков стал спиртоводочный, а торговля стратсырьем сопряжена с беспрестанной пальбой.

Так работает фактор генотипа.

Из числа новаций «рыночных экономических отношений» отметим такие новые отрасли, как торговля оружием и финансы. Странное сочетание, не правда ли? Трудно допустить мысль, что уважаемый банкир или директор оружейного завода разрабатывает коварные замыслы физического истребления конкурентов. Газеты читаете? Почему же тогда методично выкашивают руководителей СП, связанных с поставкой вооружения за бугор? Почему, что ни день — то некролог по банкиру?

Потому, что есть кому болеть головой. Криминал активизируется, мигрируя в большой бизнес. Бомбить палатки и щипать коммерсантов уже не просто неprestижно, но и «экономически нецелесообразно». Романтики опять же никакой. И денег не наживешь, и риск схлопотать по горбу омовской дубинкой присутствует, формируются подходящие «трудовые ресурсы». С другой стороны, рост денежного черного оборота требует путей его эффективного приложения. Формируется финансовый базис и аппетиты его владельцев. Оплодотворенные финансовой мощью, «братки» меняют «кожаный прикид» на костюмы от Версаччи, «мерсами» въезжая на большую дорогу. Что они несут, кроме опробованных методов беспредела? А направляются они как раз туда — в наиболее доходные места, в финансовые услуги и торговлю оружием. Вот так традиционно солидные и спокойные «то сударственные» отрасли обретают новое громоподобное звучание.

Вот вам иллюстрация влияния фенотипа — вредоносного окружения.

Понимание природы происхождения и наследования негативов необходимо для рискологии вашего проекта. Самостоятельных факторов нет, есть только повышение вероятности других, провоцируемое отраслевыми наклонностями. Как только вы их установите — весьма вероятно, вашему клиенту не захочется вести дела в России.

Одна из хороших стратегий исследований может быть выражена лозунгом: «Равнение — на монстров». Достаточно поработать с одним-двумя крупными предприятиями, для того чтобы уяснить вероятную картину на других и состояние отрасли в целом.

Мы же предпочитаем аналитическую информацию ДСП

УЧЕТ НЕГАТИВНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РЕГИОНА

- подходы и исполнение

ПОДХОДЫ И ИСПОЛНЕНИЕ

При ознакомлении с проектом, место реализации которого известно, необходимо проверить социально-демографические особенности региона на наличие в них факторов риска. Игнорирование таких специфических региональных свойств может не только снизить расчетную эффективность проекта, но и обесценить его полностью, сделав невыполнимым. Любопытно, что учету этих факторов риска уделяется большое внимание во всех иностранных учебниках, однако именно иностранная фирма одной из первых показала пример, как не надо делать.

СП «Сана» продает лечебные средства и аптекарские товары своего французского партнера. Расположенный в не самом удаленной районе Москвы, прекрасный новый корпус изыскан и притягателен. Зайдем внутрь и отправимся в аптеку. Сколько всего и разного! Но вот это что на полочке? Читаем на баночках детского питания — «Бледица». Вот те на!

Классный маркетинг у господ капиталистов! У того же Котлера писано: проверьте названия на соответствие чему-нибудь неблагозвучному в языке аборигенов. Если это — рекламный замысел или попытка рекламы за чужой счет — поздравления. Надо бы у Угла из «Оба-на» спросить, не приплатили ли ему за рекламу, подхватив идею — у него младенец кричит. «Хочу «Бледицу!»

Ввиду многогранности возможных особенностей и характеристик региона обкатка проекта на

соответствие региональным условиям может отнять массу времени и средств. При этом сам заказчик может не знать, чего он хочет. В случае работы с иностранным гостем не забывайте про то, что это может быть обусловлено кардинальными различиями его реальности и нашей.

поиск источника минеральных вод для клиента, заинтересованного в строительстве мини-завода, привел нас к нужному месту. Анализ проб воды показал ее превосходное качество. Из числа позиции — узлов внимания, заданных заказчиком, мы отработали все, и все они вполне соответствовали установкам. При этом клиент не настаивал на анализе «опасных» региональных особенностей. Можно было совершенно уверенно сдать отчет и получить свое вознаграждение. Однако, мы решили все же поинтересоваться этим вопросом. Что же выяснилось? Оказывается, этот местный источник является центром паломничества верующих чуть ли не со всей России. В этой же местности церковная деятельность столь активна, сколь и популярна. Позицию церковников мы установили, фактически подобраться к источнику было бы невозможно. Маленькое усилие сэкономило как минимум много организационных расходов.

Промывать же горы песка в поисках песчинки, да еще неизвестно какой, расточительно. Рекомендуем обращаться к экспертам-аборигенам на местах. При всей ненадежности и подверженности субъективизму такая методика может дать более или менее приемлемые результаты в сжатые сроки. «Экспертов» лучше набрать заранее бригадно, с тем расчетом, чтобы, оценив коллективные прения, понять реальную картину в регионе. Вот пример, поясняющий сказанное:

фирма закупает партию прекрасных ходовых в столице джинсов и отправляется покорять глубинку. Эльдorado не состоялось: ребята не продали и сотой части того, что привезли. Когда они расспросили местных торговцев, подсчитывающих барыши от продажи самых непритязательных дешевых джинсов, в чем дело, те объяснили коротко. «Ваш товар не поняли».

Такая диффузная оценка, мало что поясняющая, но полностью описывающая перспективы затеи, могла бы быть получена и до закупки партии простой разведкой региональных реалий.

перед следующим броском, в регион выбросите туда свой десант для разведки

Эффективность подобной меры трудно переоценить. Как любой риск, и региональный может повернуться своей светлой стороной.

фирма, прорабатывая вопрос поставки товара в ближнее зарубежье, командировывает туда своего сотрудника с целью выявления слабых сторон планируемой сделки. Вскрыв на месте серьезные сложности с переводом средств, сотрудник находит совершенно неожиданное решение в бартере. Фирма, впоследствии полностью переориентировавшись на перепродажу этого «бросового», по мнению продавцов, товара, нажила не один миллион зеленых. А все началось с рядовой проверки местных реалий.

Есть смысл остановиться. Сказано достаточно.

РАЗДЕЛ 5

ПАРТЕК:

ПАРТНЕР-ТЕХНОЛОГИЯ

ВВЕДЕНИЕ В РАЗДЕЛ

Партек — это партнер-технология, а именно — средство поиска, отбора и привлечения к сотрудничеству и управления партнером. Поскольку весь бизнес строится на партнерстве, львиная доля рисков проистекает из этих отношений: «Сами-то мы — хоть куда, да вот партнеры...» Партнер, как средоточие рисков, и «партнерство», как область затрудненного воздействия на эти риски, являются причиной головной боли и бессонниц нормативной части бизнесменов. Эти же моменты являются мощным средством достижения целей неделовой, повышенно агрессивной и криминальной сферы совбизнеса.

Назначение настоящего раздела состоит в том, чтобы показать наш подход к безопасному подбору партнерских фирм и партнеров-персонажей.

Для построения общей рискографии вашего проекта, включая вполне допустимый вывод о

невозможности его реализации, вам необходимо установить всех потенциальных партнеров — действующих лиц (фигурантов) дела, задействование которых неизбежно. Техническим приемам организации розыска потенциальных партнеров посвящена следующая глава настоящего раздела.

Подходы к выводам о пригодности партнера, методам и процедурам отбора кандидатур для построения безопасного партнерства вы найдете в главе «Выбор рабочих кандидатур партнеров».

Перед началом рекомендуем освежить знания главы «Антирисковая программа проекта», где изложены принципы построения безопасного сотрудничества. Мы всего лишь разворачиваем ее положения применительно к партнерству. Приступим к Партеку.

ОРГАНИЗАЦИЯ РОЗЫСКА ПАРТНЕРА

подготовка розыска

проблемы розыска

организация розыска

ПОДГОТОВКА РОЗЫСКА

ЦЕЛЕНАВЕДЕНИЕ

Поиски партнера совершенно точно соответствуют традиционным оперативно-розыскным действиям. Для их организации требуется выполнить целенаведение. Смысл целенаведения — четко определить идеальный портрет объекта розыска, т.е. формально описать качественные и количественные характеристики партнера для планирования и организации его точного поиска. Мы рекомендуем настаивать на строгой формализации всех требуемых клиенту характеристик потенциального партнера, ибо в противном случае вы рискуете никогда не закончить розыск или закончить его не с теми результатами, которых от вас ждут. Для вас это чревато отличием реальной оплаты работ от планируемой. Расхождения в понимании слабоформализуемых требований могут иметь и пагубные финансовые последствия для клиента. Именно с выполнения шага розыска проектных участников могут начаться серьезные инвестиционные вливания в проект. Ибо после целенаведения начинается тонкая работа по разведке и обработке партнеров, что, как вы увидите, почти всегда связано со значительными затратами. Поэтому от того, насколько корректно выполнен этап целенаведения на розыск, зависит эффективность всех дальнейших вложений в проект. Любые ошибки или неточности на старте приводят к непродуктивным расходам средств в виде оплаты бесплодных тупиковых поисков, выполнения лишней работы при раздувании розыска до сверхразумных размеров или проплаты дефектов розыска, выплывающих на более поздних этапах проекта.

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПАРТНЕРСКИХ ФУНКЦИЙ

Формализация партнерских задач проводится по критериям выполняемых им проектных функций. Функции и их характеристики определяются, исходя из конкретики проекта, как мы с вами это разбирали при составлении функционально-операционного списка и выработке проектной концепции. Например, вам могут быть заявлены в розыск любые торговые фирмы, имеющие следующую совокупность признаков.

- связь с определенной товарной номенклатурой;
- наличный годовой оборот продаж в рамках «от — до»;
- дефицит наличных средств для расширения дела и проч.

Или, предположим, ваш объект розыска может быть сформулирован в такой форме: «владельцы земельных участков размером не менее 5 га, расположенных не далее 15 км от МКАД» Сколько проектов — столько и формулировок. Важно их сделать однозначно и одинаково понимаемыми как вашим клиентом, так и вами.

ДОКУМЕНТООБЕСПЕЧЕНИЕ РОЗЫСКА

Обязательными основными документами для организации и проведения розыска партнера являются.

- **заказ, формулируемый вами совместно с клиентом**

Кроме целенаправления может включать развернутый план розыска с описанием основных направлений, форм проведения поиска, график выполнения и стоимости этапов.

- **стартовая информация клиента**

- техническая документация (техзадания, техусловия, выписки из стандартов, чертежи, графики и т.д.), коммерческие предложения, офферы.

Предпочтительно также иметь под рукой:

- типовые заготовки контрактов клиента («рыбы»);
- рекламный материал, раскрывающий информацию о клиенте для представления ее вероятным объектам розыска: печатную продукцию, видеоролики, пресс-дайджесты и проч;
- образцы товаров для случая поиска торгового партнера.

- **оперативные наводки к розыску**

Если ваш клиент ограничен в средствах или времени, вы можете предложить ему ограничить поле розыска, используя имеющуюся в вашем распоряжении оперативную информацию. Подумайте над тем, как вы ее сможете запродать — это ваша интеллектуальная собственность, о чем клиент прекрасно осведомлен.

Бывает, что заказчик сам предоставляет вам дополнительную информацию, сужающую круг потенциального поиска. Например, он слышал от своего знакомого бизнесмена, что «товарищ такой - то» высказывал намерение плотно сотрудничать с надежным инкопартнером или что западная пресса писала, что фирма «такая - то» имела перспективные контакты с «такими-то» предприятиями России. В качестве «наколки» можно услышать самые разнообразные мнения, в той или иной мере правдоподобные и отражающие познания иноземцев о русской действительности. Такую информацию мы называем оперативной наводкой к розыску. Ее существенной чертой является предположительный характер истинности и низкая пригодность для непосредственного использования. Однако именно такая полуинформация часто приводит к значительной экономии ресурсов в поиске информации качественной. В любом случае за плату выполнить верификацию данных — дело нехитрое.

ПРОБЛЕМЫ РОЗЫСКА

Вопросы непосредственной организации розыска партнера представляются актуальными по следующим причинам:

- после разрушения сложившейся системы хозяйственных связей административно-командной системы рынка утратили качества централизованных, что привело к невозможности быстрого и качественного розыска требуемой фирмы по внешним признакам отраслевой принадлежности. Информация, ранее недоступная широким массам, так и осталась недоступной;
- сама отраслевая принадлежность предприятий стала размыта в силу диверсификационных тенденций их развития, Этот факт не позволяет качественно искать предприятие по внешне доступным признакам профилизации деятельности, постоянно меняющим свое содержание;
- информационные институты и фирмы, специализирующиеся на предоставлении адресных услуг, по большей части формируют списки, далеко не соответствующие реальности. Это касается как традиционных характеристик предприятий, составляющих основу разнообразных баз данных, так и их специальных характеристик, не отражаемых в базах вовсе;
- отсутствие информации о предприятии вызвано рядом субъективных внутренних факторов — например, таких как стремление деконтролизации деятельности и связанных с этим усилий по сокрытию внутренней информации предприятия;
- «миф о пришествии иноземцев» на российские предприятия, по нашему мнению, ослабляется, что выражается в отказе предприятий от широкого и зачастую недешевого афиширования своей деятельности;
- новопроизводства и свежееиспеченные фирмы настолько «прозрачны», что их идентификация традиционными методами сопряжена с почти непреодолимыми сложностями.

Все эти причины порождают новые и модернизируют традиционные подходы к организации розыска партнера.

ОРГАНИЗАЦИЯ РОЗЫСКА

1. Розыск по рекламной информации.

Наиболее простой и относительно недорогой способ поиска, при котором обрабатывается масса рекламных сообщений с целью вылавливания требуемых партнеров по наборам заданных характеристик. Эффективно работает в форме организации бюро вырезок и ведения компьютерного учета фактов выхода фирм на рынок и анализа оснований их рекламных сообщений. Может проводиться как собственными силами, так и с привлечением сторонних специализированных фирм. Этот вопрос мы уже освещали. В структуре вашего агентства как минимум должны быть настроены необходимые связи с подобными фирмами, благо их количество постоянно растет. Мы же используем в качестве бюро вырезок собственный коллектив надомников, которые, ежедневно переворачивая гору прессы, не только готовят регулярные сводки для наших аналитиков, но и выполняют самостоятельные розыскные работы типа тех, о которых мы говорим. При этом наша более чем обширная подписка распределена между исполнителями равномерно, что позволяет им достаточно быстро обрабатывать запросы. К тому же по необходимости мы без проблем наращиваем мощь заштатного отдела. (Бизнесменам нелишне вспомнить, что в случае подобного задействования труда инвалидов-надомников, «белой» части вашего бизнеса автоматически обеспечивается льготирование по налогам.)

В трейдерских проектах для получения требуемой информации часто бывает достаточным просмотреть подшивки коммерческих изданий. Более сложные варианты выполняемых работ могут потребовать использования других рекламных источников. Так в ходе некоторых дел нам пришлось обращаться к рекламно-информационным материалам выставок и ярмарок. Каталоги участников и подборки заявок очень быстро приводили к цели. В этом варианте вы одним ходом определяете круг интересующих лиц и высекаете из него требуемый сегмент.

Основным недостатком метода является его промежуточный характер, способный привести к неточности поиска. Значительная часть информации остается неосвещенной. Та, которая попадает в поле вашего внимания, носит препарированный и косвенный характер. Делать выводы преждевременно, ибо требуется дополнительная проработка данных.

(Анализ рекламы как средства косвенной оценки партнера вы найдете в разделе «РТ против фирмы» в главе «Анализ рекламной деятельности».)

2. Розыск по печатной информации.

Как известно, до 90 процентов разведывательной информации во всем мире получают из официальной прессы. С некоторыми оговорками это относится и к предмету нашего обсуждения — адресной идентификации вероятных партнеров. Нам приходилось выходить на потенциальных партнеров исключительно по информации из официальной прессы. Поэтому хотим сразу же предупредить: ни разу на поверку эта информация не соответствовала действительности. Очевидно, отечественные журналисты в массе своей далеки от нашего видения реальности.

В пользу поиска по прессе отметим тот факт, что сегодня первое упоминание о хозяйствующем субъекте можно встретить иной раз только и именно в прессе. Поди разберись, кто стал правопреемником чего и чем так занимаются новообразованные фонды, корпорации и финансово-промышленные группы? Про новые структуры вообще никто ничего не знает. Кроме прессы. Так мы нашли парочку подходящих кандидатов в партнеры, поработав с журналистами тех изданий, которые о них писали. Один журналист оказался толковым настолько, что, став нашим постоянным сотрудником, не раз доказывал впоследствии принципиальную созвучность подходов добротной журналистики, столь редкой в нашей жизни, Р-системе.

3. Розыск по схеме «Пирамида».

Пирамидальный розыск носит достаточно универсальный характер. Он применим почти

везде, где есть точки концентрации информации и ее носители, будь то чиновник госдепартамента или списки доставки почтовой корреспонденции, торговые реестры или компьютерные базы клиентуры.

Алгоритм розыска представляется в последовательном опускании по пирамидальным связям с высших уровней концентрации информации к нижним до пласта конечных предприятий. Пирамиды при этом могут формироваться самым неожиданным образом. Во времена «министерств и ведомств» все вертикальные связи предприятия упирались в одну точку, все было предельно ясно. Теперь ситуация усложнилась. Навряд ли вам удастся вычислить универсально всеобъемлющие пирамиды. Рабочие пирамиды могут быть отстроены на базе установления связей предприятия, далеко не тривиальных. Так, например, фактор технологической зависимости даст вам одну пирамиду, сырьевая или полуфабрикатная зависимость даст другое направление финансовая или информационная связь покажет третье. Вы можете сузить круг поиска и повысить его эффективность, создав уточненную пирамиду по совокупности критериев. Можно искать и последовательно по нескольким пирамидам, прорабатывая совокупность розыскных признаков.

Мы применяли пирамидальный розыск как для идентификации потенциальных партнеров — юридических лиц, так и для установления круга граждан — физических лиц.

Технология организации розыска. «Пирамида»:

- выявляются опорные точки на «идеальном портрете партнера», выражающиеся, например, в форме зависимости основного оборудования от комплектации уникальной деталью, скажем, каким-нибудь «гуммированным валиком». Этот факт вы устанавливаете у технолога первого же доступного вам потенциального партнера,

- далее устанавливается местонахождение этих опорных точек - вершин:

пирамид. В нашем примере это будет тот, кто занимается поставкой валиков. Скорее всего, вы упретесь в коммерческую структуру, базу материально-технического обеспечения или непосредственного производителя этих валиков;

- третьим ходом вы обрабатываете «пирамиду» и получаете ее клиентуру — это и будут ваши искомые потенциальные партнеры. В той же точке вам могут дать ценную дополнительную информацию по интересующим вас предприятиям.

Вот несколько дополнительных областей эффективного применения пирамидального розыска:

- розыск через структуры власти: посольства, торгпредства, администрации, институты. Хозяйственные функции структур власти на местах усилились.
- розыск посредством обращения в отраслевые учебные, научно-исследовательские и проектные институты и академии. В этой связи хотелось бы отметить незаслуженно забытые институты повышения квалификации руководящих работников. Выход на их преподавательский состав может дать неоценимый эффект. Так, например, разовая беседа с
 - преподавателем инженерной психологии одного такого института помогло подобрать необходимые ключики к некоторому интересующему нас, но слабодоступному объекту.
- — розыск путем задействования органов, уполномоченных на ведение лицензионной деятельности.

Отметим, что розыскные технологии совершенствуются вместе с нашей жизнью. Так, например, одним из новейших методов является розыск по принципу принадлежности партиям или союзам. Связан с активным включением производителей в политическую деятельность.

4. Работа с ведомственной информацией

В отличие от пирамидальной стратегии, работа с ведомственной информацией подразумевает ее использование не в сыром, а в переработанном виде. В случае развитости запроса клиента для организации розыска партнера вам могут понадобиться аналитические и систематизированные обзоры. Достаточно сказать о том, что работники различных ведомств в последнее время весьма часто проводят различные исследования обзорного или узко специализированного плана. При этом многие вынуждены практиковать такие работы систематически.

Весьма вероятно, что у кого-то в столе уже лежат все ответы на ваши запросы.

Советы по ходу дела:

— если вам придется заказывать такие работы, разговаривайте только с непосредственными исполнителями,

- совершенно необходимо проговаривать весь объем работ досконально с уточнением источников информации;

В противных случаях возможно дезинформирование и весьма вероятен непродуктивный розыск по ложным следам.

5. Розыск аналогов

Обращение к розыску аналогов предполагается при условии объективной недоступности поиска требуемого вам партнера вышеизложенными методами. Или вы не сумели найти партнера, или его, «одинокую монополиста», что-то принципиально не устраивает в предложении вашего клиента. Когда мы столкнулись с такой проблемой при размещении одного заказа, мы предложили клиенту попробовать разместиться на производстве-аналоге того, что он требовал от нас первоначально. Учитывая то, что заказ имел видимые черты технологического сходства с другим изделием и необходимый запас хода в цене, мы без проблем нашли требуемое предприятие совершенно в другой области производства. В дальнейшем мы неоднократно прибегали к этому приему, что даст нам повод для его включения в обзор рабочих методик розыска

6. Розыск по смежным и вспомогательным производствам

Метод хорош при работе с труднодоступными объектами. Подразумевает приближение к требуемой цели по горизонтали. Предположим, вам необходимо предприятие П, к которому, как вы убедились, хода нет. Тогда вы можете применить стратегию косвенного проникновения в объект. Вы обращаетесь к предприятию-смежнику, у которого отстроены с основным объектом горизонтальные связи. Вполне вероятно, что там вы найдете требуемые «хвостики и подходы». От пирамидального поиска этот метод отличается задействованием устойчивых неформальных связей.

7. Экспертный розыск

Показывает блестящие результаты в тупиковых ситуациях, когда прочие методы ничего вам не дали. Так, в ходе розыска одного предприятия мы перелопатили все, что имели, и не смогли удовлетворить заказчика. И только когда мы подключили к делу первоклассных специалистов данной области — знатоков своего дела, один из них вывел нас на требуемое предприятие. Как мы потом убедились, без помощи этого человека мы бы искали требуемое предприятие еще очень долго. Вообще, элементы экспертного розыска, связанного с раскрытием человека на предоставление вам информации, свойственны большинству из приведенных методов. Но есть и существенные оговорки, по которым эффективность применения экспертного розыска в рутинном бизнесе малоэффективна

Во-первых, основу обращения к эксперту составляет требование его безусловной квалификации. Само собой разумеется, что квалификации РТ у него нет — он знает свое дело, но никак не ваше. Посему не надо требовать от эксперта невозможного и приставать с лишними расспросами. Второе замечание относится к экспертизе в областях, активно развращенных совбизнесом. За адрес рядового предприятия с вас могут запросить, скажем, баксов шестьдесят. Понятно, что, даже если вы заплатите, гарантий никаких нет. А уж для тонкого наведения готовьте толстенький кошелечек.

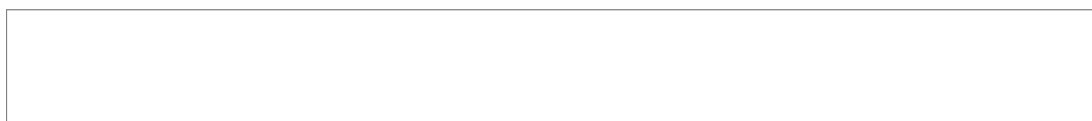
Посему рекомендуем зазывать эксперта-наводчика «в дольку». Пусть подпишет красивую бумажку на маркетинг, агентские услуги или консультирование — любую по вашему вкусу. Это нетрудно замотивировать, это несложно исполнить, даже если вы и не намерены платить. Это гарантирует ответственную работу эксперта. Нелишне напомнить о задатке, зачастую и составляющему весь доход наводчика.

8. Агентурный розыск

Представляет собой упрощенное подобие экспертного розыска и выражается в отслеживании цепочек распространения информации от одного лица к другому. Низкая эффективность такого пути связана с тем, что вам понадобится пробить цепочку насквозь, и чем она длиннее, тем труднее это делать. На один-два хода это работает. При большем количестве звеньев рассчитывать на успех розыска не следует. С удлинением цепи масса случайных факторов, искажающих чистоту информации, нарастает экспоненциально, что часто приводит к нулевому результату розыска. В обыденной практике такое встречается повсеместно, что и выражается в бесплодных перезвонах посредников по ночам.

9. Конкурентный розыск

Чисто оперативный прием, заключающийся в том, что вы провоцируете доступного вам потенциального партнера к разговорам на темы его конкурентоспособности. Незначительные побуждения его в нужную сторону его устами дадут названия и реквизиты его конкурентов. Для вас — таких же потенциальных партнеров, как и он. При этом источник вдобавок, возможно, снабдит вас весьма ценной дополнительной информацией.



РЕЗЮМЕ:

методично используя системный поиск взамен рутинного вы получаете максимально возможное количество потенциальных партнеров.

ВЫБОР РАБОЧИХ КАНДИДАТУР ПАРТНЕРОВ

методология сужения круга кандидатов

технология отбора дальнейший путеводитель

МЕТОДОЛОГИЯ СУЖЕНИЯ КРУГА КАНДИДАТОВ

Прежде чем мы окунемся в море проектных рисков партнерского происхождения, необходимо рассмотреть, каким образом сузить круг потенциальных участников проекта сразу же после розыска и тем самым снизить издержки на разведдеятельность. Пока мы не погрязли в массе интересной, но объемной информации, самое время определиться в подходах к признанию того или иного «кандидата в друзья» в качестве пригодного партнера. Иначе в дальнейшем вам может стать непонятным, зачем в отношении партнера выполняются те или иные действия, обзор которых ждет вас в дальнейшей части Практикума.

Рассмотрим принцип отбора перспективных партнеров для проектного участия из общей массы установленных. Поскольку на практике в этой области мы не увидели ничего примечательного ни среди российских заказчиков, ни иностранных — ситуация весьма пахнет глазомерными решениями, мы решили уделить проблеме выбора партнера чуть больше внимания. Говоря научным языком, проблема такого класса в «Науке о решениях» относится к так называемой «проблеме многокритериальной оценки альтернатив». Большинство методов этого подхода связаны с вычислениями, что по нашему мнению (кстати говоря, разделяемому отечественными ведущими специалистами этой области), мало применимо для предпринимательской практики Любопытных отсылаем в библиотеки за литературой по этому вопросу.

Подобное несоответствие научно-прикладных знаний практике решения вопроса навряд ли годится для такого ответственного шага, как выбор партнера. Посему мы решили предложить вашему вниманию простой метод оценки партнера, который используем сами. Он базируется на универсальных постулатах, наработанных в таких трудно ломающихся математизации областях, как политология, социология, психология, прогнозирование. Прикладная разработка метода выполнена в недрах АН РФ и, насколько мы можем судить, показывает отличную

результативность. Нас она, во всяком случае, на сегодня вполне устраивает.

ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА

ПОПОЛНЕНИЕ И СУЖЕНИЕ КРУГА ВЕРОЯТНЫХ ПАРТНЕРОВ

• «поисковое ядро» признаков

Рассмотрим технологию поиска и выбора партнера, начав с формирования и пополнения списка потенциальных партнеров.

Перед началом РД, как мы с вами уже говорили об этом подробно в предыдущей главе, вы совместно с клиентом должны сформировать список розыскных признаков — качественных характеристик партнера. Этот список рождается проектными требованиями и может включать разнообразные параметры партнера от финансовых показателей устойчивости текущей деятельности до наличия в структуре партнерской фирмы определенного круга лиц, недовольных существующим положением.

В этом списке обязательно будут присутствовать «базовые признаки» — совокупности ключевых положительных параметров, отражающих главную притягательную особенность разыскиваемого партнера. Например, это может быть принадлежность предприятия к определенной отрасли, опыт выполнения проектных функций или еще что-то другое. (Бесполезно искать партнера на металлопереработку в области макаронных предприятий.) Такая группа признаков не должна быть обширной и обычно насчитывает не более нескольких базовых критериев, называемых «поисковым ядром». Формируя ядро, вы -подстраховываетесь от ненужных тупиковых розысков уже на этапе планирования РД.

• отрицательные признаки

Отметим и такую особенность списка, как требование обязательного включения в него не только положительных признаков — параметров, представляющих интерес и служащих признаками хорошего партнера, но и отрицательных признаков — параметров, представляющих потенциальную угрозу проекту и подразумевающих плохого партнера. Например, устойчивое финансовое положение и наличие лоббистской группировки внутри партнерской фирмы для какого-то проекта могут стать отрицательными признаками. Такие отрицательные признаки работают в сторону снижения ценности кандидата. В особо опасных своих воплощениях отрицательные признаки становятся попросту признаками, исключающими кандидата из рассмотрения в качестве партнера.

Поэтому необходимо детально рассмотреть с клиентом все негативные параметры возможных партнеров. Какими из них до поры до времени можно пренебречь, а через какие переступить нельзя ни при каких условиях? На эти вопросы должен ответить инвестор, ибо это напрямую связано с его инвестиционной политикой и принятой нормой рисковости вложений. Для вас эти параметры станут соответственно отрицательными и исключающими признаками — руководством к действиям. Наиболее ценится на этом этапе консультирование клиента по данному вопросу, ибо, как мы уже отмечали ранее и еще раз подчеркнем, иностранный инвестор может весьма слабо представлять себе реальную угрозу того или иного, казалось бы, давно знакомого риск-фактора в его российском воплощении.

*Хотелось бы обратить ваше внимание на такой значительный момент, **как** отбраковка кандидатов. При разборе планирования нештатных режимов проекта мы с вами оговаривали необходимость подготовки запасных вариантов на случай проектных сбоев. При отбраковке партнеров вам необходимо прибегнуть к легендированию в целях обеспечения тылов. Что если вам не удастся выбрать лучшего кандидата и волею судьбы придется вернуться к отбракованным кандидатурам? Что если это произойдет на более поздних этапах проектной реализации? Готовьте отступного заранее — не портите отношения с выявленными кандидатами в партнеры, используйте легендирование отказа.*

Направления розыска партнера определяются «поисковым ядром» — совокупностью непреложных положительных признаков, вытекающих из партнерской функции проекта.

По мере проведения розыска круг потенциальных партнеров может быть расширен за счет

получения дополнительной информации от объектов розыска, например, когда в ходе контактов с отделом сбыта предприятия—потенциального партнера вам выдают координаты аналогичных предприятий с ценной информацией о них, которой вы не располагали на момент начала розыска.

По ходу дела по тем же причинам список сужается. Например, отрицательные исключающие признаки, выявленные вами в партнере в ходе контактов, автоматически выбрасывают его из списка.

- **отработка обусловленных признаков**

Часть полученных данных о партнере будет представлять обусловленные признаки, т.е. такие характеристики, которые продиктованы внешними причинами — условиями, носящими случайный характер. Например, вы можете столкнуться с таким моментом, как срочный крупный платеж предприятия, выполненный накануне вашего обследования фирмы. Обнаружив «разруженный» расчетный счет, вы можете прийти к неверному выводу о финансовом положении предприятия, неадекватному проектным требованиям. На самом же деле партнер произвел рядовую разгрузку счета, что никак не отражается на его финансовой стабильности. Мы уже говорили об этой неоднозначной практике содержания предприятия на «голодном пайке». Очень часто подобные наблюдения не являются надежными характеристиками для выработки решения.

Если негативному признаку можно дать объективное правдоподобное оправдание, снижающее угрозу наблюдаемого фактора, скорее всего, вам не следует рассматривать его в качестве ключевого и учитывать при выборе партнера.

С другой стороны, в этой же части работ вы можете натолкнуться на наличие немалых случайных сумм на счету кандидата, который с удовольствием этим побахвалится, стремясь ввергнуть вас в ложное представление о своей состоятельности. Здесь мы опять-таки имеем дело с обусловленным признаком. В принципе, любое ваше наблюдение может иметь свое условие. Важно не ошибиться в его оценке при обследовании партнера. Случайное совпадение или закономерность? Посему, исключая из списка характеристик все случайно обусловленные признаки, вы объективно уравниваете в правах всех установленных вами кандидатов.

анализируйте условия наличия признаков.

Обусловленные признаки при выборе партнер не учитываются.

Теперь ваш список кандидатов, с наборами характеристик каждого, очищен от случайных ошибок и вполне пригоден для отбора и дальнейшей работы. С этого момента начинается оценка партнеров.

РАНЖИР ПАРТНЕРОВ

Уточним, что мы имеем. Рассмотрим подробнее признаки «ядра признаков». Как нетрудно видеть, такие ядра фактически являются оценками функциональной пригодности партнера к участию в проекте. Это скорее проходной ценз, нежели критерий гонкого отбора лучшего варианта.

Рассмотрим поподробнее такое распространенное розыскное требование, как «адекватность текущего состояния проектным требованиям». Обычно такое требование, представляющее собой непреложное условие реализации проекта в условиях партнерской фирмы, является агрегированным, т.е. собирательным и состоящим из нескольких более простых признаков. Рассмотрим простой пример, когда оно представлено набором из двух таких качеств кандидата, как «функциональная пригодность» и «удобство стартового момента сотрудничества».

- **«функциональная пригодность партнера»**

Непреложное качество надежного партнера, отражающее его объективную способности выполнить проектную функцию. Если ваше «поисковое ядро» включает такой показатель, как наличие необходимой технологии и оборудования, укомплектованность предприятия соответствующими кадрами, налаженные связи с поставщиками сырья и т.д. и вы нашли по таким внешним доступным признакам своего партнера — радоваться еще рано. По прочтении Практикума вы и сами придете к подобному выводу. До окончательного решения

еще очень и очень далеко. Поверхностная информация, собрать которую можно достаточно просто и недорого, показывает вам направление усилий, но сами усилия — еще только ждут вас.

- **«удобство стартового момента сотрудничества»**

Обычно подразумевает особенное состояние партнера. Устанавливается сравнительно недорогими усилиями по выявлению, например, степени недогрузки основного оборудования, дырами в финансовой деятельности предприятия, устраивающей вас ценой и выказанной заинтересованностью предприятия в сотрудничестве. В данном блоке вы опять же всего лишь обобщаете информацию, лежащую на поверхности. Ее проверкой и уточнением предстоит заняться.

Как можно видеть, «поисковое ядро» само по себе не может выделить лучшего партнера. Тогда прибегают к ранжированию кандидатов. Ранжир качества кандидатов проводится по принципу «больше—лучше»: чем больше положительных признаков имеет кандидат — тем больше у него шансов быть принятым в партнеры, чем больше отрицательных признаков выявлено — тем маловероятнее для него партнерство.

Мы уже говорили, что плохие варианты партнерства, отражаемые исключительными критериями, остались за бортом. Например, мы отбросили все возможные непрофильные предприятия и не соответствующие требованиям «степени ординарности работ для этой фирмы». Также из списка высечены те предприятия, которым их банки отказали в выдаче рекомендации (не прошедшие по критерию «негативная реакция на запрос о рекомендательном письме обслуживающего банка»).

А вот, предположим, такие критерии, как «негативный отзыв бывших и нынешних партнеров», «степень автономности работ», отражающие участие в проекте деловых связей предприятия или подразумевающие кооперацию с другими предприятиями, ваш клиент посчитал не главными или проигнорировал как вполне допустимые, что вы сочли допустимым. Чем больше таких наблюдений — тем ниже падает ранг этого партнера. Понятно, что чем меньше таких дефектов у кандидата, тем лучше для него.

Критерии оценки, заданные заказчиком и обработанные вами при розыске партнеров, просто-напросто повышают или понижают ранг перспективности конкретного кандидата.

Закономерен вопрос: «Не сводится ли выбор к элементарному суммированию количества отрицательных и положительных признаков при выборе?» Здесь мы подошли к следующему этапу анализа.

ОЦЕНКА И СРАВНЕНИЕ КРИТЕРИЕВ

Дело в том, что если вас нет рядом, то вся процедура именно так и будет выглядеть: подсчитали количество хорошего и количество плохого, по элементарной арифметической сумме выбрали лучшее.

Но вы-то на что? Ваша роль сводится к качественной оценке полученных наборов. Вы садитесь вместе с клиентом и оцениваете качества полученных наборов характеристик-критериев отбора. Когда у вас есть кандидатуры, имеющие разные наборы критериев, для отбора лучшего советуем использовать простой метод парного сравнения критериев.

- **метод парного сравнения критериев**

Поступайте следующим образом:

- рассматривайте худшее проявление критерия. Что произойдет с проектом, если партнер утратит данный критерий? (фактически вы не выбираете партнера, а исследуете и прогнозируете нештатные проектные режимы , связанные с данным партнером.);
- нештатные режимы куда точнее позволят вам разобраться с каким партнером следует иметь дело;
- очень быстро, таким образом, вы придете к пониманию того, что среди всего полученного многообразия наблюдается зона приемлемых результатов — список кандидатов, имеющих

с точки зрения проектного взаимодействия достаточно интересные характеристики, на ваш взгляд соответствующие безопасным и допустимо опасным. Кандидаты, попавшие в уравновешенный комплекс критериев, описывающих такую зону, имеют больше шансов быть принятыми в качестве потенциальных партнеров.

Обратите внимание на два. принципиальных момента., отражающих специфику метода:

- во-первых, отсутствуют пути на количественные оценки основных рисков. (Также пока отсутствуют ваши рекомендации по превенции и нейтрализации негативных последствий рисков.)

— во-вторых, нет взвешивания и сопоставления различных качеств партнера между собой, что вытекает из первого свойства метода. Отсутствие количественных оценок не так пугающе страшно, как может показаться. Традиционные методы численного сопоставления факторов потому и «не работают», что связаны с, большей частью, искусственными попытками оценить неопределимое. Рассматриваемый нами метод ранжирования партнеров свободен от этого дефекта.

В этой связи некоторое затруднение может вызвать такой вопрос: как сравнить различные положительные и отрицательные наборы характеристик кандидатов между собой, когда они примерно равны? Скажем, когда один кандидат и другой имеют равное количество хороших и плохих наблюдений и оба попали в зону благоприятствования по качеству?

• отработка дифференцирующих признаков

Здесь мы подошли к еще одному необходимому понятию, называемому «дифференцирующий признак». В такой ситуации вам необходимо прийти к разработке некоторого дополнительного критерия выбора, способного выделить более приемлемого кандидата. Это может быть дополнительное проектное пожелание, например такое, как «низкая степень социализации работ», подразумевающее выполнение проектных функций лично директором предприятия.

Уточнение дифференцирующего признака проводят дополнительной разведкой на месте. Даже если партнеры в одинаковой мере располагают данным признаком, это означает лишь то, что необходимо поискать дополнительные. Скажем, таким дифференцирующим признаком может стать одно из личностных качеств руководства партнерской фирмы, предположим, корыстные устремления и готовность поработать на вас в собственных интересах. Более подробно все это вам будет представлено в разделе оперативной психологии.

в идеале все разведмероприятия по времени должны совпадать с выбором кандидатур. При этом общим правилом остается отслеживание «сверхслабых» сигналов — признаков вялотекущего и латентного нездоровья партнерской фирмы.

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ - РЕКОМЕНДАЦИЯ ПАРТНЕРА

Окончательный диагноз формируется после проверки всех дифференцирующих признаков и получения окончательного списка решений — конкретных персонажей дальнейших разведдействий.

Этот список вы предоставляете заказчику и обговариваете дальнейшее развитие проекта. Такой ход необходимо выполнить в обязательном порядке, даже если у вас получился довольно ограниченный список кандидатов, что по большей части и бывает. В противном случае расходы клиента на РД могут вырасти непомерно. До подключения партнера к совместному проекту еще очень и очень далеко. Вы пока только вычислили область перспективных поисков. Далее вам предстоит выполнить оперативную разработку выбранных фирм—потенциальных партнеров. Как вы увидите в дальнейшем, это может быть связано с серьезными расходами заказчика. Посему он должен определиться в своих средствах сам и выдать вам соответствующее задание на дальнейшее «глубокое бурение» — разведку партнерской фирмы и партнеров-персонажей. Как правило, глубокое погружение в фирму редко когда затрагивает более чем несколько предприятий — объектов оперативного интереса.

Как видите, ничего сногсшибательного в методе нет. Наверняка нечто подобное вам приходилось делать и ранее. Как мы и говорили, метод аккумулирует и систематизирует наработки здравого смысла.

ИТОГ

РОЗЫСКА В СООТВЕТСТВИИ С Р-СИСТЕМОЙ:

- **первичный розыск выявляет всех персонажей — кандидатов в партнеры. Если он проведен по всей науке, на столе будет «весь цвет»;**
- **ранжир кандидатов резко сужает поиск, по грубым критериям отсекая несостоятельных кандидатов ;**
- **тонкие Р-технологии выявляют из оставшегося списка максимально безопасное партнерство;**
- **финальная оперативная разработка лучшего партнера обеспечивает его контроль.**

ДАЛЬНЕЙШИЙ ПУТЕВОДИТЕЛЬ

Поскольку настоящим Практикумом нам хотелось дать большее, нежели на то способна бизнес-беллетристика, в последующих разделах «РТ против фирмы» и «РТ против персонажа» детализируется разнообразная рискография партнерства

Вы узнаете, как выглядит и диагностируется ют или иной фактор риска, к каким последствиям он приводит, как он может активироваться и что надо сделать, чтобы его купировать. Насколько это возможно, мы постарались охватить вниманием наиболее представительные риски. Такова заложенная нами дидактическая ценность книги.

Вместе с тем нам хотелось дать вам возможность более эффективного использования Практикума в вашей повседневной деятельности. Работать с книгой в дальнейшем просто:

перед броском в очередной проект перелистайте Практикум, обращая внимание на пиктограмму черепа

Как минимум, вы не пропустите ошибки по недосмотру. Как норма, вы прочувствуете Р-систему до требуемой глубины. Как максимум ... что произойдет в этих случаях, вы нам сами расскажете Мы вас слушаем с удовольствием

РАЗДЕЛ 6

РТ ПРОТИВ ФИРМЫ

ВВЕДЕНИЕ В РАЗДЕЛ

Как любой сложный организм, фирму можно рассматривать с разных точек зрения. Описания могут порождать различные обобщения, те, в свою очередь, потянут за собой рассуждения более высокого порядка и... так можно увязнуть накрепко, ни на шаг не приближаясь к главному вопросу: можно ли доверять этому предприятию как партнеру и как с ним работать? Поэтому в настоящем разделе мы рассмотрим только релевантную информацию, непосредственно ценную для РТ. При этом, если кому-то покажется, что мы движемся вразрез «общеупотребительным взглядам» — пусть тот приведет хоть один пример, когда российская фирма повела бы себя в соответствии с импортными «концепциями рыночных отношений». Еще раз подчеркиваем: хотите козырять знаниями — читайте бестселлеры «от экономики», хотите делать дело — практикуйтесь с нами. Не будем мы заниматься и разбором тех проявлений партнерской фирмы, информацию о которых РТ среднего уровня достать затруднительно в силу объективных причин.

В предлагаемом разделе вас ждет набор риск-факторов внутрифирменного происхождения, соответствующие методы их диагностики, профилактики и нейтрализации. Если где-то мы

выбиваемся на уровень чрезмерной детализации — просьба извинить. Мы более практики, нежели менторы-наставники.

Последовательно перебирая все самые значимые по нашему мнению риск-факторы, мы проведем вас по минному полю инвестиций в партнерство. При этом решение вопроса текущей актуальности того или иного фактора конкретно для вашего проекта остается за вами. Однако считаем нелишним еще раз напомнить: риск-фактор, кажущийся вам сегодня маловажным, как любой безвредный агент, завтра может активизироваться и привести к поражению всего организма уже послезавтра. Будьте бдительны. Иллюстрации из практики Агентства покажут вам печальный опыт тех, кто пренебрегал правилами безопасности.

ТИПОЛОГИЯ ФИРМ ПОВЫШЕННОЙ ОПАСНОСТИ

понятие кримтипологии фирмы

инициатива и история создания фирмы

собственность партнерской фирмы

ПОНЯТИЕ КРИМТИПОЛОГИИ ФИРМЫ

Своевременное выявление предназначения фирмы, базы ее формирования владельцев проливает свет на истинные мотивы ее создания. Очень часто одним этим диктуется и обуславливается все дальнейшее поведение партнерской фирмы. Такая информация приобретает особую ценность в тех случаях, когда вы имеете дело со всевозможными недобропорядочными формированиями, преследующими сомнительные цели, в числе которых вполне могут быть и в корне отличные от ваших, и злонамеренно направленные против вас. Чем быстрее вы определите злонамеренный характер фирмы, тем оперативнее вы примете меры безопасности, тем эффективнее они сработают. С этих позиций ознакомьтесь кратким обзором основных фирм повышенной опасности, включая криминальные типажы - новации совбизнеса. Вероятность их появления на вашем деловом горизонте весьма близка к стопроцентной. Порядок рассмотрения построен по принципу роста вероятности проявления и силы опасности.

ФИРМЫ ЛИЧНЫХ УСЛУГ (ФЛУ)

Фирмы личных услуг представляют собой средство хранения и осуществления платежей за личные услуги, укрытия личного дохода от налогов и ведения приватного обеспечения одного или нескольких человек, обычно владельцев фирмы, реже — распорядителей счета. Главная функция таких фирм — отстойник персональных кошельков в ситуации, когда им белый свет противопоказан. Посему ФЛУ обычно осуществляются такие виды микродеятельности, как организация отдыха, туризма, лечения и образования. В последнее время заметно возросла активность ФЛУ в качестве участника инвестиционной деятельности, особо активизирующейся в таких областях, как приобретение недвижимости, предметов роскоши, продажа и реинвестирование наличных валютных средств и т.д. Предпочтительной организационно-правовой формой ФЛУ являются прообразы страны инкорпорирования фирмы отечественному товариществу с ограниченной ответственностью и трастовые институты. Место базирования выбирается из числа «налоговых гаваней», нередко обусловленных близостью к месту выполнения основных функций ФЛУ. Например, любители экзотики могут открыть фирму где-нибудь в Сингапуре или на Кипре. Укрывать налоги удобнее в традиционно облюбованных зонах минимального налогообложения, таких как Малайзия или Панама. Если необходимо обеспечить конфиденциальность владельца и близость к европейским райским кушам — милости просим, скажем, в Люксембург.

Как вытекает из характера предназначения ФЛУ, эти фирмы никакой реально ощутимой деловой активности не проявляют, бизнеса не ведут. Они созданы для того, чтобы скапливать и тратить полученные доходы с максимальным коэффициентом полезного действия. С этой точки зрения несколько иначе выглядят трасты. Траст создается для ведения хозяйственной деятельности в

целях не только депонирования и сохранения, но и приумножения сбережений, сделанных в интересах третьих лиц — бенефициаров траста, например ближайших родственников, детей, жены, любовницы, особо ценного лица и прочих небезразличных собственнику средств персон. Он ведет себя как обычная деловая фирма: инвестирует и получает прибыли, покупает и продает, ведет любую деятельность, имеющую целью приумножение стартового капитала. Поэтому трасты, обычно со словом «foundation» в наименовании, можно встретить где угодно. При этом, следуя нашей типизации, он очень близок к традиционной ФЛУ.

Мы не стали бы заострять внимание на ФЛУ, если бы не любопытный момент их повсеместного упоминания в неделовой практике совбизнеса. Достаточно народу попалось на удочку ФЛУ, ловко подбрасываемую очковтирателями Неделовая схема проста: вам якобы предоставляют возможность работать с первым лицом предприятия от имени его персональной фирмы, внешне не имеющей ни малейшей связи с предприятием-объектом ваших интересов. В этой схеме обязательно проявляется основное действующее лицо или несколько доверенных лиц якобы «директорской фирмы», и никогда не появляется непосредственный «владелец», тот самый директор, за которым вы охотитесь. Даже если фирма создана на существующих мощностях, это еще не значит, что иметь дело с ней более лаконично и эффективно, чем с основным материнским предприятием. Например, в эпоху кооперативного движения многие предприятия, «выполняя решения партии и правительства», пооткрывали внутри себя кооперативов. Ловкие ребята, вставшие у их рулей, «доверительно» заявляли, что представляют интересы не только кооператива и базового предприятия, но и лично руководства этого предприятия. Попалось на такую уловку множество народу. Правда заманчиво, когда вам выпало счастье работать с доверенным лицом кошелька. самого Генерального, ходов на которого у вас никогда не было и не будет? Кто только не упоминался в комбинации: от директоров хлебопекарен до руководителей супергигантов ВПК. Бесспорно, кое-кто из руководителей действительно позарился на учредительские радости первых кооперативов. Однако видеть в этом простой и легкий доступ к руководству... Сегодня вместо кооперативов приходится слышать упоминания о далеких ФЛУ. Такие ссылки на фирмы-накопители средств директорского корпуса в подавляющем своем большинстве — не более чем дешевый трюк или очередное заблуждение легковых. На поверку ФЛУ, даже будучи реально существующими, по известным причинам настолько замаскированы и ограничены в действиях, что даже самая незначительная утечка информации о них маловероятна, не говоря уже об использовании факта их истинной принадлежности и цели создания в контактах с малознакомым партнером. Так что, если в сочетании с далекой фирмой услышите: «За нами — Сам!», не верьте и удвойте бдительность. Впрочем, если Сам это подтверждает, что в отдельных случаях приходилось слышать из первых уст, тогда — другое дело, вам, действительно, повезло. Ему, скорее всего, нет.

В разных ипостасях фирмы личных услуг присутствуют среди фирм нормативного бизнеса. Если за ними кроются безобидные помыслы типа тех, о которых мы сказали вначале, понятно, что надо делать. Но как быть, если вам предстоит работать против фирмы, представляющей собой сложное переплетение чистого бизнеса, того, что стоит рядом с ним, и его антипода — экономического преступления?

ФИРМЫ - ЗОМБИ

Состоящая из явных, скрытых и обреченных банкротов и предбанкротов—утопающих картотечников, эта группа фирм не столь безобидна, как предыдущая. Мы образно называем их «зомби» в силу того, что такие фирмы практически мертвы, но некие заданные программы продолжают выполнять. Плохо дело, когда за кнопками программы находится такой же «товарищ Зомби». В один прекрасный момент лодка тонет, увлекая за собой своих партнеров и их смежников, кредиторов и неосторожных инвесторов. Как только вызревают соответствующие условия для мошенничества, зомби становится полукриминальной фирмой. Сегодня можно и нужно говорить о развивающемся механизме перехвата инвестиций, в котором главное действующее лицо — «черная дыра», безвозвратно засасывающая средства, практически ничем не рискует. Такая устрашающая категория формируется новообразованиями, порожденными сырой рыночной экономикой совместно с навязчиво проводимой приватизацией. В условиях агонии производства, предбанкротного и картотечного состояния, многие директора идут на создание структур, в которые умудряются сливать остатки капиталов, иной раз весьма внушительных. Иногда это делается настолько топорно, что от подобной наглости и видавшие виды работники

ГНИ руками разводят. Например, деньги от реализации продукции, проходя по чужим счетам, испаряются, чтобы в один прекрасный момент обнаружиться в виде вклада в уставный фонд некоего нового формирования «зомби». Дирекция пожимает плечами: «А что? Мы ведь банкроты...» Тем не менее, подобное, как ни странно, иногда проскакивает успешно. «Банкротство спишет все», — подобная мысль подталкивает на правонарушения, благо к тому есть дополнительные условия удобства откатки инвестиционных средств. Такие, например, действенные структуры как «жиро—фирмы».

ЖИРО-ФИРМЫ: АККУМУЛЯТОРЫ И ОПЕРАТОРЫ

Дитя неразумной налоговой политики жиро—фирмы («жировики»), выполняют вполне недвусмысленную роль: подставляя свои счета, они аккумулируют на них поступающие доходы и проводят соответствующие финансовые операции. условно все жиро-фирмы можно разделить на две категории: «накопители», использующие собственные счета исключительно для накопления средств, предположим, географически распыленных розничных продаж, и «операторы» — фирмы, непосредственно производящие финансовые операции с аккумулированными средствами в различных целях, например с целью их обналичивания, «отмывки», размещения на секретных счетах, использования в режимах конспирированных и анонимных платежей и т.д.

Организационно-правовая форма подобных фирм варьируется в зависимости от финансовых возможностей ее владельцев, условий страны инкорпорирования и текущей ситуации создателя. Обычный «жировик» — это что-то недорогое и доступное типа «ltd.» или «согр.», которые в Москве можно купить в одночасье не дороже штуки баксов со всем необходимым финансовым и бухгалтерским сопровождением. В купе с развитыми возможностями анонимизации владельца «жировики» после выполнения своей основной функции могут быть безболезненно законсервированы или ликвидированы, что и представляет интерес для их собственников.

ПСЕВДОФИРМЫ (ПОДСТАВКИ)

Для превенции и обрывания возможного преследования злоумышленниками могут быть использованы различные фирмы-подставки. Смысл создания таких фирм-однодневок видится в том, что под возможные санкции подставляется специально созданная буферная фирма, как правило, с ограниченной ответственностью владельцев, с минимальным уставным фондом — такая, потеря которой безболезненна. Но и такие фирмы, в свою очередь, могут быть камуфлированы и слабодоступны. Очень часто они регистрируются на вымышленных владельцев либо, попросту, на отсутствующих среди живых людей, что позволяет еще более эффективно купировать преследование на этой фирме без его дальнейшего распространения. Таким образом эффективно обрубается как налоговые домогательства и санкции со стороны третьих лиц, так и партнерские иски и претензии. Обязательным являются два условия: анонимизация истинных хозяев фирмы-подставки и разгруженное состояние ее счета, приближающееся к нулю, что часто обнаруживается только к моменту наступления санкций. Более развитые схемы использования фирм-подставок могут предусматривать комбинации фирм в виде перегонных цепочек денег со счета фирмы-подставки к владельцу. Такая цепь может проходить через зоны законодательно обеспеченного непредоставления информации и различные организационно-правовые формы жирооператоров, затрудняющих отслеживание прохождения денег по «бумажному следу», идентификацию плательщиков и получателей. Нередко в таких цепочках задействуются разнообразные легитимные «стиральные машины». Например, представляется весьма эффективной цепочка по схеме «фирма-подставка — траст — ФЛУ — личный корпорационный счет». При соответствующем выборе стран базирования и организационно-правовых форм звеньев цепи, розыскные и следственные действия затруднительны либо практически невозможны, ибо, например:

- законодательство страны инкорпорирования фирмы-подставки может счесть экономические и налоговые преследования безосновательными и отказать следственным органам иностранного государства в предоставлении информации;
- затруднительно установить получателя и принадлежность полученных и переданных средств, ибо законодательство страны базирования траста может прямо устанавливать уголовную ответственность лица, уличенного в разглашении имени бенефициара траста;
- место базирования фирмы личных услуг может быть выбрано в соответствии с принятыми в этой стране нормами о неразглашении банковской тайны;
- и, наконец, корпоративный счет технически полностью анонимизирует его владельца,

надеясь его расчеты внешними чертами фирменных операций с полученными деньгами, фактически являющимися его личной собственностью.

Кроме того, наличие в цепочке «стиральной машины» в виде траста позволяет эффективно обелять или зачернять капитал, что сводит в нуль любые оперативные потоки следователей и оперативных работников частных сыскных служб.

ФИРМЫ-КОНСТРУКТИВЫ

Конструктивы представляют собой ситуативно предопределенные фиктивные фирмы, выполняющие функции обеспечения деятельности основной «конторы», условно их подразделяют на такие виды:

• «камуфляж»

- создается в целях легендирования криминальной или пограничной деятельности головной компании, для придания внешне правдоподобных добродетельных признаков фирме-инициатору криминальных проектов. Попросту говоря, камуфляжная фирма — это легальная крыша для нелегальной деятельности. В этом варианте дела могут вестись как от имени этой фирмы - «крыши», так и от совершенно посторонних фирм. При этом могут быть нагло использованы внешние реквизиты и атрибуты реальных фирм, иногда даже весьма именитых, не имеющих никаких отношений с камуфляжем и не подозревающих об использовании своих имен в преступных целях.

• «маскираторы»

- создаются для сокрытия истинных намерений или владельцев материнской фирмы. Относительно безвредны в силу того что в отличие от «камуфляжа» имеют приверженность к игре по цивилизованным правилам. В российских условиях пагубны тем, что малоопытный партнер, позарившись на иллюзорную манкость перспектив маскиратора, возлагает на такие фирмы большие ожидания, подавляющей части которых никогда не суждено сбыться. Обычно деятельность фирмы-маскиратора носит узко направленный характер, например разведка рынка или его строго очерченного сегмента, пионерные проекты, исследование возможностей потенциальных партнеров, овладение ноу-хау и коммерческими секретами. Типичная организационно-правовая схема реализации маскираторов в российском бизнесе — совместное предприятие.

«операторы»

- обеспечивают выполнение вспомогательных операций в пограничных и криминальных проектах. Например, крупная фирма импортирует товар, а его «неформальную очистку», транспортировку или растаможивание нелегально ввезенного груза осуществляет крохотная фирма-оператор. Отличаются повышенным риском и потому редко живут долго. Их буферная функция наиболее четко видна в схемах типа «ящерица», когда основная контора выходит из острой ситуации, бросая на растерзание преследователям хвост - фирму-оператор. В отличие от «жировика», выполняющего чисто финансовые функции и потому часто представляющего собой чисто «бумажную фирму», операторы могут выполнять достаточно широкий набор реальных операций, могут иметь имущество и прочие вещественные активы, что на общем фоне российской предпринимательской активности, отражаемой массовой регистрацией новых фирм и предприятий, затрудняет их идентификацию в качестве элемента преступной комбинации. Регистрируются фирмы-операторы, как и любой конструктив, на подставных или несуществующих лицах.

«ФАНТОМНЫЕ ФИРМЫ»

Попросту несуществующие, дутые фирмы. Например, так называемый «русский офф-шор» предполагает такое любопытное построение, как открытие расчетного счета в банке под фальсифицированные документы без каких-либо регистрации, включая налоговые. Такая псевдофирма обеспечивает почти все финансовые операции и может существовать неопределенно долго, находясь в полной прозрачности и недоступности для нежелательных персонажей. Нечто подобное приходилось встречать и среди «инофирм», на поверку оказывающихся не более чем личным счетом дошлых проходивцев.

Затруднительно дать рекомендации на все возможные варианты, но основные подходы

диагностики фирм повышенной опасности мы осветим.

ИНИЦИАТИВА И ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ ФИРМЫ

Информация об истории создания фирмы и ее собственниках даст вам кое-какое представление о том, что можно ожидать от такого «интерпрайзиса», еще задолго до того, как вы вступите с ним в плотный контакт, возможно схватившись в клинч.

Рабочая механика получения информации может быть предельно простой, а может потребовать от вас некоторых усилий. Из числа простых отметим тривиальный накат по типу «А знаете ли вы закон?» Мы этим приемом пользовались вплоть до 8 июля 1994 года, когда вышел Указ 1482 Президента и «Положение о порядке госрегистрации субъектов предпринимательской деятельности».

Достаточно зацепить фирму по любому интересующему ее вопросу, что можно без труда сделать, проведя небольшую вспомогательную операцию. Далее запрашивается уставная документация и наводятся справки у представителей и работников фирмы. При этом главным аргументом подавления возможного сопротивления служит такой: «Знаете ли вы, что в Постановлении правительства РСФСР от 5 декабря 1991 года «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну» написано, цитирую (тут вы роетесь в бумагах, извлекаете ксерокопию и читаете):

«I. Установить, что коммерческую тайну предприятия и предпринимателя не могут составлять:

— учредительные документы (решение о создании предприятия или договор учредителей) и Устав;

— документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты)».

Вообще-то это постановление было не для всех, но это не мешало исправно «работать» ксерокопии, тем более когда она представляла собой всего лишь копию цитаты без преамбулы и других пунктов Постановления. В отдельных случаях, правда, приходилось прибегать к легендированию сотрудников, благо п. 3 Постановления оставлял для этого массу возможностей.

С введением в жизнь Указа 1482, его п. 15 гласит, что органы госрегистрации в течение установленного для них рабочего дня «обязаны обеспечить открытость **для** всеобщего ознакомления данных государственного реестра предприятий». Это право охраняется ст. 51 ГК РФ. Органами госрегистрации пока является, например, налоговая инспекция. Задача РТ упрощается.

Теперь о том, что можно увидеть в бумагах?

Нас будет интересовать информация об учредителях, собственности фирмы и целях создания фирмы. Ее можно найти в договоре учредителей, который должен содержать сведения о наименовании (имени) и юридическом статусе учредителей (местожительстве), госрегистрации юридических лиц и паспортных данных физических лиц, размере уставного фонда, долях участия каждого участника. В реестре регистрации также вы найдете краткую информацию о предмете деятельности, которая, скорее всего, с введением нового гражданского кодекса пропадет, как только право на занятие определенным видом хозяйственной деятельности будет расширено. Вместе с тем следует отметить попытки создания компьютерных баз данных.

В случае если вашим объектом является акционерное общество, право ознакомления с реестром его акционеров прямо предусмотрено соответствующим законодательством.

Пробить «паспорт» или как некоторые наши шутники любят выражаться, проверить фирму «на прохладного», т.е. уточнить, не является ли владелец фирмы лицом, давно ушедшим из этой жизни, — процедура необременительная.

СОБСТВЕННОСТЬ ПАРТНЕРСКОЙ ФИРМЫ

Отнесение фирмы к категории фирм повышенной опасности только по признаку вида

собственности представляется не столь уж и спорным, как это может показаться. Кроме рискологии, вопрос вида собственности имущества партнерской фирмы может дать понимание подходов к руководству таких фирм.

В соответствии с новым «Гражданским кодексом России» собственность предприятия может быть четырех видов: государственная, муниципальная, собственность общественных организаций, частная. Последний вид представляется наиболее агрессивным. Именно фирмами с частной собственностью творится основная масса экономических безобразий. Пока еще откровенно агрессивных поползновений со стороны государственных фирм нам встречать не приходилось. Поэтому с точки зрения рискологии вывод прост: частная фирма — удваиваем бдительность.

Однако далеко не всегда и не всем понятно, что и со стороны фирм других видов собственности может исходить реальная угроза. Выше мы говорили о «зомби». Также в связи с возможными сбоями проектов можно показать, как негативно «работает» муниципальная и «общественная» собственность.

Их уязвимые места могут быть опосредованы такими негативными моментами, как:

- слабая привязка оплаты руководства организации к конечным результатам деятельности. Предлагайте сколько хотите, но пока не прозвучит личный интерес, дело не сдвинется;
- диспропорции трудового вознаграждения ауп по отношению к рыночному окружению. Чиновник в госкресле получает меньше своего собрата из частной коммерческой структуры, чиновник «высокого уровня» может получать неоправданно больше своего функционального аналога из частнопредпринимательской структуры, что, кстати, не мешает раздутию его аппетитов;
- низкая оперативность решения вопросов. Нет стимулов инициирования новой деятельности, если только вы не откроете непосредственно чиновнику или руководителю новую «рыночную возможность»;
- - низкая ответственность руководства. Завалят проект, и, если слабо проработана механика истребования обязательств, стрясти издержки с госмужей — дело безнадежное.

Однако эти слабинки для РТ имеют двоякое значение. С одной стороны, это несомненная угроза проекту в части возможного активирования различных тормозных негативных факторов, с другой стороны, это рабочие рычаги управления такими фирмами, предоставляемые в ваши руки через их управление — живых людей, объективно склонных и предрасположенных для обработки и воздействия.

АНАЛИЗ АТТРИБУТОВ ПАРТНЕРСКОЙ ФИРМЫ

устав и рискография фирмы

Р-техно: анализ устава

осмотр фирменной печати

построение выводов

УСТАВ И РИСКОГРАФИЯ ФИРМЫ

Ввиду того что российское хозяйственное законодательство претерпевает значительные изменения, анализ уставных документов отчасти призван снизить возможные законодательные риски. Отметим, что с развитием законодательства минимизация этих рисков утрачивает свою актуальность.

Вторая группа рисков, косвенно выявляемая анализом уставных документов, касается вероятного ввержения в криминальные орбиты. Недоброкачественные формирования, такие скажем, как фирмы—конструктивы, в качестве уставных документов могут предложить вам или сфабрикованные подделки—фальсификаты — «куклы» или предметно ориентированные уставы, способные «проколоть» недоброкачественность фирмы. Своевременное выявление агрессивно-криминальной направленности партнерской фирмы поможет вам правильно

сориентироваться и выбрать соответствующую стратегию поведения. В любом случае вы предохраните свои глаза от пыли. (Между прочим, в практике Агентства нам приходилось не единожды сталкиваться с поддельными уставными документами заказчиков — веры не должно быть никому, всех надо проверять.) Однако и при этих работах следует понимать, что добротный склепанный «конструктив» для уставного прочтения может быть прозрачен. Злоумышленник представит вам нормальный устав, ничего криминального или агрессивного не выявляющий, стандартно зарегистрированный на реально существующих учредителей... Таким образом, поймать изощренного злоумышленника за руку на этапе анализа его уставных документов может оказаться затеей не самой удачной.

Наиболее эффективно анализ устава партнерской фирмы пригоден для выявления истинных хозяев устоявшихся фирм — тех, кто не являясь владельцем или номинально первым лицом организации, фактически делает в ней погоду. В этом неоценимая полезность анализа устава для выработки проектной стратегии и организации предпроектных забот, ибо вы простым изучением устава партнера получаете представление о том, с кем, как и почему надо работать.

рекомендация по ходу дела:

для проведения экспертизы на постоянной основе неплохо иметь в своем распоряжении тексты законов и постоянно отслеживать любые изменения в данной области. Пусть это будут для начала только российские законы и постоянный интерес в отношении зарубежных

Разведцели, достигаемые анализом уставных документов:

выявление возможных ограничений деятельности

построение внутрифирменной рискографии, отражаемой уставными документами

выявление криминально-неделовых целей создания фирмы

— выявление АПР —лица, принимающего решения.

(особенно применительно к ситуации анонимного управления и участия в деятельности)

— прогнозирование ближайших перспектив развития проекта (оценка оперативности выработки и принятия решений руководством партнерской фирмы)

Регламентация составления уставов осуществляется Законом «О предприятиях и предпринимательской деятельности в России», подзаконными актами, приватизационным законодательством. Более полную информацию можно получить в любой юрконсультации.

Отметим, что пресловутая «коммерческая тайна», которую мы очень не любим, не нашла своего достойного отражения в российском законодательстве,

Получение уставных документов не обременительно даже без использования оперативных путей. Места расположения бумаг:

- консалтинговые фирмы (стряпчие конторы) — разработчики учредительных документов и пособники в регистрации,
- регистрирующие органы администраций и комитетов по управлению имуществом или планируемые к созданию органы юстиции на местах,
- налоговые инспекции,
- пенсионные фонды.

В любой из этих точек вы можете получить необходимые документы, причем в регистрирующих органах совершенно открыто в рабочее время. В случае отсутствия злонамерений партнера доступ к его учредительским документам не должен вызвать никаких загвоздок. Если же по каким-либо причинам вы видите нежелание предоставить вам бумаги или скрытную попытку пресечения утечки такой информации, например, когда вам предлагают порыться в многометровой высоты шкафах, заваленных бумагами, маленький подарок РТ представляют собой пенсионные фонды с его неискушенным небалованным персоналом.

внимание:

если проблемы с доступом к учредительским документам возникли — это первый звонок

угрозы

«Что-то нечисто в королевстве Датском». Особенно, когда вам не удастся найти копий уставов партнерской фирмы там, где им по закону полагается быть. Если к тому же вам не удастся разыскать решения комиссии Администрации по вопросу учреждения этой фирмы, может быть, де-юре фирмы и не было вовсе. Если же ваш партнер охотно предоставляет вам свой устав и никак не реагирует на ваши замечания, что в исполкоме почему-то не нашлось копий — вероятность дезы повышается на порядок. Подумайте, кто перед вами.

Если все чисто и вы раздобыли копии бумаг — радоваться рано, вы всего лишь прошли самый первый элементарный шажок. Приступайте к следующему этапу проверки — анализу устава.

Р-ТЕХНО: АНАЛИЗ УСТАВА

В уставах может быть очень много подводных камней, способных прямо или косвенно повлиять на успех совместного проекта. Не забывайте и о том, что фабрикат высокого класса внешне выглядит вполне благопристойно. Поверим людям, неоднократно его изготавливавшим.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАТИВНОСТЬ УСТАВОВ

На практике при глазомерной оценке ожидаемой информативности устава удобно ориентироваться на тип попавшего в ваши руки устава. Что это может быть?

- **«прозрачный устав»**

Самый неинтересный для нас вариант устава, полностью соответствующий какому-нибудь типовому. Например, после приватизации предприятия по Закону АО положено иметь типовой устав как минимум до первого собрания акционеров. Такой устав ничего интересного вам не покажет, ибо чаще всего попросту пишется под копирку. Единственное, на что можно обратить внимание, — это насколько наличие данного устава соответствует требованиям жизни. В случае акционерного общества, например, если вы знаете, что первое собрание давно прошло и руководство не предприняло каких-либо попыток видоизменения устава, он по-прежнему является типовым — это уже информация для размышлений об эффективности управления и управленцах предприятия. А именно о том, насколько они умеют использовать имеющиеся возможности в своих целях.

- **«препарированный устав» и «ориентированный устав»**

Уже интереснее в плане результативности анализа. Чем более персонифицирован устав под нужды своего хозяина, чем более он напичкан разнообразной механикой, тем нам проще его прочесть, проанализировать и построить прогнозы.

- **специальный устав**

Отражает новации нашего законодательства и поисков предпринимательской мысли. Часто является уставом таких организаций, как ассоциации, объединения, фонды, холдинги, трасты. Прекрасное поле для исследований.

- **устав СП**

Особо пограничный гибрид нашего законодательства, перекроенный под деловые интересы зарубежных партнеров. По мере развития российского законодательства и приведения его к международным нормам, информативность таких уставов будет падать. Пока же подводные камни и уловки по-прежнему выявляются, представляя вам возможность диагностики системных проектных сбоях из области Партек, прекрасно читаемых в уставах СП

- **устав инофирмы**

Максимально расширенное поле деятельности, опрозрачивающее устав, за исключением его разновидностей с особой направленностью под проведение деятельности в России в форме пионерных фирм — разведчиков («камуфляторов»)

Приступив к анализу бумаг, на что надо в первую очередь обратить внимание или как мы говорим, каковы узлы внимания?

МЕСТО И ВРЕМЯ РЕГИСТРАЦИИ УСТАВА

Сами по себе эти характеристики относительно безвинны за исключением случая специального конструирования фирмы для достижения неблагоприятных целей, в чем злоумышленник сильно рассчитывает на вашу невнимательность или некомпетентность. Поэтому, если вы имеете дело с новорожденной фирмой, удвойте бдительность.

Давайте вспомним, что нам известно о конструктиве. Назначение конструктива может быть самым разным: от элементарной жирофирмы или фирмы-накопителя, которую используют один раз или в рамках одной аферы для прогона по ее счетам денег и тут же закрывают, до поплавка-стационара, рассчитанного на длительное использование, хорошо конспирированного и законно прикрытого. Легальный смысл конструктива — использование имеющейся дыры в законодательстве, вплоть до сведения к купированию в ней возможных рисков или прикрытия другой, параллельно проводимой деятельности. Законодательную основу конструктива составляют во-первых, неразвитость и путаность понятия ответственности на стыке хозяйственного и уголовного права, во-вторых, повсеместное ограничение возможной имущественной ответственности долевым участием в уставном капитале. «Отвечаю тем, что вложил», — такая формула ответственности на руку тем, кто хотел бы ею прикрыться. Законом не определены рамки понятий хозяйственного риска и ответственности. Поэтому смело можно намыть деньги со счета собственного предприятия, попросту говоря похитить их мошенническим путем, а затем списать эти псевдоубытки на всякие туманные недоработки, что повсеместно и делается.

В этом плане нужно четко представлять себе технологию создания «конструктива». Человек, задавшийся целью склепать структуру однодневку под некий «мутный» замысел, будет в своих рассуждениях от чего-то отталкиваться, при этом выбор места регистрации может быть обусловлен:

- во-первых, благоприятным местным контрольно-пропускным режимом — возможно, в данном регионе власти проверяют учредительные документы сквозь пальцы, что позволяет протаскивать в них нужные злонамеренные построения. Возможно, нотариальные формальности на периферии могут быть выполнены быстрее и криминально пластичнее;
- во-вторых, местный налоговый режим может быть более выгодным и мягким, позволяющим безнаказанно поэксплуатировать неискушенность местных налоговых инспекций. Правда, в этой точке не надо спешить с выводами, т.к. преступный мотив может пересекаться с нормальным хозяйственным. (Подчеркнем, что мы с вами сейчас говорим всего лишь о косвенных признаках возможного криминала);
- в-третьих, отчасти регион может иметь удобства обслуживания и содержания фирмы. Например, региональные банки могут придерживаться более мягкого режима контроля за целевым расходованием средств, пониженных ставок процента по кредиту и щадящих цен на свои услуги. Это может стать сильным аргументом в пользу выбора места регистрации.

В общем виде аргументы в пользу гипотезы на конструктив представляются следующими:

- скорость учреждения фирмы может быть выше,
- организационно-учредительские издержки ниже,
- среда конструирования — более пластична.

при встрече с далекими незнакомцами, особенно с новорожденными, не примите за труд в обязательном порядке ознакомиться с его уставам поподробнее

РИСКОГРАФИЯ ВОЗРАСТА ФИРМЫ

Вопреки расхожему мнению возраст партнерской фирмы может иметь слабое влияние на эффективность ее предпринимательской деятельности.

Истории фирмы приписывают большое значение западные специалисты. Мы же видим массу примеров обратного. И древние предприятия России, разваливаясь под мечом приватизации и рыночных угроз, утрачивают качества надежных. В свою очередь новорожденные «деньгоделательные машины» с ходу набирают высокие обороты.

Так что обращаем внимание не столько на сам фактор риска, сколько на его возможное

задействование в разведывательных мероприятиях.

Активизация фактора возраста фирмы может произойти в случае, когда ваш проект связан с требованием наличия у партнера большого командного опыта, который в молодых фирмах может попросту отсутствовать. Элементарная непритертость членов молодых команд также способна завалить дело. Или если у вас есть все основания для опасений относительно последствий внутрифирменных конфликтов. Молодая фирма, подверженная развивающимся внутренним конфликтам, может развалиться в самый неподходящий момент. Также захромает ситуация командного взаимодействия, когда потребуются мобилизация всех сил партнерской фирмы, а элементарный опыт деловой мобилизации у нее отсутствует, что весьма вероятно у молодых фирм.

То есть фактор возраста в том случае, если вы инициативно вышли на фирму, по своей природе еще не является угрожающим. Он носит скорее косвенный характер для уточнения вероятных, более весомых рисков.

В плане же оперативного противодействия молодость полезна не только тем, что новичка можно облапошить быстрее и проще. Актуальность возрастного фактора станет вам ближе, когда за вас возьмутся люди, нечистые на руку. Вероятность попадания в «нецивилизованный сектор экономики» повышается, как только на вас выходит инициативная молодая фирма.

афера всегда сопровождается наличием, хотя бы одной свежее испеченной фирмы

(Обратное верно не всегда: естественно, далеко не каждая свежерожденная компания является звеном преступной цепи, но технологически предопределенное качество кримкомбинаций остается незыблемым — использование организационных схем с заменой, учреждением и ликвидацией фирм.)

Для превенции различных недружественных поползновений или криминальных схем при знакомстве с фирмой из дальнего зарубежья, чей представитель вам представляется до боли похожим на соотечественника, можете запросить информацию о месте базирования и — внимание! — о времени создания инофирмы. Например, попросив копии уставных документов. Такая информация никак не секретна. Злоумышленник рассчитывает на то, что вы не знаете, что и как можно спросить, на то, что вы не в состоянии уточнить этот вопрос самостоятельно по месту регистрации фирмы или на то, что ему удастся отвести ваше внимание от этого вопроса. А вы поступайте иначе. Скажите прямо, проникновенно глядя в глаза, что ваш референт, менеджер, сотрудник внешнеторгового отдела, сами, если с языками проблем нет, свяжетесь с регистрационной палатой, «как-там-вы-сказали, Ган-новера?» и будете уточнять информацию о фирме. Если ваш пришелец расколется, если вы и в самом деле выясните, что фирме от силы год-два, вероятно, что вы имеете дело не с простыми людьми. Пахнет офф-шором. Скрыть можно владельцев, факт приобретения фирмы, но ее возраст — практически невозможно. Но не самообольщайтесь! У атакующей стороны есть простой и надежный ход — «волчья защита»: пришелец с самым искренним видом может заявить вам, что перед вами — офф-шор. Однако и такая «игра на грани фола» раскалывается. Как — увидите в дальнейшем...

РАЗРАБОТЧИКИ УСТАВА

Кто принимал в этом участие и что он туда внес? Сегодня в каждом мало-мальски развитом городе функционируют всевозможные «консалтинговые фирмы», чьи консультации сводятся к разработке учредительской документации и организации предприятий «под ключ». По большей части эти фирмы эксплуатируют налаженные связи с властными структурами и прочими, связанными с учреждением и регистрацией предприятий. Особой прыти в плане творчества здесь видеть не приходится. Однако некоторым клиентам, особенно платящим наличными без каких-либо формальностей, творческие услуги предоставляются по полной программе. Поэтому перво-наперво, до прочтения документов, нелишне поинтересоваться, где и кто их разрабатывал? Принцип наследования свойств универсален. Знание негативной изнанки разработчика может сказать о многом. Ознакомиться с ней можно, обратившись к местным источникам информации. Еще лучше пообщаться непосредственно с разработчиком. Он для заказчика как доктор — знает все: даже разработчик самого типового устава со слов заказчика строит себе представление о том, чем создаваемая фирма будет заниматься. Такое знание укрепляется и становится все более

точным по мере отклонения планируемой деятельности от нормативной. «Эффект доктора» работает исправно. По некоторым делам, работая с сотрудниками стряпчих контор, нам удавалось получать исчерпывающую информацию не только по фактическим намерениям создаваемой фирмы, но и используемым кримпроцедурам.

Если ваши оперативные возможности ограничены, приступайте к непосредственному анализу документов. Для краткости изложения остановимся лишь на ключевых моментах

ОРИЕНТАЦИЯ УСТАВА

В зависимости от поставленных разработчикам задач и уплаченных денег, соответствии с ориентацией на интересы определенных лиц, все уставы условно можно разделить на четыре основные группы:

директорский устав

Директорский устав персонифицирован под личностные особенности конкретного руководителя и его стиль управления. Создается для обеспечения единоначального сольного управления предприятием или организацией либо директорско - командных форм управления силами группы управленцев, особо лично преданных директору. В зависимости от взаимоотношений директора и его самого ярого противника — Совета директоров, устав может носить различные оттенки противодействия и подавления деятельности

командный устав

Создаются для управления деятельностью компании силами определенной группы заинтересованных лиц из числа непосредственного формального управления. Часто главным антагонистом такой деятельности выступает непосредственно директор. С целью блокирования его влияния и активного противодействия в устав вводится «подавительная механика» в виде разнообразных ограничений и изъятий. Их конкретный вид зависит от степени желаемого контроля и ответственности директора и от того, какую позицию он занял: союзническую, нейтральную или активно противодействующую. Кем его хотят видеть — вице-председателем, фактически бесправным и несущим всю полноту ответственности, номинальным директором или полноправным партнером — членом «команды» — об этом вы можете прочитать в уставе.

лоббистский устав

Как втекает из названия, эта группа уставов разрабатывается под интересы групп неформальных лидеров, предпочитающих оставаться в тени. Цель создания таких уставов может представлять собой отведение от управления организацией как персонально директора или директора вместе с его «командой», так и конкретно сложившейся группы управления.

парсипативный устав

Обычно преследует общеколлективные цели, например, интересы рядовых акционеров. Правила разработки такого рода ориентированных уставов достаточно несложны. В соответствии с направленностью документа подбирают такой набор процедур принятия решений, который эффективно урезает права отдельных участников управления компанией за счет передачи их функций коллективным органам управления.

О ЧЕМ ГОВОРЯТ ПРОЦЕДУРЫ?

Анализ процедур, отраженных в исследуемом уставе, дает вам ключ к пониманию истинного управления фирмой и выявлению конкретного лица, принимающего решения.

Как это может выглядеть? Что означают те или иные процедуры и в каких формулировках они проявляются наиболее характерно?

• кворум решения

Например, фраза, помещенная в раздел, регламентирующий работу Совета директоров, типа «решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих на заседании членов СД» обеспечивает кулуарное принятие решений командой управленцев. Процедура голосования значительно упрощается, при этом Генеральный Директор остается Генеральным Директором. Сравните с другой фразой: «решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины общего количества членов СД», которая обеспечивает принятие решений командой в условиях явного противодействия ей со стороны директора. Введение в игру дополнительных фишек достигается изменением всего лишь одного слова. Однако это может играть на руку и директору. Дальновидный директор обязательно постарается вставить в свой устав нечто подобное следующему: «решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины общего количества членов СД». Это позволит ему протолкнуть нужное решение, заручившись поддержкой преданных ему людей. Особенно путем использования в голосовании письменных решений членов Совета директоров. Примерно так же осуществляются манипуляции членами Совета директоров, путем использования права участия в заседании СД по телефону или телефаксу. В этих случаях вы смело можете предполагать враждебность директору со стороны СД.

О возможном менеджерском лобби может сигнализировать фраза типа «решение на заседаниях Правления принимаются простым большинством голосов присутствующих». Особенно при отсутствии в Уставе фразы типа «Генеральный Директор имеет право решающего голоса». В этом случае Правление превращается в действенный орган способный реально противостоять директору. В той же ситуации фраза «Решение на заседаниях Правления принимаются простым большинством голосов от общего количества членов Правления» выдает возможный разброд и шатания внутри управления.

- **кворум заседания СД**

Понятие численности в Уставах обыгрывается как количественно, так и качественно. Посмотрите, как противодействующая директорскому правлению команд обеспечивается себе изначальное численное превосходство одной фразой: «Заседание СД считается правомочным если на нем присутствуют не менее 2/3 общей численности членов СД».

- **компетенция Генерального Директора**

«Назначение и увольнение членов Правления — только по решению СД» - перед вами командный устав. Совершенно ясно, с кем следует работать в данной фирме и как следует воспринимать уверения директора в том, что он тут «самый-пресамый».

- **регламент принятия решений СД**

Пример из «командного» устава для «дружественного» директора: «При голосовании за вариант решения допускается использование письменного согласия члена СД, отсутствующего на заседании». Такая формулировка, помещенная в раздел, регламентирующий порядок принятия решений Советом директоров, позволяет значительно облегчить принятие решений команде особенно в случае, если неожиданно обнаружились разногласия между членами Совета директоров и Генеральным Директором. Открывается возможность манипулирования. Это полезно также, когда хотят пресечь и возможные разногласия среди «своих».

Номинализации Генерального служит и такой механизм: «Возможно участие в принятии решений СД, вынужденно отсутствующих на заседании членов СД по факсимильной или телефонной связи».

При явной агрессии со стороны СД, директор обязательно введет в устав процедуру «При голосовании за вариант решения допускается использование письменного согласия отсутствующего на заседании члена СД». Это позволит ему манипулировать при голосовании, заранее заручившись письменными согласиями членов Совета Директоров, которых поодиночке он сумеет обработать, а затем отвести от участия в заседании СД, например, отправив в

командировку.

Фраза типа «допускается проведение заседаний СД по факсимильной или телефонной связи» способствует индивидуальной обработке директором отдельных членов СД. Объективно упрощает процедуру голосования и оперативность принятия решений среди узкого круга доверенных лиц.

• **сроки избрания**

Если в вашем уставе забита возможность неоднократного переизбрания членов СД на максимальный срок по 2 года — позиции группировки управленцев сильны. Срок в 3 года говорит не только о явном преобладании СД над Генеральным, но и о наглости и сноровке (раз сумели такое протащить).

Фраза типа «Собрание не может освободить членов СД до истечения срока их полномочий» позволит команде спокойно работать в течение определенного срока, о чем люди побеспокоились заранее. Это может говорить также и о том, что сохранность команды беспокоит и самого директора, в этом варианте вы, возможно, столкнулись с достаточно редким явлением единства директора и его команды. Посмотрите на срок закрепления директора. Если за директором забит максимальный срок правления и возможность избираться неограниченное количество раз вкупе с фразой «Генеральный Директор является Председателем Совета директоров по должности» — это говорит о его бесспорно сильной позиции по отношению к прочим управленцам. Свидетельством его наглости и аппетитов можно считать цифру 3, указанную в сроке правления.

• **досрочное переизбрание СД**

«Собрание не может освободить членов СД до истечения срока их полномочий» вкупе с фиксированным сроком избрания членов СД — такое и подобное однозначно выявляет командный устав.

• **компетенция общего собрания**

«Вопросы, касающиеся политики и решений о получении/выдаче ссуд, займов, кредитов, гарантий на сумму свыше млн.руб. является исключительной компетенцией общего собрания акционеров», — такая фраза может соответствовать попытке установления контроля персонально над директором или дирекцией со стороны как слабого лобби, так и рядовых акционеров. Возможно ее появление и в такой форме: «окончательное утверждение сделок с активами АО, превышающими ... % уставного капитала, производится на общем собрании акционеров».

Приблизительно о таком же недоверии управлению сигнализируют фразы типа: «порядок представления всех счетов, отчетов, заявлений, систем расчета прибылей и убытков утверждаются общим собранием акционеров».

Фраза типа «Утверждение размеров окладов и вознаграждений членам Совета директоров производится общим собранием акционеров по итогам работы за год» представляет собой не более чем жест отчаяния акционеров или лобби по поводу сильного единоличного или командного управления.

• **полномочия директора**

Если вы видите в уставе максимально увеличенную сумму сделки, которую имеет право совершить Генеральный Директор АО, то:

- либо серьезна спайка гендиректора с командой,
- либо перед вами типичная «персоналка» — фирма фактического единоначалия и полного волюнтаристского произвола директора.

С уменьшением суммы сделок растет вероятность обнаружения в фирме контроля со стороны Совета директоров за деятельностью Генерального Директора. Возможно, что в СД окопались представители третьей заинтересованной стороны, о которой вы ранее не догадывались. Звоночек!

О сильной директорской позиции говорит фраза из Постановления 601 «Директор АО принимает решения и организует работу АО по своему усмотрению». Хотя она достаточно обща — за ней может скрываться любой диктат в принятии решений. Сила же позиции определяется той

легкостью, с какой эта фраза была помещена в устав.

- **назначение и увольнение членов Правления**

«... по решению СД или Генерального Директора». Если эта фраза находится в разделе, описывающем компетенцию Генерального Директора, что позволяет ему формировать свою команду в Правлении и СД, ясно что перед вами — персоналка.

Если судьба членов Правления вершится только единогласным решением СД — можно говорить о вероятно жестком контроле над Генеральным со стороны команды или лобби. Скорее всего, на момент создания устава конфликт между Генеральным и другими учредителями назрел в достаточной форме.

Если же назначением и увольнением высшего руководства собственноручно занимается исключительно Генеральный (фраза «... — только по решению Генерального Директора»), то вы получаете двойственный вывод. Бесспорно, фирма тяготеет к персоналке. Но подобная фраза в уставе может проявить такое скрытное намерение Генерального, как формирование своей рабочей команды в Правлении. Это позволяет не только обеспечивать директорское волеисполнение, но и сохранить в Правлении рабочие кадры даже вопреки желанию Совета директоров. Практически работать предстоит Правлению, а не Совету.

- **досрочное освобождение от обязанностей**

«Собрание не может освободить Генерального Директора до истечения срока его полномочий» вкупе с установлением максимального срока правления типа «Генеральный Директор избирается на срок ...» говорит о признаках единоначалия.

Те же слова в отношении членов СД сигнализируют о стараниях «команды», возможно с директором во главе.

- **голосование: право решающего или двойного голоса**

Как это выглядит в вашем уставе? Отсутствие фраз типа «Генеральный Директор имеет право решающего голоса» или «Гендиректор имеет два голоса при голосовании» говорит о возможно командной или лоббистской ориентации устава. Или о жесткой подконтрольностью-то директора и недоверии ему. Возможно, его поведение слабо прогнозируется, что и дало повод в тому, чтобы лишить его законного права кричать громче всех. Если же оно забито — директор может быть силен или убедил в этом свое окружение на момент регистрации устава.

- **утверждение внутренних нормативных документов АО**

Если это производится на заседании СД и подписывается Генеральным Директором, значит, за директором установлен контроль со стороны команды — членов СД. При этом ответственность оставлена на нем. В то же время это может означать делегирование прав директором членам Совета с последующим контролем с его стороны. Развязку противоречия вам даст дополнительный анализ.

Если это директорская прерогатива, значит, директор имеет возможность организовать работу АО по своему усмотрению.

фраза типа «Положение о Совете директоров АО, Положение о Правлении, Положение о ревкомиссии утверждаются на собрании акционеров» может соответствовать как контролю акционеров, так и лобби.

- **председатель собрания Совета директоров**

Фраза из раздела, описывающего процедуру работы СД, типа: «Председатель СД избирается из числа присутствующих членов СД» ориентирована на «команду» ибо контролирует Гендиректора возможностью умелого ведения собрания, что сказывается на итогах голосования, фраза же типа «Председателем собрания является Генеральный Директор или его Заместитель» говорит сама за себя. Ситуация отягчается, если при этом за директором к тому же закреплено право решающего голоса. Вот как работает этот блок против ярого

директора-противника команды:

«Председатель СД избирается из общего числа членов СД». Здесь достигается возможность выбора Председателем Совета директоров человека «команды».

Если сбор и ведение собрания — прерогатива исключительно директорская, все ясно, вы работаете с «персоналкой»: возможности навязывания своего решения директор заложил.

Может встретиться и такое. «Во время отсутствия Генерального директора Совет Директоров избирает Председателя заседания из числа присутствующих». Это может говорить о доверии директора членам высшего управления

• полномочия Правления

Фраза типа «Правление разрабатывает штатное расписание и обеспечивает подбор кадров» может говорить о наличии менеджерского лобби в управлении организацией. Это лобби забило за собой широкие полномочия в расстановке, подборе и стимулировании кадров.

«Общее собрание может принять решение о передаче части принадлежащих ему прав компетенции Правления» — такая фраза позволяет урезать права СД, и дать простор неформальным лидерам.

• созыв экстренного собрания

В разделе, описывающем порядок проведения собрания акционеров вам может встретиться формулировка типа: «два любых члена СД имеют право созыва экстренного собрания». Выявляется сильное устойчивое влияние некоторой группы единомышленников-управленцев.

Если право созыва экстренного собрания принадлежит директору, это значит, что он имеет возможность проташить нужное ему решение, созвав собрание в удачный момент, когда основные силы его противников рассредоточены или удалены.

Совместное право любых двух членов СД или директора может указывать на наличие единодушия либо некоего директорского лобби в СД. Менеджерское лобби может быть выявлено и такой характерной записью:

«Заседание Правления может быть созвано по решению не менее половины общей численности Правления». Данная фраза, помещенная в раздел, регламентирующий работу Правления, дает возможность без проблем бойкотировать его заседания.

С учетом наличия в уставе фразы «Решения на заседаниях Правления принимаются простым большинством голосов присутствующих» лобби, окопавшееся в Правлении, получает возможность проташить свое решение на заседании Правления, ибо нигде не оговаривается обязательное присутствие на заседании Правления Генерального Директора.

• исполнение решений

«Командный» устав может содержать такую фразу. «Вне зависимости от участия в принятии решения на заседании СД все члены СД обязаны ознакомиться с принятым решением под роспись и принять его к исполнению». Эта иезуитская процедура раздела, регламентирующего порядок работы Совета Директоров, дает возможность обезопасить непосредственных творцов «решения», разрыв ответственность за них на весь Совет директоров. Вкупе с коллективной безответственностью, никуда из нашей жизни не испарившейся, здесь просматривается важный момент — избегание нежелательного поименного указания «за» и «против». Такая подстраховка никогда не повредит авантюристам — к прокурору лучше ходить строем, чем по одиночке. Что еще интереснее — мнение Генерального при такой постановке дела практически аннулируется. Он эффективно отводится от влияния. Почему и встречается такая фраза чаще всего -ibm, где директора очень хотят потеснить в правах, но никак не в ответственности. Парадоксальное наблюдение состоит в том, что для укрепления позиции директора некоторые также вводят эту фразу, полагая, что теперь эффективно отводятся члены СД при равномерно распределяемой между ними ответственности за принятое решение. уточнить ситуацию вам помогут

дополнительные раскопки.

Еще один пример из той же области: «возможно участие в принятии решений СД по факсимильной или телефонной связи членов СД, вынужденно отсутствующих на заседании». Наряду со значительным упрощением процедуры голосования, данная формулировка позволяет манипулировать мнениями по вариантам решений членов команды. Если дело ведет кучка единомышленников — такой фразой она обеспечивает себе необходимую оперативность решений. Однако двойственность сказывается и здесь — директор может обеспечивать себе возможности манипулирования, по подобной механике играя свои ми сторонниками.

- **право вето**

В разделе, регламентирующем порядок принятия решений Советом Директоров, следует особо обратить внимание на фразы типа. «Совет директоров вправе приостановить решения Генерального Директора...» Если она именно так и выглядит, вы получаете мощный посыл к коррекции своих установок в отношении того, с кем действительно надо иметь дело в этой фирме, ибо инструмент для проведения своей политики создал и держит отнюдь не директор.

Аналогично работает и такое «СД имеет право приостановить действие решения Генерального Директора с одновременным созывом экстренного собрания Совета директоров на срок до 15 дней». В такой ситуации можно предположить, что конфликт управленцев с директором вполне вероятен и, похоже, сила на стороне первых, раз они сумели ввести свой интерес в устав.

Отсутствие в уставе фразы типа «В случае несогласия членов Правления с решением Генерального Директора, последний проводит свое решение, поставив в известность СД о разногласиях с членами Правления» молчаливо свидетельствует о сильном лобби.

- **ответственность управления**

«Директор несет персональную ответственность за результаты деятельности АО». Такая фраза, помещенная в раздел «Генеральный Директор и Правление», позволит сделать предположение об имеющемся недоверии этому директору. Также можно предположить возможную подставку директора группой управленцев. Отсутствие такого рода фиксированной ответственности говорит либо о полном доверии, либо о явных признаках навязанного единоначалия: директор делал устав под себя и его не смогли поправить. Ищите дополнительные доказательства тому, что перед вами фирма-персоналка.

«Члены Правления несут ответственность перед АО за свою деятельность». Навряд ли может быть сильным лобби в Правлении предприятия с таким уставом.

фраза типа «Члены Совета Директоров несут персональную ответственность за результаты своих решений» более чем на погребушку не тянет. В случае наступления уголовной ответственности — горькая чаша не минует виновного, в случае же неоправданного хозяйственного риска, увы, это не поможет. Однако по факту наличия подобной фразы можно судить о зреющих противоречиях и недоверии управлению со стороны коллектива.

Отсутствие же любых оговорок на сей счет отражает явный крен устава в сторону управленцев. Часто именно в сторону того, про кого конкретно умалчивается. Продолжим обзор точек внимания при прочтении устава.

ИМУЩЕСТВЕННЫЕ ПРАВА УЧАСТНИКОВ

Для относительно простых уставов типа ТОО слабое отраженное в уставе регулирования имущественных вопросов, особенно принципа распределения прибылей, может стать камнем преткновения на более поздних этапах проектного взаимодействия. Надо понимать, что при формировании уставного капитала по закону учредители не обязаны брать на себя выполнение каких-либо обязательств по выполнению работ, и эта сторона не формализуется уставом. В связи с этим возможны всяческие трения при дележе прибыли. Для вас это должно означать подстраховку только удачной системой определения меры участия сторон и конкретных персонажей проекта.

ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДСТВА

Ограничение полномочий руководства может дать вам ключ к пониманию внешней нерешительности дирекции. Собственники защищаются от возможных поползновений со стороны наемного управленческого труда. Запреты могут быть представлены в форме:

- ограничения сферы принимаемых решений, запрет на самостоятельные стратегические ходы;
- лимита величины самостоятельно заключаемой сделки;
- эксклюзивных прав участников.

Например, когда один или несколько участников руководства забивают за собой право на проведение внешнеэкономических операций. Такое можно встретить в уставах переродившихся фирм — бывших «головок» и кормушек административно-командной системы: всевозможных объединений, главков, центров и т.д. Попытки хоть чем-то удерживать подчиненные когда-то структуры приводят к узурпации ключевых функций, что зачастую откровенно протаскивается в уставах. Встретив подобные «бомбы», задумайтесь над тем, как они могут сказаться на проекте. Возможно, нет смысла тратить время на пустые переговоры с дирекцией и пора выходить на непосредственных владельцев этой фирмы и решать вопрос с ними.

УСТАВНЫЙ ФОНД

• величина и вид формирования

Предельного внимания требует величина и вид уставного фонда партнерской фирмы. Не верьте пустословным увещаниям и астрономическим цифрам. На поверку может оказаться, что вы имеете дело всего лишь с бумажным капиталом. Например, фирма объявляет, что «уставный фонд составляет 1 млрд. руб.». Этот факт обсасывается рекламой как угодно. Но! Читаем в уставе дальше: «акционерного капитала». Чуть-чуть недосказанного в корне меняет картину. Выпуск акций на 1 млрд.руб. формально соответствует такому же уставному фонду в деньгах. Мало ли сколько капитала предприятие планирует привлечь, важно сколько денег у него есть в наличии. Поэтому: важен не объем продекларированного УФ, а его оплаченная часть — реальные деньги. Не считите за труд уточнить это,] прежде чем перейти к дальнейшим исследованиям. Не лучше может обстоять дело с УФ, сформированным ценными бумагами. Ибо бумаги могут быть внесены в УФ оцененными по номиналу, а их реальная стоимость колебаться, скажем, от 0,01 до 0,1 части стоимости. Аналогично выглядит взнос в УФ в виде недвижимости...

• состояние

И еще один важный момент. Не забывайте, что уставный фонд призван служить «поплавком», неприкосновенным запасом предприятия на случай погашения претензий кредиторов. Именно под уставный фонд выдают кредиты, подразумевая при этом обеспечение залогового права. Но это — теория. На практике же УФ распыляют направо и налево. Это второй довод в пользу необходимости скрупулезного расследования состояния УФ. Что, если предприятие давно проело свой «золотой запас»? В таком случае вы рискуете столкнуться с фирмой-зомби, способной пожрать и ваши проектные инвестиции без какого-либо обеспечения их возвратности. В этой связи посмотрите, как зафиксирована такая позиция, как возможность изменения УФ?

• изменения УФ

В уставах СП это частый гость. «Товарищи эспэшники» из непонятных соображений стали вставлять в свои уставы такую фразу «УФ может быть увеличен». Ушлые предприниматели тут же перетаскивали это и в свои «неэспэшные» уставы. Теперь подумайте — уставный фонд формируется вкладами участников. Ограниченная ответственность участника в точности соответствует его вкладу в уф. Представьте себе, что сам УФ решением учредителей или по требованию третьей стороны «может быть увеличен». Это автоматически размывает ответственность участника. Вот пример из практики СП:

два участника: один — российская сторона, другой — иностранная — создают СП. По вине нашего участника СП обанкротилось. При этом иностранный участник, рискнувший взять под гарантию УФ СП кредит, настаивает на увеличении ответственности нашего товарища.

путем повышения УФ, а следовательно, и его доли. Наш участник принимает решение о его уменьшении. И все это — из одной-единственной уставной фразы. На что вправе рассчитывать кредиторы? Какие выводы они сделают в отношении подобных предприятий на будущее?

ДИСПОЗИТИВНЫЕ НОРМЫ

К ним относится то, чего нет в законе, но что хотелось бы видеть учредителям фирмы. При известной сноровке такими моментами могут стать самые разные условия и требования, например, можно протащить в устав ускоренные нормы амортизации, возможность создания филиалов фактически полностью на правах юридического лица и т.д.

Любые нетиповые проявления уставов требуют придирчивого прочтения с целью получения ответа на один-единственный вопрос: «Зачем?»

ОСМОТР ФИРМЕННОЙ ПЕЧАТИ

Любые документы могут быть сфабрикованы. Если вы знаете, как это делается, что бесспорно позволяет вам без труда отличить подделку от натурального изделия — задача злоумышленника сильно усложняется. Начнем с печати фирмы.

Ввиду появления всевозможных фирм, специализирующихся на быстром изготовлении печатей, любой остро нуждающийся без проблем может изготовить требуемую ему печать. Несмотря на имеющиеся формальные требования к выполнению таких заказов, «печатники», как и все нормальные люди, «левыми» заказами не брезгуют. За полтинник-сотню «зеленых» через пару часов у вас будет любая печать, идентичная требуемому оригиналу по технологии и материалам изготовления либо совершенно оригинальная, созданная по вашим эскизам и пожеланиям. Отметим и то, что подобное производство можно без проблем наладить «на коленке», имея на руках всего-лишь самый обычный фотоувеличитель и кое-какие химические материалы. Такие печати в качестве поддельных не подлежат обнаружению осмотром.

Вместе с тем по-прежнему продолжается использование в преступных целях и архаичных подделок-суррогатов: резиновых резных, цинкового литья, рисованных и компьютерно-графических. Такую подделку можно выявить сразу же.

1. Первые звоночки, навевающие подозрения об использовании суррогатов печати:

- в вашем распоряжении оказываются только ксерокопии бумаг либо факс-послания, иными словами, партнер позаботился о том, чтобы вам на глаза не попался ни один оригинал документа, скрепленный «родной» печатью,
- вы ловите себя на мысли, что почему-то ни разу не видели печатный прибор партнера. Как-то так выходит, что все печати ставились в ваше отсутствие. Даже когда вы ненавязчиво проявляете интерес к этому моменту, партнер находит правдоподобные отговорки, для того чтобы уклониться от досмотра вами его «стампа»,
- примерно так же следует трактовать пересылку вам копий бумаг по почте либо нарочным.

2. Обратите внимание на то, чем именно опечатан документ?

В западной практике вполне распространено явление отсутствия печати на контракте, при котором собственноручное факсимиле владельца фирмы на каждой странице контракта (парафирование) расценивается как максимальное одобрение. Если ваш контракт именно такой, причем у вас нет ни малейшего повода сомневаться в истинности подписи и полномочиях лица подписавшего — в принципе ситуация не опасна. Однако такие контракты имеют хождение вне наших границ и на территории РФ могут быть признаны недействительными.

Примерно также обстоит дело с документами, опечатанными личной печатью с монограммой ответственного лица или работника фирмы. Приходилось видеть внутреннюю документацию инофирм, опечатанных подобным образом. Если вам подобное предлагается — не пугайтесь. Но и не воспринимайте это как нечто окончательное и не подлежащее приведению к действующим нормам российского законодательства. Иначе потом что-либо доказывать придется долго и безрезультатно. Особенно «органам компетентным», как это имело место с одной восточной

компанией, скреплявшей всю переписку именными монограммами.

Особое место в осмотре принадлежит торговым знакам, часто размещенным на печати. Понятно, что такой знак требует проверки по соответствующим каналам. Так, в ходе проверки одной шведской фирмы мы не обнаружили в реестре торговых знаков того, который был изображен в печати на документах, что послужило поводом для последующего выявления неплохо сконструированного камуфлятора.

Ввиду появления на российском рынке всевозможных оффшорных компаний, обращаем ваше внимание на использование тисненых печатей. Видимая легкость вое- . создания оттиска и фабрикации лжепечатей этих компаний дала мощный толчок к созданию разнообразных металлических подделок. Обычная нормальная печать имеет следующие реквизиты: название печати на оттиске, например, для американских оффшоров — «corporate seal », место регистрации фирмы (название штата) и год инкорпорации компании.

3. Осмотрите оттиск печати на вашем документе:

- **бумага**

- бумага, на которой вы наблюдаете нечеткий оттиск печати, имеет шероховатую фактуру, якобы призванную объяснить плохое качество оттиска? Возможно, такую бумагу выбрали неслучайно: камуфляж использования грубой подделки.

- **мастика**

- мастика имеет несвойственный запах, цвет, растворимость. Возможно использование цветового аналога на нитра основе, повышающей адгезийные свойства цинкового суррогата. При использовании обыкновенной мастики «цинк» дает сильные «протертости» в заливных элементах рисунка. Резиновый же суррогат с той же мастикой порождает расплывы в засечных элементах букв. Имейте в виду, что мастика может быть импортной. Кроме того, кое-где она в дефиците, что заставляет людей выкручиваться, используя подручные краски. Поэтому факт «неродной» мастики хоть и мало о чем говорит, но тем не менее должен настораживать.

- **внешний вид оттиска**

- оттиск имеет неопрятный вид: размазы в тонких линиях печати, нечеткости и заплывы в тонких элементах (засечки букв, тонкие линии, ассюре, заострения и проч.);
- несплошности в заливных элементах (плашки, фоновая забивка и т.п., с тем что в обиходе называют «просеры» или «проплешины»);
- линии окружностей имеют подозрительно правильную геометрию, нет разнотолщинности линий, прерывов и размытостей — возможна компьютерная графика вместо оттиска. Вооружитесь лупой с небольшим увеличением и рассмотрите плавно изгибающиеся линии: весьма вероятно, вы увидите, что плавность на самом деле имеет ступеньки из точек-пикселей, «нарисованных» качественным лазерным принтером. Кстати, это может быть и рисунок оригинал-макета, с которого выполняли печать промышленным способом. Для уточнения можете сопоставить с данными, полученными оперативным путем, — заказывал ли партнер компьютерную разработку макетов печати?
- сравните размер печати и композицию элементов (диаметр окружностей, их количество, толщину линий, указанные реквизиты: место регистрации, организационно-правовую форму, местоположение элемента). Все должно соответствовать требованиям местной разрешительной системы. Не забывайте и о некоем произволе разработчиков — среди их творений могут быть самые разнообразные варианты, совершенно не учитывающие специфики требований. Поинтересуйтесь мимоходом у вашего партнера, кто делал ему макет печати? Знакомство с разработчиком может рассеять или укрепить подозрения.
- обратите внимание на условия использования печати. Они могут пролить свет на некоторые подозрительные наблюдения — усилить либо ослабить ваши опасные гипотезы. Например, если фирма денно и нощно штампует собственной печатью какие-нибудь билеты, рассылочные бланки, оприходуется купоны и т.д., а мы с вами знаем, что по закону конторе полагается иметь только одну печать, вполне понятно, что и ваш оттиск будет раздолбан и неопрятен. Проверьте этот момент, осмотрите рукоятку печати — если она деревянная, от частого употребления она должна быть как минимум вытерта. Кстати говоря, небрежность оттиска очень часто камуфлирует поддельную рисованную печать.

Обратите внимание, как ставят печать на банковские документы: на нее и дышат до посинения и пару-тройку раз проверяют оттиск на бумаге, потом будут давить на нее так, что столешница прогнется, да еще и подуют на оттиск, чтобы его не смазать ненароком. Ну и что прикажите делать с туманным расплывчатым оттиском, как не заподозрить что-то неладное?

Отметим, что данная тема представляет собой обширную область традиционной криминалистической экспертизы. За детальной информацией интересующихся отправляем к соответствующей литературе.

ПОСТРОЕНИЕ ВЫВОДОВ

Построение выводов зависит от того, насколько четко вами выявлены представленные в документе риски. Еще раз напомним преследуемые анализом разведцели:

- выявление криминально-неделовых целей создания фирмы;
- выявление ограничений деятельности;
- построение внутрифирменной рискографии;
- выявления АПР;
- прогнозирование ближайшего развития проектной ситуации (оценка оперативности выработки и принятия решений руководством партнерской фирмы).

Анализ устава может дать вам как начальную информацию для построения взаимодействия, так и помочь отстроить атаку полностью. Как это происходит практически, лучше всего покажем на простеньком, но весьма характерном примере — рассмотрим типичную атаку на фирму в виде сманивания золотиносного («торпедного») персонала.

*первоначальная **фаза разведки** включала изучение устава с позиций за крепления в фирме персонала. Также особое внимание было уделено декларированным целям, и процедурам принятия решений. Уже поверхностное знакомство с документом толкнуло к предположению о том, что устав собственноручно создавался непосредственным собственником предприятия — **его же** директором. Явные признаки, директорского единоначалия не **требовали** каких-либо подтверждений этому факту: устав изобилует **различными** вселенскими формулировками типа «насыщение рынка товаров России, выполнение программы социального развития общества и т.п.» и давал богатый материал к пониманию личности. Итоговое предположение выглядело так, что данный человек, отразив в Уставе свой подход к делу в той форме, как он это сделал, скорее всего:*

- во-первых, не будет поощрять инициативу сотрудников как неявных конкурентов в области генерирования предпринимательских инициатив (Главный Предприниматель фирмы — только он сам!),

*— во-вторых, в фирме следует искать некую примитивную систему зарплаты, **которая**, скорее всего, далека от конкурентных рыночных (мы ничего **инного**, кроме личного интереса собственника, обремененного в волонтаристические процедуры, в уставе не увидели). Общий прогноз возможной атаки был благоприятным. Следующие оперативные ходы касались уточнения системы зарплаты фирмы обработкой бухгалтера, уточнения реального дохода «торпед» в личных беседах с ними и, в итоговом, более выгодном предложении «торпедам», фирма-объект потеряла не только часть основного персонала и связанного с ним дела, но и упустила значительную прибыль в перспективе, ибо «торпеды» в новых условиях, когда «партнер», а не «кормилец» (коим мнил себя директор обработанной фирмы) создал людям необходимые условия, те показали результаты, ранее не только не востребованные, но и, скорее всего, немыслимые их прежним руководителем. Вот примерно так можно работать с уставом.*

АНАЛИЗ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ

методология

Р-техно: прочтение истинного лица фирмы

МЕТОДОЛОГИЯ

Экспертиза фирменного стиля предприятия по способу обработки разведанных является в основном аналитической работой. Результаты анализа имеют вспомогательное и наводящее предназначение. Однако, несмотря на то что расшифровка фирменного стиля не претендует на точность выводов, она может дать массу полезной дополнительной информации к вашим размышлениям. Фирменный стиль (ФС), этот весьма распространенный ныне деловой атрибут любой фирмы, пытливому уму может рассказать о своих владельцах очень многое. Иногда же он уподобляется косвенным уликам. Каков метод прочтения ФС и на чем он базируется?

Предлагается рассматривать элементы ФС с позиций прикладной и оперативной психологии:

все наглядные элементы фирменного стиля, все эти линии, фигуры, картинки и цветовые пятна являются частными проявлениями проективных тестов, известных любому психологу

Рассматривая предлагаемые дизайнерами графические наброски будущих торговых знаков, визиток и бланков, человек подсудно выбирает именно то, что свойственно его натуре. Так, проецируя психику на изображения, выявляют личностные черты проективными тестами. Профессионального психолога, специализирующегося на проективных тестах, обучают методикам прочтения человека по выбранным им картинкам несколько лет.

Р-ТЕХНО: ПРОЧТЕНИЕ ИСТИННОГО ЛИЦА ФИРМЫ

Получение материалов практических сложностей не вызывает, напротив, визитку, бланки и прочую мишуру вам постараются всучить при первой же возможности. Вполне допустимо, что вам захочется после этого прогуляться в производственные помещения или внимательно осмотреться в конторе в поисках дополнительных элементов ФС. В любом случае они всегда на виду. Разберем, что за ними стоит.

ПРОГРАММА ФС И ЕЕ ПОДНОГОТНАЯ

Для начала поясним, что включает в себя понятие «фирменного стиля» и откуда он взялся? Повсеместно программы разработки фирменного стиля предприятиями и фирмами создавались для обособления собственного образа в целях выделения предприятия из общей массы аналогов. Небесполезно знать, что полновесные программы ФС разрабатывались крупными фирмами иногда годами, предшествовались и сопровождались мощными психологическими исследованиями и разработками и обходились в весьма ощутимые суммы. Так, например, одна известная английская телекоммуникационная компания разрабатывала свой фирменный стиль в течение восьми лет и вложила в программу более миллиона долларов. Самое примечательное состоит в том, что все это происходит в условиях товарного перепроизводства, когда более грубые методы содействия сбыту и воздействия на потенциальных покупателей и партнеров по кооперации практически исчерпали свои возможности.

В условиях становления российского рынка, как обычно, вместо фирменного стиля мы имеем дело с полуфабрикатом. Откуда стиль, когда и дел-то не богато? В основной своей массе ФС — не более чем дань моде. Нет ни стратегии его разработки, ни понятия о том, на каких принципах его создавать, ни соответственно индустрии создания. Кто бы ни бил себя в грудь, заявляя о том, что он-де способен создать ФС, — либо это профан, мало что в своем деле понимающий, либо сознательный мистификатор. Возможно поэтому, весь ФС большинства наших фирм вы без

проблем сможете унести в нагрудном кармане в виде визитной карточки и бланка общеупотребительного назначения. Но есть и иной подход — манипуляция вниманием и восприятием партнера, чаще всего намеренного в жертву. При таком подходе, несмотря на кажущийся простор творчества разработчиков, всю погоду делает заказчик. Что и представляет для РТ самый непосредственный интерес. Знание этой российской специфики создания ФС позволяет видеть истинное лицо за внешне красивыми и броскими проявлениями ФС. Будем продвигаться, как обычно, от простого к сложному.

Что и как анализировать? узлы внимания при прочтении ФС:

- **материал носителя**

Это может быть пластик для пакета с фирменным знаком, бумага для визитки или бланка, металл для наружной вывески, униформа служащих, транспорт — все, на чем можно разместить эмблему и что-то еще. Самый распространенный и доступный носитель — бумага.

Возьмите в руки визитку. Пощупайте и оцените плотность бумаги: на вес, кончиком пальца поломайте край. Покачайте визитку и посмотрите на отсвет — возможно, бумага лакированная или шлифованная. Если так, присмотритесь, нет ли проплешин в верхнем блестящем слое. Возможно, визитка имеет давленный рельеф или фактуру. Вам не обходимо выяснить, насколько дефицитен материал носителя, в вашем случае — бумага. Имейте в виду, что импортируется сравнительно однообразная бумага. Можете вооружиться а'ля Шерлок Холмс лупой и рассмотреть повнимательней вкрапления. При небольшой сноровке уже одного этого достаточно для того, чтобы ответить на один простой вопрос: бумажка — наша или «не наша»? Поэтому что-то странное в ее внешнем виде либо плотности должно вас натолкнуть на гипотезы:

- о зарубежном происхождении визитки,
- о наличии больших связей ее владельца в кругах полиграфии;
- о «крутизне» связей владельца;
- и самый интересный для нас вывод: о намерении произвести на **вас** особое впечатление.

В случаях особо ответственных проверок рекомендуется подтвердить результат осмотра мнением эксперта.

- **способ печати**

Установление способа печати должно сработать на вышесформулированные гипотезы. Визитки у нас обычно печатают одним из следующих полиграфических способов печати: высокой, офсетной, глубокой, трафаретной и — в последнее время на импортном оборудовании — печатью с подъемом. Не впадая в детали типографского дела, вооружайтесь лупой. Обратите внимание на такие отечественные дефекты печати, как:

- наплывы (отсутствие острых углов на засечках букв и в других местах),
- слабую приводку (один цвет «налезает» либо не дотягивает до другого),
- непропечатку сплошных полей («просеры»),
- нелинейное расположение букв (буквы «танцуют», одна выше другой). В пользу импортной технологии изготовления визитки говорят такие наблюдения, как выпуклые четкие букочки, что соответствует особо модной ныне технологии «печати с подъемом». В общем виде любое технологическое новшество, вам не знакомое, равно как и использование дефицитных технологий и материалов, может указывать на особое отношение фирмы к ФС. В случае затруднения пригласите эксперта-полиграфиста или дизайнера-графика. Итак, прицел — на особенность отношения.

- **стоимость программы**

Стоимость программы создания ФС может включать в себя оплату дизайнерских работ, полиграфии и изготовления отдельных элементов. В этом блоке работ вы можете получить кое-какую дополнительную информацию. Так, например, установление разработчиков и исполнителей программы может показать общий подход фирмы к ведению дел. Скажем, если ваши образцы явно принадлежат к изделиям одной из известных специализированных столичных фирм, таких, например, как «Диграфикс», «Артем», «Графика - М», это может характеризовать намерение фирмы и в других работах придерживаться тактики обращения к

лидерам. Также можно предположить стремление проводить работу собственными силами на должном уровне. В случае, если ваш объект — достаточно удаленное от столицы предприятие, это может отражать его ориентацию на столичный стиль дела и налаженные связи. (Имейте в виду, что приблизительно также мыслит и очковтиратель, заготавливающий «дезкомплект» для зарядки вас ложной информацией.) Оценку стоимости программы можно провести по легко устанавливаемым параметрам.

- **объем разработки**

Отражает подход фирмы к программе. Серьезные программы предусматривают обширные аналитические работы, такие как исследование восприятия потребителей, анализ ФС ближайших конкурентов и прочее, включая семантику названия.

- **состав программы ФС**

Отражает внешнюю реализацию программы в виде конкретных изделий. Визитка англоязычная, визитка русскоязычная, бланк общего назначения — это один подход и одна фирма. Фирменная униформа служащих, внутренние издания, рекламная продукция, новогодние подарки — это совсем другое.

- **привлеченные сторонние ресурсы**

Разработчики и исполнители, обеспокоенные расширением клиентуры, как правило, оставляют на своей продукции собственные идентификаторы. По ним легко установить исполнителя и найти его.

- **степень разработки ФС**

Глубина дизайнерской разработки и соответственно стоимость оплаченного фирмой ФС, может простирается от оплаты уровня дизайна «ультра-Си», выполняемого, возможно, даже иностранной специализированной фирмой (что, кстати, не мешает работать в ней нашим соотечественникам), до рядовой самостоятельности с использованием собственных кадров, включая привлечение артремесленников и различных художников-оформителей. Последнее наблюдение — наихудшее, что, похоже, становится ясно все большему количеству подобных заказчиков. Разброс цен варьируется от сотни баксов до нескольких тысяч в зависимости от пожеланий, именитости привлекаемых мастеров и уровня разработки. Стоимость исполнения в материале можно установить непосредственно у производителей. Образцы изделий лидеров ФС должны быть у вас всегда под рукой, равно как и их прайс-листы.

Примерная заценка ФС, попавшего в ваши руки, позволяет в денежном виде выразить стремление фирмы произвести впечатление. Если вы сопоставите эти затраты с основной (или продекларированной в качестве таковой) деятельностью фирмы и ее текущим финансовым состоянием, можно прийти к следующим предположениям, весьма близким к гипотезам опасности:

- **о сильном намерении и приложенных фирмой средствах произвести на вас впечатление**

Например, если вы видите, что фирма весьма изрядно потратилась, скажем, в кабинетах висят отпечатанные в Италии календари с лейбаком фирмы, на столах вы видите канцелярщину иностранного производства с тисненым логотипом фирмы, вам с ходу вручают голографическую визитку сотрудника, но при этом профиль фирмы мало связан с обширными контактами и объективной необходимостью иметь соответствующие аксессуары — это может характеризовать, как минимум расточительство за чужой счет, что часто не столь безвинно, как кажется. Кто-то потратился на то, чтобы вы все это увидели и оценили, не так ли? А зачем? Те ли это люди, за кого себя выдают?

- **о реальном соотношении того, что создано, объективным требованиям дела, что иногда совершенно точно указывает на принятый фирмой порочный деловой стиль.**

Странно видеть обширную программу ФС у микроскопической торговой фирмы. Вполне

вероятно, что руководство фирмы подвержено «звездной болезни» мании величия. С другой стороны, непонятно отсутствие грамотной программы ФС у серьезного торгово-промышленного концерна. Что-то не то с господами в их отношении к своим партнерам и клиентам. Возможно, они пребывают в плену собственных иллюзий, деловых недоработок и заблуждений, считая, что прижимистость — лучшая черта совпартнерства. Кстати, весьма любопытно наблюдать, как меняется ФС по мере смены доктрины управления. Так, например, на одном крупном предприятии мы наблюдали такой факт: как только Генеральный переключил свой интерес на реального иностранного партнера, в ФС предприятия появились изображения альпийских пейзажей и пляжей Средиземноморья — как раз конечных точек нескончаемых командировок и деловых визитов руководства.

• **МОТИВ СОЗДАНИЯ**

Мы подошли к наиболее ценной характеристике, которую вам надлежит установить исследованием ФС, — мотиву его создания. Наихудший из возможных мотивов: злостное насаждение иллюзии либо дезинформирование вас о реальном положении вещей партнерской фирмы. Вспомним операции прикрытия, описанные нами в начале нашего Введения. Они всегда сопровождаются «дезпакетом» — необходимым документообеспечением, включая расходные элементы ФС (бланки, визитки, презенты с торговым знаком и проч.), Мотив их создания прост — максимальное содействие достижению оперативной цели — представлению дела нужным образом, не таким, каково оно есть на самом деле, рассеянию недоверия и отводу возможных подозрений объекта.

К числу мотивов, несвойственных вышеописанному агрессивному поведению, но сигнализирующих о возможном нездоровье партнерской фирмы, можно отнести такие, на первый взгляд безобидные, но весьма коварные:

- избыток или недостаток средств,
- активность свежеепеченного отдела маркетинга или рекламы,
- персонификация босса, имеющего привычку навязывать свое видение всем и вся,
- соображения моды и оглядки на других.

Эти неблагоприятные признаки могут сигнализировать о наличии существенных внутрифирменных дефектов и соответствующих риск-факторах. Это могут быть внутренняя реорганизация, слабость финансового планирования и контроля, авторитарно однобокая философия развития фирмы, деловые и ментальные изъяны руководителя (неспособность мыслить самостоятельно, закостенелое мышление, уход от личной ответственности, закрытость для новых идей и т.д.). Неплохо для простого рассмотрения визитки?

Доброкачественная мотивация отражается в виде развитой внутренней культуры фирмы и функциональной сбалансированности средств и идей.

ЭЛЕМЕНТЫ ФС

• **элемент: решение названия**

Решение названия фирмы, или, как это принято называть у разработчиков, семантическая компонента ФС, иногда очень четко указывает на те или иные качественные характеристики фирмы, значимые для ее рискологии. Скрытый подтекст названия фирмы, если оно, конечно, не взято наобум из списка со стенки стряпчей конторы, может открыть кое-что весьма интересное. Рассмотрим наиболее показательные прецеденты.

вот перед вами нашумевшая в свое время в прессе фирма под названием «Лабедан». Чтобы понять, чем она именита, достаточно прочесть ее название справа налево. Понятно, что за деятельность была запланирована и какого исхода следовало ожидать от этой инвестиционной компании. Кое-какие умники позволяют себе подобное. Так, например, впечатляют всевозможные аббревиатуры типа «F&C international». Красиво? А расшифровка проста — «факиш и кукиш международные». Бывает так, что в названии отражается главное качество фирмы. Например, когда ее аббревиатура или название касается фамилии, имени и отчества ее владельца. Если при этом получается что-нибудь благозвучное, не так как в варианте с аббревиатурой Хрустальной ульяны Яковлевны, будьте любезны — вышлете дело с откровенно авторизованной единоначальной фирмой. Однако

здесь рискнем привести одно наблюдение. Если намерения создателя фирмы чисты, если он не собирается запятнать репутацию и фамильную честь сомнительной деятельностью, скорее всего он напишет свою фамилию полностью, как это было издревле заведено на Руси: «Кочегаркин и Ко», «Братья Апельсиновы». Бизнес авторизованный по-совковому исповедует иные ценности, а потому лучшее, на что можно рассчитывать, будет звучать примерно как «А.С.П.», или что-то еще менее симпатичное, возможно типа «ННН».

Даже не содержащее фамилии название фирмы иной раз может весьма точно охарактеризовать центральное качество ее творца. Например, такое весьма нежелательное для некоторых проектов, как тяготение к русофильству. Точно такой же подход к названию может сопровождать совершенно другую деятельность, явно не направленную на улучшение благосостояния России. Понаблюдайте самостоятельно, сколько вокруг развелось названий с использованием элемента «Рос» или «Рус», особенно среди всевозможных экспортеров стратсырья. Сравните деятельность этих организаций с подтекстом названия.

В пограничных и криминальных проектах вы сможете найти массу названий, прицельно бьющих по преследуемой цели. Хотите произвести впечатление на темные массы — дайте название пирамидной жирофирме что-нибудь типа «Европейская финансовая компания». Хочется благоприятного отношения со стороны властных структур — обязательно включите в название слово «International». Работаете под крышей в среде торговли или с товаропроизводителями, пожалуйста — «Американская трастовая компания» или «Евроазиатская группа менеджмента».

— элемент: логотип

Логотип включает в себя разработку начертания или образа названия фирмы. Здесь выбор графической символики диктуется теми же психологическими механизмами. Из массы всевозможных образов человек выберет тот, который отражает его индивидуальность или работает на им одним видимые цели. К несчастью, овладение вопросом выходит далеко за возможности настоящего Введения, но мы полагаем, что самостоятельный поиск в данном направлении позволит вам если и не нащупать верные решения, то уж во всяком случае поинтересоваться собственной графикой, лежащую в вашем кармане.

— элемент цвет

Выбор фирменного цвета отражает цветовосприятие заказчика, которое, как утверждают психологи, далеко не случайно. Прежде чем мы пробежимся по цветовой гамме и соответствующим чертам личности, отметим, что интенсивность цвета отражает силу той или иной черты характера. Мы вынуждены сократить обзор психологической трактовки цветовосприятия наиболее распространенными основными колерами. Опускаются их сочетания и сложные комбинированные колера.

Что может означать «фирменный цвет»? Спектральная характеристика может отражать следующие черты характера ее приверженца:

- *фиолетовые и глубокие синие тона*
- могут символизировать некую утонченность, стремление вести дело размеренно, избегая резких обострений и перенапряжения. Люди, приверженные этим тонам, могут показывать неплохие успехи в творчестве, если оно не вызывает сильных эмоций. Идеально подходит под эти цвета образ флегматичного бухгалтера или успешного торговца-оптовика, не стремящегося схватить звезды с неба;
- *синие гаммы, включая бирюзовый*

— считаются свойственными людям артистического, зачастую аферистического плана. Также синева обличает высокую подозрительность, скрытность и недоверчивость;

- *зеленая гамма*
- традиционно отражает спокойствие и уравновешенность. Особенно разбеленные неброские тона;
- *желтый, песочный цвет*

может означать двуличность и склонность к частой смене лошадей во время переправы. Цвет измены?

- «золото»
- требует отдельного разговора. Здесь механика предпочтений чуть иная.

Золото как сверхактивный элемент восприятия подразумевает отношение, аналогичное отношению к предметам роскоши. Главное — это дозировка и вкус: любой «кич» сверкающе выпячивает соответствующие наклонности своего приверженца. Особенно, если вы видите, что рассматриваемый вами элемент ФС перегружен не только самим золотом, но и соответствующим золотоносным образным или композиционным решением. Возможно, золото использовано чрезмерно акцентировано или оно размещено на каком-нибудь модном фоне. Такие звоночки могут предопределять спесь, кичливость, претенциозность и амбиции. И, конечно же, самолюбование;

- *коричневый*

- этим оттенкам приписываются такие качества человека, как подверженность и готовность к длительному ритмичному подъему. Такой стайер может работать долго и продуктивно, если видит перед собой цель. Но он может иметь ограниченные интеллектуальные ресурсы — бесполезно требовать от такого партнера инициативы и творчества;

- *красная гамма*

- известны зависимости между импульсивным характером человека и цветами красной части спектра. Ярко-красный, алый может указать на такие черты характера, как нервность и импульсивность. В деле такой человек может иметь привычку работать мощным наскоком. Партнеру противопоказаны длительные монотонные проекты. Розовые цвета и оттенки отражают женственность и воздушность, поверхностность суждений и легковесность обещаний. Но не расслабляйтесь: концентрированный розовый или малиновый может соответствовать сильному, агрессивному и возможно жестокому человеку без каких-либо комплексов;

- *монохром*

- их надо отметить особо. Монохром — черный, серый и белый цвета. Те, кто их использует в своих ФС, как правило, люди стойкие, принципиальные, кремнеобразно-волевые. Вы сможете обнаружить в них весьма немалый рабочий потенциал. Но надо быть осторожным: «черно-белые» могут рубануть плеча, им свойственен максимализм по принципу «или — или».

• **элемент: композиция визитной карточки**

Композиционно визитка может выглядеть по-разному. Общими останутся мотив и цель создания. Вот визитка одной международной аферы: указаны телефоны разбросанных по миру филиалов фирмы. Вот визитка банкира, рвущегося на выход в забугорье: рядом с рабочим указан домашний телефон на двух языках с припиской «круглосуточно». Вот перла личной инициативности одного деятеля: этот указал сразу несколько своих фирм. А вот очень крутой персонаж — он ограничился изящным вензелем своей фамилии и телефоном, конечно же, «контактным», а ведь имеет в кармане с дюжину разнофирменных визиток на свою фамилию.

Возможно, в самом скором времени появятся детально разработанные исследования на затронутую нами тему и мы с вами будем иметь под рукой еще один совершенный инструмент прочтения личности партнера. Пока же остается надеяться на собственную наблюдательность.

АНАЛИЗ УСИЛИЙ ФИРМЫ ПО НАСАЖДЕНИЮ ИМИДЖА

понятие

Р-техно: прочтение фирмы

ПОНЯТИЕ

Развивая тему фирменного стиля, ознакомимся с такой специфической деятельностью фирмы, как создание имиджа (image creation). Имидж — английское слово, переводимое как образ. Главное назначение имиджа в системе маркетинга сводится к выделению фирмы по внешним признакам из числа других производителей подобной продукции или услуг. Очень часто создание имиджа фирмы, по духу весьма сходное с общей программой создания «фирменного стиля», является частью развернутой программы ФС. Понятие имиджа, как и следует из его сути, впервые появилось в эпоху товарного перепроизводства, когда стала очевидной непригодность более грубых бытовых воздействий маркетинга. Как только ценовая и функциональная конкуренция товаров утратила свою былую эффективность и самоисчерпалась, появились новые, психологически более тонкие технологии воздействия на потенциального покупателя. Одним из них и стало «image-creation» — формирования устойчивого образа фирмы в сознании покупателя или партнера.

(Если интересно, отметим, что в основе психологического воздействия имиджа лежит известный перцептивный закон. Наш глаз на самом деле воспринимает весьма немного информации из той, что, как кажется нам, мы видим. Парадоксально, но факт: все, что мы «видим», на самом деле находится внутри нас и достраивается мозгом к тому немногому, что мы действительно воспринимаем посредством глаза. Вы, например, читая эту строку на самом деле визуализируете только ее малую, сигнальную, часть. Все остальное, что необходимо для понимания смысла прочитанного, обеспечивается внутренней работой мозга. Так и имидж, подменяя собой некие рекламируемые совокупности ударных потребительских качеств товара, призван сформировать благоприятную установку в сознании потенциального потребителя. Таким образом, в рекламе отпадает необходимость упоминать и повторно перечислять все сильные качества товара, обращаясь к рациональному восприятию покупателя. Для того, чтобы установка начала работать в полном объеме, достаточно увидеть визуальный сигнал — узнаваемые элементы имиджа. Все необходимое будет достроено сознанием автоматически.)

Организационно на разработку и внедрение разнообразных программ создания имиджа фирмы расходуют огромные средства. Небезосновательно считается, что благоприятный имидж содействует и благоприятному отношению к продукции, формируя потенциальную готовность к ее приобретению. Далеко не всегда имидж формируется во время рекламной кампании и связан с продукцией. Идея имиджа по замыслу более обширна и емка, нежели чистое стимулирование продаж, хотя в любой программе создания фирменного стиля, или «паблик-релейшен», в обязательном порядке присутствуют и элементы рекламы... Это — у них. Что у нас?

У нас же практика создания имиджа, похоже, половинчата, ибо, как вы знаете, и ФС представляет собой не более, чем дань моде. В этой связи нас более интересует скрытая функция имиджа — маскирование дефектов фирмы за внешне благообразной формой. В этом состоит наш подход к прочтению имиджа партнерской фирмы.

Анализ усилий по созданию имиджа фирмы — объекта ваших разведывательных действий — может дать обширный материал к построению партнерской рискографии. Можете согласиться, можете спорить, но для наших рассуждений мы примем аксиоматично одну простую идею, исчерпывающе описывающую все остальные:

совфирма, стремящаяся сформировать имидж, делает это в целях камуфлирования истинного положения дел

Р-ТЕХНО: ПРОЧТЕНИЕ ФИРМЫ

Какие методы используются сегодня при создании фирменного имиджа, и как вы должны воспринимать и расшифровывать сигналы?

• оценим активность формирования имиджа

Начав работу в этом направлении, вы должны собрать информацию о всех попытках и фактах выхода фирмы на средства массовой информации. Это несложно сделать как оперативным путем, собрав данные в среде персонала фирмы, так и просто обратившись к источникам. Помните, здесь как в драке: кто делает больше неверных движений, тот и более уязвим.

мы вышли на управленца одной крупной фирмы с целью проверки ее состоятельности. Под предлогом малой известности деятельности российского филиала, этой почтенной во всем мире фирмы мы попросили предоставить какие-нибудь информационные материалы. Одновременно это было проверкой персонал-технологии фирмы и конкретно данного сотрудника. По нашему мнению, в своем чине он не должен был бы владеть подобным вопросом. Но этот «совфирмач» с гордым видом достает из своего (!) стола и вручает нам полную подборку вырезок из всех газет, где, как выяснилось, он же и размещал материалы. Пожал лавры творчества! Спасибо за сэкономленное время. Честно говоря, худшие опасения зародились именно в тот момент, и уже не было неожиданностью, когда опасения переросли в вывод о непригодности фирмы для нашего заказчика. Анализ полученных рекламных материалов позволил нам не только усомниться в состоятельности фирмы, но и проверить догадки разработкой указанных в рекламе партнеров-субподрядчиков этой фирмы. Лишние доказательства своей правоты мы случайно получили год спустя, столкнувшись по одному делу с ее штатным персоналом.

Кстати, между делом *еще* раз напоминаем о том, что в системе вашего агентства нелишне иметь постоянную группу обработки прессы. Если бы «фирма» не дал нам подборку материалов самостоятельно, мы ее в любом случае бы получили от наших сотрудников, занимающихся литобзором. Надо избегать лишних движений, но в то же время надо всегда обеспечивать себе возможности маневрирования для выполнения действий необходимых..

На что мы обращаем внимание при анализе рекламного материала? Рекомендуемые узлы внимания:

- **интенсивность бомбардировки СМИ**

Весьма вероятно, что это может проходить в рамках некоей рекламной кампании. Кампанейщина переключалась из прошлого и четко укоренилась в сегодняшней деловой практике. Вы сможете сразу же обнаружить истинные мотивы создания имиджа, работая с «рек-кампанией». Достаточно было повнимательнее посмотреть на многочисленные выступления лидеров свежееиспеченных чековых фондов, чтобы понять, что для них главное - разодрать ваучерный пирог. Что бы там ни говорили про «политику, философию, направления деятельности» — все это второстепенно. Сегодня надо набрать стартовый капитал. А завтра, как говорят англичане, начнем решать проблемы по мере их поступления.

- **стоимость усилий**

Вам потребуется прикинуть, во что обошлось формирование имиджа партнерской фирме и обходится его поддержка:

- насколько дорого стоит рекламный канал (если это телевидение, обратите внимание на то, на каком канале ТВ, в какое время, в конкретно какой программе появляется реклама и проч. Если вы обрабатываете печатное издание — насколько велик тираж и ориентация, каковы средние расценки на рекламу в этом издании. Ориентируйтесь на место расположения материала (для газет и журналов это — номер полосы и положение внутри нее);
- насколько велик объем материала (эфирное время или печатная площадь).

Не забудьте расхожие приемы затемнения видимых усилий фирмы: сотрудник этой газеты может подать материал от своего лица, за что получит гонорар не только от редакции, но, что более аппетитно, от заказчика. Такой материал по эффективности воздействия не уступает традиционной рекламе, а для заказчика идет по бросовой цене. «Про нас пишут...»

Во-вторых, среди журналистов и пишущей братии в ходу псевдонимы, что позволяет в разных изданиях появляться приблизительно одному и тому же материалу, но с разными подписями авторов.

В-третьих, в среде масс-медиа не богато информации, а реклама стоит дорого. Поэтому многие страдают всеядностью и неразборчивостью связей. Не удивляйтесь, что в ежевечерней говорильне по телевидению мелькают «интересные собеседники», соревнующиеся не столько в демонстрации своих заграничных нарядов, сколько в пропаганде столь же «отечественных» бизнес-идей и взглядов на деловую действительность. Эти люди создают имидж себе и своему делу за счет вашего досуга.

Если вы работаете с фирмой по сценариям с глубоким погружением и уже сумели установить необходимый уровень доверия, вы можете получить и более точную информацию непосредственно из первых рук. Например, информацию о целевом выделении средств в структуре общих затрат фирмы. Ни один лидер прокололся, тщеславно выкладывая, сколько он тратит «на рекламу, на охрану» Иногда поведенческие наблюдения респондента в этот момент дают намного больше для понимания его истинного лица, чем любые заявления. Еще более тонкая работа может дать вам все необходимое сразу же и за один прием. Вы ведь становитесь РТ, не так ли? А это значит — совершенным манипулятором.

• применяемые психотехники

Посмотрим на тонкие ходы. Часто, и очень, фирма создает себе репутацию, обрабатывая общественное мнение с черного хода. Вроде бы и не рекламный материал, почти ни слова о деле, достойный повод и соответствующее поведение — такие черты воздействующего поведения можно видеть сплошь и рядом. Это может быть душещипательная благотворительность, направление на учебу бедных сирот во главе в целой группой сопровождения из числа нужных людей, показушные обеды-гримасы «доброй воли» — все, за счет фирмы. Просто слезы наворачиваются... Любой мало-мальски грамотный психолог скажет вам, что не бывает немотивированной благотворительности. Это всегда изнутри и через себя Мы же добавим по-простому, что у кого рыло в пуху — тот и покупает себе эфирную благотворительность. Не всегда это делается в целях осознанного камуфляжа, но всегда можно найти тот самый пух.

Как заметил один наш богатый клиент, действительно Меценат с большой буквы: «Про русскую благотворительность больше знают за рубежом...» Навряд ли есть смысл говорить что-то еще.

Итак, любая благотворительность — сигнал вам.

• политическая направленность акций

Апофеоз имидж-криэйшн — участие в некоммерческих структурах и политических движениях Это наиболее концентрированное проявление общественных устремлений фирмы, ибо политплатформа выражает не только личностные симпатии вашего партнера, но и его возможную стратегическую программу действий, что так ценно для прогнозирования делового поведения

одна небольшая фирма, исправно пропагандировавшая новый стиль русского купечества, дорвалась до возможности обнародования своих политических взглядов. Сегодня ведь каждый мнит себя политиком, смотрящим вдаль за горизонт. Выдавая это под соусом фирменной философии, как водится, были высказаны зрелые суждения насчет несовершенства существующей налоговой политики и приведен альтернативный пример одной маленькой страны. Вроде бы ничего не говорящий факт. Однако посмотрите на реакцию профессионала: следователь налоговой полиции, довольно дошлый парень, смотревший на своих подопечных по домашнему телевизору, тотчас же наострил уши. И уже через несколько недель фирма уверенно задымила по своим операциям в регионе, чей аналог налогового режима она пропагандировала в телепередаче,

Таким образом объясняется, почему основная масса политиков от бизнеса предпочитает отсиживаться в тени. Высовываются единицы, чья финансовая мощь позволяет им играть по-крупному. Не припоминаем, чтобы «Главный биржевик России» высказывался относительно своих политических взглядов в то время, когда мы шупали его свежеиспеченную биржу. Скромно вела себя и «Собака с комитетовско-генеральской фамилией», невнятно отнекиваясь от аналогий...

АНАЛИЗ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕКТА

подходы

Р-техно

ПОДХОДЫ

Анализ рекламной деятельности и рекламных материалов как метод разведки фирмы может дать немало качественной информации. Из числа недорогих методов разведки, не связанных с обширной оперативной работой, по своей эффективности анализ рекламной деятельности уступает только сбору аналитической информации о фирме.

Прежде чем приступить к прочтению фирмы через ее рекламу, необходимо уточнить некоторые детали, касающиеся проблем рекламного дела и их причин.

Объективные условия проведения рекламной деятельности в России, вопреки расхожему мнению, нами оцениваются как очень неплохие. Рекламные традиции в эпоху развитого социализма были, методологическая база рекламного дела проработана досконально. Чем еще можно объяснить то, что госидеологи умудрялись долгое время околпачивать всех, насаждая рекламу идеи и адептов «светлого будущего». Сверхэффективность нашего огосударственного подхода к рекламе очевидна. Так что говорить об отсутствии рекламных традиций в России по крайней мере было бы несправедливо по отношению к рассеянной ныне многомиллионной армии бывшего института пропаганды. Опыт у нас — колоссальный. Просто, если ранее массовая пропаганда служила интересам одних, то сегодня она в руках столь же «хороших» других. При этом, вдобавок, ситуация драматизируется наличием остатков бывшего рекламного воздействия в массовом сознании.

мы по-прежнему имеем активно «обработанную» аудиторию, потенциально готовую неадекватно воспринимать любую мало-мальски завуалированную ложь. Чем. и пользуются злоумышленники

Из сферы «новой волны» рекламы сегодня необходимо выделить следующие моменты, требующие учета в оперативной работе против фирмы:

- эффективность воздействия рекламно-информационного материала (РИМ) ныне серьезно не изучается ни заказчиками, ни разработчиками, ни соответствующими государственными институтами. Это не способствует повышению уровня рекламных продуктов, что впрочем, не мешает *их*. создателям пребывать в эйфории и чествовать «самим себя и друг друга всем вместе». Проблема обратной связи не решится, сколь часто рекламщики ни озирались бы за границы и ни били б себя в грудь ананасами на сабантуях «мастеров рекламного цеха»;

вывод:

поскольку нынешнее рекламное воздействие не изучено, на лицо пока еще неограниченный простор «творческой фантазии». Чем ее больше, тем больше допускается при создании манипулирующего воздействия проколов, имеющих ценность для диагностики фирмы-заказчика. РИМ. Любой «рек-ляп» — предмет нашего пристального анализа

- навязчивые атаки потенциальных потребителей массовой бомбардировкой рекламно-информационным материалом (РИМ) через телевидение и прессу уже дают свои результаты. В ходе одного частного исследования мы были весьма удивлены негативным отношением населения к телевизионным рекламным поделкам. Избыток легких денег у заказчиков РИМ и их дефицит у прокатчиков еще более обостряет ситуацию. Достаточно одного «голубкового» семейства, чтобы, основательно загадив эфир, подорвать доверие аудитории к грубым поделкам. Первоначальный ценз воздействия грубыми формами, похоже, проходит. Посему искусственность манипуляторов от рекламы повышается. Заказчики рекламной продукции проявляют все большую изобретательность, переходя от готовых штампов к творчеству;

вывод:

чем более насыщен творчеством РИМ, тем более он информативен для анализа фирмы

- отсутствие профессионалов-реklamщиков наряду со значительной стоимостью производства и особенно проката РИМ не обеспечивает доступа к рекламе основной массе потенциальных заказчиков. Это приводит к тому, что засилье «корифеев цивилизованной рекламы» с апломбом, но без реальной очереди заказчиков за дверью, формирует в них

скрытую готовность следовать прямому диктату заказчиков. Ситуация кардинально не меняется и вливанием в рекламную деятельность специалистов-социологов и психологов, усилия которых по манипулированию массовым сознанием сегодня можно наблюдать в появлении свежих РИМ, создаваемых с применением элементов специального психовоздействия;

вывод:

доминирование рекламодателей над разработчиками РИМ выражается в том, что в любом РИМ обнаруживается диктат заказчика — внутреннее проявление его качеств, подлежащих прочтению

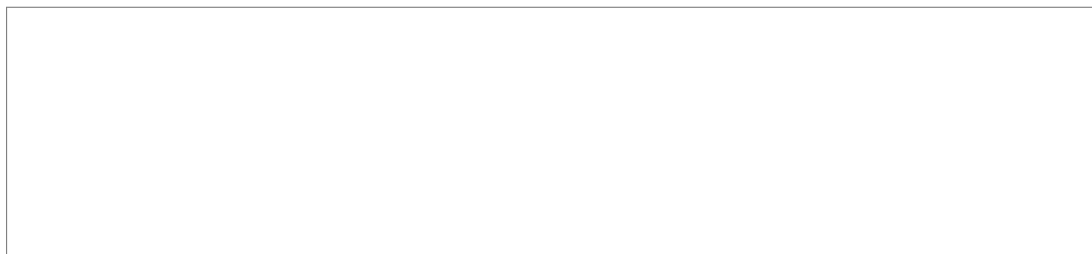
- слабая техническая база вкупе с развитой пиратской видеопрактикой побуждает заказчиков к использованию привозных разработок и готовых чужих материалов, иногда весьма искусных. Это позволяет за весьма символическую плату создавать правдоподобные коллажи, дезинформирующие аудиторию и совершенно искажающие истинное положение о состоянии дел в рекламируемой фирме;

вывод:

выявление использования сильных РИМ, в первую очередь, подлежит проверке на творческую чистоту. Чем сильнее атака. «а'ля запад» — тем более ответственно следует воспринимать материал и фирму, его купившую.

Субъективные условия рекламных злоупотреблений — те же, что и всюду. Нет юридической ответственности за искажение информации в рекламе, нет действенного контроля, нет единства рекламной стратегии и ее реализации, т.к. зачастую отсутствует единая концепция развития фирмы и стратегическое планирование, и, кроме того, богатство русского «делового» языка, допускающее многозначность слов и построений, позволяет эффективно манипулировать восприятием.

реклама, как средство дезинформирования предоставляет манипулятору широкий спектр возможностей.



РЕЗЮМЕ:

Обидим, итогом всего вышесказанного мы считаем объективно предопределенное авторитарное давление заказчиков на разработчиков РИМ, вплоть до прямых указаний, что и как делать. Что и является предпосылкой выявления и эффективного прочтения таких указаний в рекламном материале. Через них проступают фирменные диспозиции, намерения, деяния, словом, все то, что называется «истинным лицом фирмы».

Р-ТЕХНО

! замечание:

дорогой **читатель**, приносим извинения, но в данной главе мы воздержимся от примеров из собственной практики. Это может затронута нежелательное, ибо рекламный материал, **как вы понимаете**, дело очень личное и проколистое.

узлы внимания при прочтении РИМ фирмы:

1. ОБНАРУЖЕНИЕ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИМ

Поскольку роль скрытой рекламы сегодня специально не исследуется, какие-либо ограничения по

ее эффективному применению отсутствуют. Что и эксплуатируется повсеместно. Различные «гости» вечерних популярных телепередач и шоу, «беседы с интересными собеседниками» по радио, пространные статьи-интервью в прессе — все эти акции, напрямую вроде бы не связанные с рекламой, могут иметь своей целью именно достижение чисто рекламных целей. Поэтому каждое проявление фирмы должно быть идентифицировано на факт наличия рекламы.

Признаками скрытой рекламы в любом интервью могут быть:

- переключение разговора с личности интервьюируемого на деловую тематику;
- манипуляционное построение беседы: программирование аудитории к нужным самостоятельным выводам,
- четкая регламентация «свободной беседы», предопределяющая заранее оговоренные вопросы и ответы;
- специфическая концовка — комментарий ведущего, подводящий черту беседе и зачастую «прокалывающий» заказной характер информации;
- предоставление инициативы в руки интервьюируемому, отсутствие пресечения ухода беседы в не связанное с основной темой программы направление.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Определение общей цели воздействия рекламной кампании и назначения конкретного РИМ проявляют намерение фирмы и предоставляют вам редкую возможность заглянуть в потемки чужой души. Анализируя выявленную концепцию рекламной кампании фирмы или конструкцию конкретного материала в СМИ, необходимо первоначально ответить на вопрос об общей цели, поставленной перед создателями РИМ. Что именно рекламируется: фирма как таковая, какая-то определенная ее деятельность, продукция или что-то иное? Далее необходимо прочесть подтекст основной мысли затейников не скрывается ли за демонстрированной целью иная, неафишируемая и избегаемая, а, возможно, и специально камуфлируемая. Создание требуемого престижа очень часто необходимо для сокрытия выполнения как раз теневой деятельности. Совокупность вычленившихся целей может указать на этот факт достаточно четко. Завал в сторону создания имиджа надежности, голословное раздувание деловых качеств, искусственное придание веса авторитету фирмы — все это типичные признаки отсутствия крепкой надежной деятельности. В фирме с такой рекламой высока вероятность обнаружения всего, чего угодно, за исключением рекламируемой деятельности. Акцентирование внимания на конкретный вид деятельности, открытое выражение планов непосредственно руководителем компании — это уже лучше, но еще далеко от того, что может быть запланировано на самом деле. Демонстрация реальных достижений, выполненных проектов, пусть даже неоднозначных в достоинствах — это почти то, за что выдается.

В качестве рабочего инструмента выявления порочных наклонностей фирмы отметим уже известный вам метод контент-анализа сообщения. Он весьма хорош для обследования рекламных программ фирмы в различных печатных изданиях. Также его применение весьма эффективно при анализе интервью лидера партнерской фирмы и его публичных высказываний, например, на митингах или иных собраниях, где он вынужден импровизировать «без бумажки». Даже если интервью «заказано» и тщательно отрепетировано, всегда в конкретных словах говорящего есть что то, что обязательно выдаст его с головой. Давайте подробнее рассмотрим проведение контент-анализа применительно к анализу устного сообщения.

Контент-анализ как метод количественного изучения содержания информации для обнаружения в ней интересующих вас фактов строг, систематичен и, что самое главное, ориентирован на количественные показатели. Задача метода сводится к тому, чтобы просчитать, как представлены в имеющемся информационном массиве те или иные смысловые единицы.

Практическое проведение анализа выполняется в несколько этапов.

1. На первом этапе определяют направленность поиска какие именно смысловые единицы будем искать? Это могут быть девизы и призывы, рекламные формулы, тезисы программ и фирменные отношения, личностные качества, автора, социальная принадлежность или что-то другое, что вы хотели бы диагностировать. Составляется список смысловых единиц — «поле поиска». Нетрудно заметить, что поле поиска — это фактически все ваши оперативные версии и гипотезы о соответствующих риск-факторах фирмы.

2. Второй этап предполагает выявление в исследуемом массиве индикаторов — моделей оформления каждой смысловой единицы языковыми средствами. Их может быть очень много, но с учетом тяготения наших рекламщиков к накатанным стереотипам, на практике реальное число индикаторов не так уж и велико. Индикаторы вписываются рядом с каждой смысловой единицей. На этом же этапе нужно определиться с единицей счета; чем будем мерить? Обычно учитывается частота употребления смысловой единицы и такие ее количественные характеристики, как число строк, площадь газетной полосы или длительность вещания. Теперь вы имеете четкую систему правил для анализа материала.

3. Третий этап — непосредственно анализ. Может проводиться как в ручную, так и автоматизирование путем задействования соответствующих компьютерных программ анализа текстовой информации. (В компьютерном инструменте первые два этапа также автоматизированы: достаточно отсканировать печатный лист, пропустить его через соответствующую программу распознавания символов и обработать аналитическими средствами по вышестоящей в программу методике. На выходе вы получаете полную «картинку» материала с указанием его возможной направленности в ту или иную сторону и соответствующее обоснование — комментарии полученных выводов. Компьютерные программы хороши для обработки больших массивов информации и для отслеживания динамик и тенденций в сообщениях. Например, отдельный блок программы по мере поступления новой информации, «подшивает» полученные выводы к общей композиции исследований данного объекта. Контент-анализ дополняется динамическими изменениями содержания информации. Например, после обработки рекламной кампании и текущей газетной активности некоего мощного субъекта, мы получили информацию о его несостоятельности задолго до того, как это стало ясно вкладчикам. К числу недостатков такой компьютеризации следует отнести ее дороговизну. Скорее всего, такие программы еще долгое время останутся исключительно достоянием узких специалистов. Хотя определенный интерес со стороны кое-каких политических движений и крупных инвестиционных институтов мы ощущаем уже сегодня.

3. ВЫЯВЛЕНИЕ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПСИХОМЕХАНИК

Вспомните приемы массированного околпачивания публики «фирмами-пирамидостроителями» при помощи рекламы по телевидению. Эффект воздействия можно назвать потрясающим. Чем достигалось правдоподобие надежности фирмы при рекламной кампании по аккумулярованию средств населения?

• определение «прицельной» аудитории воздействия РИМ

На кого рассчитана реклама, на какой социально-демографический слой? Каков конкретный профиль аудитории? Это потенциальные жертвы, на чьи кошельки рассчитывают создатели рекламы. Определяются по анализу используемых в РИМ образов, задействованных реальных персонажей и имиджа лиц, стоящих за кулисами. Каковы их речевые характеристики? В них входит фразеология, ключевые слова и прочее вербальное воздействие, преследующее единственную цель — узнавание образа и отождествление его с самим собой. Как жизненно узнаваемые ситуации прицельно работают на дальнейшую привязку к мироощущению жертвы?

• идентификация работай психомеханики РИМ

Психотехника и механика рекламы четко вписываются в понятие оперативной психологии РТ — средства манипулирования личностью, особенно часто реализуемые в части обработки восприятия. Кроме этого, эксплуатируются специфические наработки «масс-медиа» и социопсихологии. Смысл вашей работы этого этапа — определение используемого рабочего алгоритма РИМ — предписываемого закона поведения аудитории после ее атаки рекламным материалом. Требуется выявить психологический замысел воздействия создателей рекламы (читай: заказчиков). Каков, по их мнению, механизм воздействия, запускаемый рекламой? Понимание используемой психомеханики позволяет понять многие другие подходы фирмы к своему делу. Так, например, вполне понятны устремления фирмы, считающей, что все вокруг нее — круглые идиоты, управлять поведением которых не представляет труда, для чего вполне достаточно по телевизору показать им самих себя, несущих деньги «добрым дядям», всегда, впрочем, остающимся за кадром. Или, скажем, корпорации, ставящей во гла-

ву угла такие качества, как жадность халявщика и патологическую доверчивость к любому печатному слову или красивой картинке по телевизору. Можно также совершенно четко оценить деловой стиль компании, апеллирующей к авторитетам «героев прошедших дней» или демонстрирующей средневековые замки, залитые солнцем и утопающие в роскоши, в качестве цели своей деятельности. Вы положите деньги в банк под названием «фата Моргана»?

Фишка «гениальности руководства», скажем, когда неизвестные гении обещают до 2 000 процентов годовых, разыгрываемая в обрамлении проституированных интеллектуалов от спорта, также весьма показательна. Гении, где реклама деяний? Где реклама хотя бы замыслов? Как и следует ожидать, со временем подобная «гениальность» оборачивается не более, чем тем, что есть на самом деле, миллионами «кинутых» вкладчиков.

Более полное представление о возможностях и психотехниках манипулирования вы сможете выстроить после полного ознакомления с Практикумом. Рекомендуем после этого во всеоружии вернуться к прочтению РИМ. Сами увидите, насколько иной раз бездарно пытаются обрабатывать аудиторию некоторые «инженеры человеческих душ».

4. АНАЛИЗ ЗАТРАТ

Анализ затрат призван ответить на те же вопросы, какие мы с вами решали при анализе фирменного стиля. Сколь сильно потратилась фирма на свое стремление произвести впечатление? Так, например, весьма интересно было наблюдать активно наращиваемую рекламную кампанию, в ходе которой торговый знак эволюционировал от первоначально чуть ли не карандашом рисованного до модно компьютерного впоследствии. Аппетит приходит во время еды. Попробовали подзаныть у населения — получилось, давай теперь, крути на всю катушку? Кончину кампании и компании еще в самом начале их пути мог увидеть каждый, даже напрочь лишенный каких-либо задатков проницательности.

Оцените общую стоимость рекламных расходов фирмы и ее адекватность декларированным целям и текущему финансовому состоянию. Как и ранее, произвести примерную заценку «на глаз» стоимости изготовления и проката РИМ вы можете через идентификаторы «рек-групп», обычно указываемые в РИМ, обратившись к прайс-листам. Многие из них предоставляют одновременно услугу и по созданию РИМ и по их прокату в эфире. Исходя из того, что к моменту выхода этой книги в свет ценовая информация, скорее всего, успеет устареть, мы не приводим конкретных цифр. Телефон всегда под рукой.

Отдельную сложность могут представлять обнаруженные вами факты скрытой рекламы, где установить цену подобной услуги бывает затруднительно. Однако вы сможете получить кое-какое представление о доступности подобных рек-каналов, если попробуете пробиться туда самостоятельно. Обнаруженные вами расхождения должны сигнализировать о тревоге.

5. ВЫВОДЫ ПО ОБЪЕКТУ

К каким выводам вы можете прийти после анализа рекламы? Какую дополнительную информации о фирме получить этим дешевым методом разведки?

• уточнение МОД фирмы

Анализ комплекта РИМ или разрозненных атак фирмы может по-новому высветить основу ее деятельности — механизм образования дохода (МОД). Например, если львиная доля рекламы посвящена сбору вкладов сторонних инвесторов и только единичные публикации дают представление об их размещении, причем весьма сомнительном или нереалистичном, возможно, МОД фирмы совершенно отличен от того, каким его пытаются представить? Это в том случае, если он вообще хоть как-то обнаруживается, в чем у вас не должно быть никаких сомнений. Достаточно сказать, что многие не делают и этого, экономя на информации.

• лай-наклонность фирмы

Отражает профессиональную характеристику совфирмы, а именно ее установку на лживость

в деловом поведении. Описывается степенью соответствия РИМ истине. Как поется в одной песне, «синий туман скрывает обман». Чем больше тумана...

- **прогноз рыночного поведения**

Анализ РИМ может описать заявку фирмы на такие черты ее рыночного поведения, как методы проникновения, закрепления и конкурентного поведения, и отразить внутрифирменные установки на методологию организации деятельности и основную ориентацию деловой практики. Так, по одному делу в работе против фирмы мы обнаружили плохо скрываемую заявку на нерыночное поведение, апелляцию к лобби, что послужило толчком к пересмотру проектной стратегии нашего клиента в сторону введения дополнительных элементов безопасности.

- **эталон-работа**

Если вы собрали достаточно обширную информацию о рекламной работе фирмы, вам удалось ознакомиться с подавляющей массой ее рекламы, можете попробовать экстраполировать выводы подходов к рекламе на основную деятельность и продукцию фирмы. Особенно если вы видите, что РИМ изготовлен самостоятельно при непосредственном участии руководства фирмы. То, что вы сумеете распознать в рекламе, в точности может соответствовать пониманию фирмой наилучшего, эталонного выполнения своей работы. В одном эпизоде работа с дизайнерами «рек-кампаний» некоторого крупного объединения позволила нам лучше понять индивидуальность его лидера и подобрать к нему соответствующие ключи.

- **инвестиционная политика фирмы**

При помощи анализа рекламы фирмы вы можете составить себе представление о направлении инвестиций партнерского предприятия. Так, многие рекламные буклеты прямо содержат сведения о составе и сферах вложения средств. Но не они должны представлять интерес, и не для вас. Куда более ценны неявные виды и туманные формы направления инвестиций. Например, однажды, зацепившись за обтекаемую фразу типа «фирма постоянно совершенствует технический уровень своей продукции», мы натолкнулись на то, что искали, — мощный канал утечки инвестиционных средств в личные кошельки руководителей фирмы, планируемой к партнерству. В эпизоде другого дела фраза примерно следующего содержания «мы наращиваем кооперационные связи с зарубежными партнерами» дала толчок к развороту ситуации таким образом, что наш клиент очень быстро помог предприятию установить такие связи, правда, как получилось, почему-то выгодные односторонне для инициатора ...

Все зависит от вашего отношения к рек-фактуре. Вы можете предвосхитить очень многие риск-факторы фирмы, представленные вам самой фирмой. А можете пройти мимо них, и мимо денег...

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ ФИРМЫ

цели
мотивы организации СБ
Р-техно: сбор данных
выводы

ЦЕЛИ

Наблюдения за постановкой охраны и организацией системы безопасности партнерской фирмы должно дать вам ответы на следующие вопросы:

- **каковы мотивы организации системы или службы безопасности?**

От вас требуется понять фирменную страхообразующую мотивацию — структуру страхов и опасений партнера и определить ее истоки. Это может помочь выявить картину криминальной направленности фирмы;

- **каково соотношение реальности угрозы и принятых контрмер?**

Это должно осветить вам такие категории менталитета партнерской фирмы, как прогнозирование угрозы и риск-позиция. При гипертрофированном чувстве страха вы увидите его отражения в «секьюрити» как в капле воды;

- **насколько эффективны защитные мероприятия?**

В этом блоке работ вы можете рассмотреть как глобальный подход партнера к делу, так и детализированный конкретными управленческими ходами. Оценка эффективности реализации охранных и защитных мероприятий в наибольшей мере отражает принятый стиль и общую эффективность работ партнерской фирмы. Ничто так не характеризует деловые качества человека, как его отношение к собственной безопасности;

- **какими методами реализуется защита?**

Приверженность к определенному образу действия партнера, выражаемая конкретикой проведенных им охранных мероприятий, может помочь вам спрогнозировать будущее поведение партнера, особенно в таких его негативных проявлениях, как манипулятивное и конфликтное поведение.

МОТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБ

Постановка системы безопасности, в частности личной охраны руководства, способна охарактеризовать вашего партнера очень качественно. Ибо эти работы партнер проводит, исходя из самой сильной мотивации — страхообразующей, выполняет для себя и, что самое важное, относится к делу в высшей мере ответственно. Как известно, нет ничего более близкого, чем собственная рубашка. Поэтому знакомство со службой безопасности фирмы — это почти всегда приглашение в темные уголки внутреннего мира ее хозяев туда, где таятся страхи.

Честно говоря, не очень нравятся фирмы, в которых система безопасности внешне никак себя не проявляет. Особенно при явных признаках криминальных наклонностей ее владельцев. Это может значить только одно — все настолько схвачено, что дальше ехать некуда. По счастью, таких «энтерпрайзисов» не так много. Большинство же стараются изо всех сил облегчить тяжкий хлеб РТ в деле установления истины. Чем больше таких стараний — тем более точным и полным становится прочтение фирменных страхов.

Вариант отсутствия СБ в фирме можно встретить и среди малоопытных небитых предпринимателей, наивно полагающих, что их честность является лучшей гарантией их личной безопасности.

Вариант третий предусматривает ведение дела таким образом, что все доходы растворяются без осадка. По замыслу авторов такого подхода, пока они не попадают в разряд «жирных котов», чего всеми силами стремятся избежать, можно жить спокойно. Ходят такие «корейки» в рубищах, держат нараспашку двери своих офисов, не подозревая о том, что сами приближают свой «Ссудный день» — день, когда приходят «стенобиты».

Р-ТЕХНО: СБОР ДАННЫХ

Технология этого блока разведки партнера сводится к визуальному наблюдению охранно-защитной активности фирмы и выполнению в отношении фирмы оперативных мероприятий.

Внешних наблюдений иногда хватает для выяснения общей картины, иногда они могут дать лишь некоторые промежуточные решения или косвенные признаки для направления дальнейших поисков.

НАБЛЮДЕНИЯ

Наблюдения за постановкой СБ включают в себя сбор и анализ всех внешних проявлений присутствия «секьюрити» и ее поведения.

- **виды охраны**

Наиболее рельефно диагностируются по внешним «охранным переборам» фирмы и их

хозяева, стремящиеся пустить пыль в глаза. Такие будут выпячивать своих «бодикиперов» и «секьюрити» повсеместно, да еще и не преминут при первой же возможности похвастать фантастическими суммами, расходуемыми на СБ. На такие стереотипы мы насмотрелись изрядно: и приедут на нескольких машинах, и пиджаки оттопырят и глазом сверкнут и болтают по рациям невесть что. Даже на дружеской гулянке, изрядно подпитые и кривые, продолжают ломать спектакль... Манипуляторы всегда и везде находятся в сопровождении охраны, нередко групповой. Машины сопровождения, охрана жилища, включая КП у дома охраняемого и в доме напротив, охрана стоянки личного авто — чего только не увидишь! В подобных офисах можно встретить всевозможных ряженных, начиная от маскхалатной «хаки» и кончая расшитыми фирменной эмблемой рубашечками и пиджачками.

в фирме с профессиональным отношением к делу присутствие охраны практически неощутимо

Например, при посещении одной именитой фирмы, в ответ на наш недоуменный вопрос, где же охрана? — нам показали одно большое зеркало и несколько крохотных телекамер.

• технические средства наблюдения и охраны

Оценка технических средств наблюдения, обнаружения и пресечения несанкционированного доступа, наличного спецоборудования, вооружения и амуниции персонала охранников считается одним из самых простых и доступных визуальных наблюдений.

Мини-АТС с секретарем-попкой «Кто там?» вполне можно рассматривать в качестве средства пресечения несанкционированного доступа к руководителям. Сюда же можно отнести различные кодовые замки, внутреннюю сигнализацию, телемониторы внутреннего и наружного наблюдения, оборудование различных хранилищ. Главным по-прежнему останется вопрос: «Зачем?»

Наличие бумаг на столах, дискет, папок на полках — это нормально. В то же время вооруженная охрана, поигрывающая мускулатурой на каждом этаже — это странно. Фирма пыжится нагнать страху? Или на нее кто-то его уже нагнал?

С другой стороны, отсутствие охраны, быть может за исключением явного «ветерана Комитета» при входе, и шкафы в кабинетах, закрываемые личными ключами сотрудников, и инфракрасные глазки сверхминиатюрных датчиков в дверных проемах — это более, чем странно. Возможно, фирма занимается чем-то, о чем стоит позаботиться? Что за информация требует защиты? От кого?

• личная вооруженность персонала

Отсутствие вооружения, хотя бы элементарных газовых баллончиков, у лиц, например, связанных с транспортировкой матценностей или работающих сверхурочно, особенно допоздна, говорит о наплевательском отношении руководства к персоналу. Смело переходите к обработке персонала, он — ваш. В партнерстве такое руководство, не сомневайтесь, потянет одеяло на себя. Если же и разъездной персонал партнера, командированный по разным местам в разное время, не обеспечен средствами безопасности, то, скорее всего, ваш партнер может допустить серьезные просчеты в отношении вверяемых ему проектных ресурсов. Это уже не просто «потогонно-хищническая» эксплуатация наемного труда — это наплевательское отношение к делу, или, если угодно, на нашем языке — некорректное ресурсотношение.

• лицо, постоянно присутствующее на переговорах

Если роль и статус присутствующего непонятен, руководство фирмы на ваши наводящие вопросы ничего конкретного не отвечает — это плохой признак, отражающий возможную криминализацию фирмы или нахождение ее «под колпаком» — постоянным жестким контролем со стороны посторонней структуры. Возможно также, что фирма пытается инсценировать подобное восприятие, что еще хуже, ибо она подвергается первому риску в большей степени и в более драматичной форме. Возможен и вариант гипертрофированного страха, при котором фирма переполнена собственными страхами и опасениями настолько,

что это находит проявление во внешне неконтролируемом неадекватном деловом поведении. Высока вероятность проявления соответствующей линия дальнейшего развития отношений: проведения бесчисленных проверок и перепроверок, раздумья и затяжки времени, бесчисленные согласования и консультации.

Отдельный разговор пойдет о ситуации, когда переговоры проводятся с участием персонажа, выполняющего функции, подозрительно схожие с обязанностями РТ (о нем мы поговорим отдельно в главе «Как нас проверяют?»). Это может сигнализировать о богатом опыте набивания шишек фирмой, что само по себе не страшно. Плохо, если подобный опыт направлен против того, кто еще не успел им обзавестись. Возможно, вас воспринимают именно в таком качестве и фирма вынашивает некие замыслы. Для ответа на вопрос: «Какие именно и как?» — вам потребуется проанализировать личность и поведение «консельере». Вверенные ему функции — в его вопросах. Чем более они коварны и неожиданны, тем меньше шансов на успех вашей игры. Чем более они вами ожидаемы — тем хуже виды на урожай у противника.

Выделить «консельере» несложно по комплексу простых визуальных наблюдений. Если руководитель фирмы вызывает к себе на помощь различных специалистов, тот из них, кто постоянно присутствует при всем этом, скорее всего, и есть консультант по ББ — «бизнес-секьюрити». Вообще говоря, при соответствующей подготовке такой «специалист», возможно из «бывших», возможно самостоятельно подготовленный партнерской фирмой, или профессионал со стороны почти не идентифицируется. Его могут подключить в работам на более продвинутых этапах взаимодействия, например, к разработке документов в качестве юриста или к выполнению других ограниченных функции, но серьезная фирма никогда не будет его афишировать. Если вы видите обратное: человек сидит и козыряет на лбу написанным назначением — что-то с этой фирмой не в порядке. Вполне вероятны внутренние ограничения руководства или попытка нагнать на вас страху пугалом. Один достаточно долгое время интересующий нас банк стал утрачивать свою привлекательность именно с того момента, как обзавелся подобным персонажем. Именно с этого первого звонка началась серия контрольных проверок, итогом которых стал уход из банка нашего клиента. Не по нашей вине этого банка нет сегодня. Но вполне могло стать, что он сумел бы выстоять при помощи нашего инвестора, если бы продолжал оставаться «чистым» или хотя бы избегал афишировать смену вкусов и пристрастий.

• охрана в нерабочее время

усилия фирмы по охране имущества, отражающие ресурсотношение партнера, весьма неплохо проявляются в постановке охраны в нерабочее время. Также можно прощупать финансовое состояние партнера. Если офис, заставленный компьютерами, закрывают на выходные на ключ без какой-либо сигнализации — скорее всего, таким людям не стоит доверять свое имущество. Даже если это оправдывается элементарной нехваткой денег на содержание охраны или установку сигнализации. С таким отношением очень быстро можно лишиться и того немногого, что есть.

Привлечение фирмой к такому виду охраны специализированных агентств - уже лучше для характеристики ресурсосберегательных наклонностей. Однако и этот ход далек от однозначности оценок. Так, например, в ходе одного проекта мы столкнулись с фактом непрекращающихся грабежей и хищений сырья со складов, охраняемых подобным образом. Поговорив с сотрудниками внутренней безопасности предприятия, мы пришли к выводу, что призванная охранная фирма фактически обеспечивает сговор с расхитителями, которые, в свою очередь, состоят в подозрительных отношениях с директором. В доказательство этому были представлены кипа докладных записок службы охраны и договор на охранные услуги, подписанный лично директором, в котором отсутствовала какая-либо ответственность охранников за вверенное имущество.

• разграничение доступа персонала

«Гостевые карточки» представляют собой наиболее спорный реквизит охранного дела. Смешно таскать на лапкане карточку с надписью «Гость», выданную на «филтре» единственным на всю контору охранником. По нашему мнению, гостевые карточки — это пустой формализм, ибо там, где их придумали, они скорее всего служат идентификатором

для охранного персонала на местах. Поэтому, как только вам прицепит такую карточку единственный наличествующий в фирме охранник, можете предположить такие дефекты фирмы, как склонность к формализму, внешнему обозначению деятельности, позерство, стремление соответствовать искусственно раздутому имиджу, неадекватное самомнение и, весьма вероятно, некачественное финансовое планирование. Понаблюдайте за другими возможными признаками — скорее всего, вы обнаружите эти дефекты в более явном виде. Как-то нам пришлось в течение целого рабочего дня прохладиться по коридорам одной интересной конторы. Мы не только вволю поприставали к сотрудникам и бесплатно пообедали в их столовой, но и порылись в компьютерах директорских кабинетов. И все это время в наших карманах бултыхались гостевые карточки. Неудивительно, что обитатели кабинетов оказались малопривлекательными в профессиональном плане субъектами. Подход сквозит в мелочах.

Вообще же говоря, в серьезных фирмах разграничение доступа может быть выполнено на базе самых последних технических достижений, таких, например, как магнитные карточки, технические комплексы биометрических параметров человека, тач-память и т.д. Впрочем, работа против таких фирм — вне компетенции настоящего Введения.

• основной задействованный контингент охранников

- «бывшие»

- наиболее интересен для нас контингент охранников, представляющий собой бывших и нынешних сотрудников правоохранительных органов. Им мы уделяем повышенное внимание, ибо среди них можно натолкнуться на коллегу. Идентифицируются они по ряду типичных внешних признаков: стрижка, манера держаться «по службе», иногда наличие табельного вооружения типа МП или, что еще показательнее, «товарища Стечкина», возможно в старорежимной поясной кобуре. В своей области охранных работ эти люди предпочтительнее и доброкачественно характеризуют объект ваших исследований. Вот простой пример, показывающий разницу между профессионалом и круто узколобым «терминатором»-любителем, столь модным ныне деловым атрибутом.

в одной операции пришлось сопровождать клиента, на этапе перевозки крупной суммы денег. Как мы уже говорили, Агентство не выполняет физического сопровождения, и на сей раз, находясь в цейтноте, мы призвали на помощь нескольких действующих оперативников. Их внешний вид поначалу нас слегка смутил: неприметные, какие-то серые личности неопределенного возраста в таких же бесцветных плащах. Партнер приехал в сопровождении сумрачного «Рембы» с ремингтоном-помпой в руках. То, что работа познается в мелочах, мы увидели воочию. Среди нас был оперативник со стажем, который подробно рассказал нам скрытый смысл поведения наших «серых дядей», все тонкости и премудрости их действий. Где и как они шли, как перекрывали зоны возможного прострела так, чтобы в случае чего не мешать друг другу и не подстрелить нас и нашего клиента, как они «по-секционно» просматривали возможные подходы, и «не светили свои стволы». Почему среди них один был левшой, и как мы этого не заметили. Особо любопытно выглядела опека Рембы Ремингтоновича. Когда дело было сделано, и Ремба со своим хозяином укатил, мы услышали щелчки разряжаемого оружия. Интересы ради мы попытались впоследствии разыграть возможную атаку, и наш опер наглядно показал нам ее обреченность. Тогда кто-то заметил, что очень повезло Рембо — по счастью, он не споткнулся случайно...

— спортсмены

- наиболее приемлемый контингент для любительской охраны в фирмах, стремящихся произвести впечатление. Толку от такой охраны не больше, чем от цветочного горшка. Зато выглядят красиво. За исключением варианта, когда спортсменами эти люди были в молодости, а потом достаточно проработали в органах.. Один наш работник любит швырять им под ноги ключи. Говорит, что профессиональная реакция классного охранника такова: не реагирует на ваши звенящие железки, смотрит на ваши руки. Охранник-любитель со «спортивной» реакцией подхватывает ключи на лету...

— уголовный элемент

Про этот вариант особо говорить не приходится. Если в конторе на столах лежат «пацаны» и

режутся в карты такие же «охранники» — все предельно ясно: фирма в опеке, если не хуже. Причем в очень явном виде. Слишком явном, чтобы с ней нельзя было работать.

ОПЕРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ

Персональная обработка личной охраны дает наиболее достоверные результаты и позволяет строить точные выводы. Беседы с руководителями, в частности лично с боссом партнерской фирмы, может дать информацию для дополнения и перекрестного сопоставления различных фрагментов общей картины страхов и опасений партнерской фирмы. Как обычно, результаты всех ваших работ носят множественный характер: за одну операцию вы должны получить не только основную, но и массу дополнительной полезной информации. Например, оперативная работа с шефом «секьюрити» или даже с рядовыми охранниками очень часто завершается не только сбором ответов на поставленные вопросы, но и получением доступа к информации, компрометирующей фирму или активно скрываемой ею.

Приемы оперативной работы дают вам возможность избежать непосредственного контакта с персоналом СБ, например, когда проникновение в объект проводится путем подставки фирме сторонних специалистов и услуг. Скажем, «представитель охранной фирмы предлагает спецтехнику...» или «бывший офицер с боевым и техническим опытом ищет высокооплачиваемую работу...» Даже если проникновение осуществляется под личинами, далекими от охранной деятельности или специфики службы безопасности, нечто страхообразующее в поведении фирмы проявляется всегда. Например, весьма показательно требование «в интересах безопасности фирмы» подписки о проверке лояльности кандидата в штатные сотрудники. Подобный подход отражает высокую степень недоверчивости партнера. По всей видимости, сегодня преждевременно говорить о повальном распространении внешнеразведывательных акций в отношении росфирм настолько, чтобы они вызывали объективные ответные реакции, такие как разработка наступательных программ контроля лояльности персонала. Для основной массы нормативного бизнеса кадровый вопрос вполне решаобен. Скорее всего, виною перестраховочного подхода, при котором расценивают в качестве главной угрозы собственные кадры, являются личные качества и дефекты руководителей фирмы или секретный повышенно опасный характер деятельности партнерского предприятия.

Также используются приемы оперативно-технического съема информации с сотрудников охраны, болтовня которых в долгие часы дежурств выдает иной раз слишком много ценной информации.

• специальные средства противодействия

Если в отношении технических средств защиты все достаточно ясно и их выявление не вызывает сложностей, то трудности могут возникнуть при попытках обнаружения наиболее показательной техники в составе службы безопасности предприятия — а именно средств противодействия коммерческому шпионажу: телесистем скрытого видеоконтроля, поисково-обнаружительных систем и комплексов радиомониторинга, аппаратуры контроля и защиты информации (детекторов записывающих устройств, постановщиков помех и т.п.).

Особо показательно, как мы говорили выше, характеризуют фирму средства контроля лояльности персонала. В последнее время они становятся все более частым атрибутом солидных российских банков и промышленно-торговых компаний. В этой связи уместно выделить такие системы, как комплексы контроля телефонных переговоров. Выявление наличия подобной практики и техники представляется возможным исключительно оперативным путем, например, обработкой персонала фирмы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ

Выяснение организационной формы СБ не представляет сложности, за исключением случаев интеллектуализации ее функций. Все остальное, включая вопросы оплаты труда охранников, представляет собой предмет оперативной работы.

Самодетальность в форме совмещения охранных функций с иными, например совмещение функций шофера, референта, консультанта, весьма откровенно говорит о прижимистости руководителя или о его плохо скрываемой плотной опеке.

В тех конторах, которые вызывают на подмогу «коммандос» головной или вышестоящей организации, как правило, наблюдается низкая инициативность и отсутствие полномочий. Проектную деятельность разумно переключить на ступень выше.

Организационно выделенные единицы и службы предполагают тяготение фирмы к программно-целевому планированию деятельности, неплохое финансовое планирование и, в случае четкой адекватности охранных усилий реальным угрозам, наиболее благоприятно характеризуют фирму.

Найм «спецов» по необходимости под конкретные работы по безопасности предопределяет гибкость структуры фирмы, мобильность ее деловых подходов и ресурсосберегательную политику. Кроме того, проанализировав тех, к кому обращается фирма, можно сделать вывод о искушенности фирмы в деле разборок. Должны быть связи — ищите.

Прозрачные системы СБ, организационно припрятанные, если вам их удалось обнаружить, кричат вам: «Осторожно!». Имеющий уши да услышит.

обратите внимание на. величину и форму оплаты услуг охраны

Если вы установите факт пристежки СБ к общему доходу фирмы, например, в форме процентов от прибыли, это однозначно характеризует криминализированную фирму, в которой под охраной камуфлируется отстежка «крыше». Скорее всего, такая отстежка будет включать в себя и оплату специфических услуг «охранников» типа «разборок» и вышибания долгов.

Имплантант от другой организации — «подснежник», получающий зарплату за какие-нибудь «маркетинговые или консультационные услуги», но на самом деле выполняющий охранные функции, — весьма частый гость в нашей практике. Именно в форме «подснежников» - охранников мы помогали многим своим клиентам, оказывая им услуги, мало похожие на охранные.

Фиксированная оплата охраны является фактом малопоказательным и в информативном плане прозрачным.

Там, где зарплата охраны сильно отличается от зарплаты остальных сотрудников, везде с высокой степенью вероятности можно предположить наличие значительных отклонений в деловом поведении фирмы или психологии ее руководителей.

ВЫВОДЫ

Выявленные цели создания СБ и возлагаемые на нее функции фактически соответствуют страхообразующим мотивам фирмы. Все то, против чего борется СБ, представляет для руководства фирмы предмет неприятных переживаний, сомнений, опасений и, попросту, страха. Поэтому перечислим основные функции СБ, как мы их себе представляем по мере интеллектуализации работ от примитива типа охраны входа до технологий бизнес-секьюрити. Прийти к пониманию склонности фирмы к той или иной функции СБ вы сможете после полного знакомства со всем многообразием проявления СБ и обработки всей имеющейся по данному вопросу оперативной информации.

• обеспечение личной безопасности сотрудников и сохранности имущества, в том числе пресечение несанкционированного доступа

Примитивная функция, она же наиболее распространенная и малоинформативная. Интерес представляет, как вы видели, ее крайняя степень обострения, отражающая гипертрофированный страх руководства.

• «антирэкет»

Если вы видите явные наклонности СБ в сторону нецивилизованного решения конфликтов, имейте в виду возможные поводы фирмы для того, чтобы держать постоянно при себе таких людей. Во всяком случае кто-то и в нормальных фирмах всегда так или иначе связан с «крышей», обеспечивающей сохранность дела и его субъектов.

• персонал-технология

Это кадровая работа по подбору и проверке сотрудников на «чистоту», в том числе осуществление текущего надзора за сотрудниками в плане пресечения их доступа к секретам фирмы и ранней диагностики возможных конфликтов «внизу» и нелояльного поведения по отношению к работодателю. О скрытом подтексте этого аналога пресловутых спецотделов режимных предприятий эпохи застоя мы уже говорили.

- **связь с властными коридорами, коррумпирование чиновников из властных структур**

По типу «РТ-деликатесов», эти работы фактически камуфлируют другую, а именно «раздачу слонов» заинтересованным лицам из числа контролирующих органов. Как правило, связь осуществляет кто-то из «бывших», кто имеет прямой «ход наверх». Обычная практика легитимирования такого сотрудника — зажимание поста начальника или сотрудника отдела безопасности или СБ.

- **представление интересов другой организации**

СБ может камуфлировать наличие связи с другими неафишируемыми организациями. Например, СБ может представлять собой не более чем форму прикрытия для отстежек за «охрану» мафиозным структурам или спецслужбам в виде выплат высоких зарплат или оплаты соответствующих сторонних организаций на постоянной основе. В отдельных случаях «интеллектуализированная» СБ может представлять интересы третьей заинтересованной стороны. К примеру, если руководитель фирмы находится под строгим неафишируемым контролем и надзором — это будет видно в форме его неотступного сопровождения «личным телохранителем» или «советником», чье поведение вами должно быть своевременно «проколото».

- **организация и исполнение неэкономических санкций**

Деятельность СБ может включать в себя функции вышибалы для организации грубого прессинга — выбивания долгов и репрессивного принуждения и наказания виновных. Уточнение таких пикантных функций может потребовать от вас дополнительных усилий. Однако близкое знакомство и контакт с персонажами рассеют всяческие иллюзии. В откровенно криминально направленной компании вам, скорее всего, воочию покажут «бухгалтеров нецивилизованного рыночного сегмента».

- **проектов фирмы в среде правоохранительных органов.**

Такая функция, выражаемая в финальной проверке предпринимательского проекта среди действующих сотрудников правоохранительных органов, представляет собой новомодное образование СБ. Любопытная функция, отражающая грамотный риск и осторожный подход партнерской фирмы к делу. Прежде чем пуститься в плавание, люди хотят разведать лоцию, для чего обзаводятся соответствующими кадрами. Такой подход, насколько мы можем судить, приобретает все большее число поклонников. Причем венчурные фирмы охотятся за такими кадрами и стремятся закреплять их на постоянной основе. Оно и понятно — это одновременно и контроль информации, пресекающий ее возможную утечку, и качество безопасностного предпринимательского проектирования. Нам такая функция также не чужда и вполне улыбается. В качестве такого разведчика может выступать юрист или, что чаще, начальник СБ. В любом случае этот человек должен иметь какое-либо отношение к органам. Возможно, он работал ранее или совмещает работы в настоящем. Но связь должна быть в обязательном порядке.

- **«водопроводчики»**

- работа с каналами утечки информации и контролю конфиденциальной внутрифирменной информации. Часто такая функция со временем становится более утонченной и может включать в себя проведение мероприятий по контршпионажу. Однако нам известны всего лишь единичные примеры достойной реализации. Похоже, что до контршпионажа наш бизнес в массе своей еще не созрел. «Весьма напрасно», — скажем мы и не покривим душой.

- **экстра-функция**

- РТ и ревизионный контроль подчиненных структур Превенция и профилактика проколов, организация проверок партнеров, контрагентов, инвестируемых, включая филиалы и подчиненные структуры. Сманивание оперработников на подобные работы в должности начальника СБ, похоже, еще долго будет оставаться серьезной кадровой проблемой Агентства

Надеемся, что наша классификация поможет вам самостоятельно сделать верные выводы о фирме по параметрам постановки ею системы безопасности.

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА СЕКРЕТАРЕМ

цели наблюдения

Р-техно

ЦЕЛИ НАБЛЮДЕНИЯ

То, что фирма начинается с секретарши, знают, похоже, все. Но вот насколько такие наблюдения могут ей и закончиться — представляет малоизвестную страницу летописи рособизнеса.

Секретарша, как предмет особой охоты РТ, будет нами досконально разобрана. Мы покажем вам, как рассмотреть пороки фирмы и ее хозяев простыми наблюдениями и общением с секретарем.

Отметим ряд специфических функций, выполнение которых мало афишируется как исполнителем — секретарем - референтом или делопроизводителем, так и лицами, таковых нанимающими.

Это будет касаться, в первую очередь, пристрастий фирмы и конкретных руководителей к манипулятивному и неделовому поведению. Покажем на конкретных примерах.

- **«подсадка-контролер»**

Секретарь делопроизводитель в лице скромной молодой девушки, выполняющей функции надзора за фирмой, была нами обнаружена в одной партнерской фирме. Подсадка со стороны опекающей фирму структуры была осуществлена в виде оказания личной услуги боссу «крыши» руководителем фирмы. Как он впоследствии признал, он и подумать не мог, что все происходящее в фирме становилось известно «крыше» в тот же день именно благодаря неусыпным стараниям и исполнительности этой невзрачной мышки фирма — типичный торговый карлик с неплохими обо ротами — подвергалась систематическим наездам «диких команд» в точном соответствии с прохождением платежных документов. Как нетрудно предположить, все они не миновали пишущей машинки секретарши.

- **«приманка»**

В качестве приманки секретарша использовалась неоднократно в деле размещения инвестиционных заказов. Эффективность манипуляций весьма сомнительна, но попытки были, есть и будут. Не секрет, что путана, валютная проститутка, ныне представляется одной из самых престижных профессий среди молодежи. Дамам за тридцать кажется вполне пригодным вариант сдачи своего тела на должность секретаря. Работодатель может

использовать его по своему усмотрению, например, для заманивания нужного клиента. Мадам может быть сделано предложение, от которого она не в состоянии будет отказаться. В противном случае дверь откроется нараспашку свободному рынку услуг. Для вас это может значить следующее если вы видите явно заинтересованное женское поведение со стороны секретарши — не спешите обольщаться относительно своих мужских достоинств. Все может быть на самом деле проще: была команда и есть исполнение. Флирт оплачен.

- **объект сексуальных пристрастий**

В некоторых случаях мужские атаки на секретаршу могут дать вам больше дополнительной пользы, нежели лежащий на поверхности (сильно сказано!) результат. Получив ответы на вопрос, что именно здесь делает эта женщина, вы получаете дополнительные характеристики к портрету вашего объекта-фирмы и ее лидеров. Мы такое практикуем через раз. Приударить за девочкой полезно и для ситуации явного закрепления ее в качестве предмета сексуальных атак лидера фирмы. Так в одном деле такая «постельная» информация дала нам ключевую идею к пониманию всей проектной ситуации в данной фирме. Как вы думаете, о чем говорят в постели босс и его секретарша? О деле, естественно. Причем о таких сторонах дела, про какие иной босс и думает-то разве что иногда.

- **аксессуар престижа**

Наиболее безобидная теневая роль смазливой девочки с идеальным экстерьером. Отражает субъективное понимание дирекцией фирмы понятия «деловой престиж». Некоторым кажется, что красивая тупая кукла за столом, пусть даже в статусе «Мисс Четвертый Кривоколенный переулок», должна символизировать тяготение фирмы к работе по евростандарту По нашему мнению, как раз в подобных фирмах именно такой работы и не встречается. Не стоит улыбаться до окончания прочтения нижеприводимого примера,

подписание контракта со стороны контрагента затянулось по непонятным причинам. Наш заказчик занервничал, дело запахло плохим оборотом. Тогда, памятуя о натяжке отношений между одним из ключевых персонажей и его личной секретаршей, которой перестала нравиться приставка «личная», мы перешли к действию. Из числа лип определенного поведения мы отобрали нескольких претенденток, потом выбрали самую подходящую особу, немолодую, но, как нам показалось, весьма искушенную. После детального инструктирования и некоторых препираний эстет оплаты, мы направили ее «трудоустроиваться». Как и следовало ожидать, объект запал на прелести, и очень скоро все пошло по расписанию еще одно личное собеседование, приглашение в кабачок, переход в партер. Наутро следующего дня мы имели полный доклад по теме. Выслушивая этого по-своему мудрого человека, мы тогда впервые призадумались о том, почему бы не размочить наш исключительно мужской штат? Даже если не будет профильной работы — мы нашли бы, чем занять такой женский контингент. Кстати, впоследствии мы неоднократно привлекали эту женицину к разным работам, кроме одной. Дело и тело путать не надо. Не знаем, насколько наша оплата соответствовала ее ожиданиям, но статус столичной Мата Хари ей явно пришелся по вкусу...

Р-ТЕХНО

1. НАЧАЛО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ - НЕЙТРАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Ваш первый визит в фирму. Вы просто смотрите на секретаршу и пытаетесь определить ее предназначение в этом заведении. Кое о чем интересном мы с вами поговорили. Поговорим об обыденном.

- **номинальные функции и делопроизводство**

Наблюдения за исполнением номинальных функций секретаршей, оценка рабочего места секретаря, состояние техники и делопроизводства может вам кое-что подсказать насчет организационной культуры фирмы. Например, в одном фрагменте нам в глаза бросилась такая картина: первоклассно ароматизирующая девица восседала среди шикарной оргтехники, где было и соответствующее программное офисное обеспечение, и красила ногти. Сколько раз мы ни приходили — столько раз мы видели одно и то же, за исключе-

нием, пожалуй, одной робкой попытки игры в «Тетрис» и поедания огромной коробки шоколадного ассорти. Босс оказался в точности таким же. За исключением развитого делового маскарада.

• **фильтр-функция**

Весьма модное увлечение среди «утомленных солнц» совбизнеса выражается в том, чтобы уберечься от беспокойства нежелательными звонками. А таковыми априори является почти вся подавляющая масса сторонних. Фирмаки гордятся своей доступностью. Нам приходилось общаться с крупными бизнесменами, за плечами которых годы и горы, и никто из них не додумался сделать из себя неприступную вершину. Наши деятели от бизнеса, едва успев встать на ноги, заболевают «звездной болезнью» и обзаводятся церберами-секретаршами. Господа, такое оргбескультурие чревато: оно символизируют вашу личную уязвимость и скрытые пороки вашего дела, подманивая таких как мы, и похуже.

Совсем плохо дело, когда охрану рубежей поручают какой-нибудь «пробке». Звонишь такой и слышишь по ту сторону треск перекачивающихся в пустой голове горошин. «Как доложить, по какому делу?» Не зная, что предпринять, ибо часто наши дела не похожи на обыденные, эта кукла, в стремлении соблюсти лицо любой ценой, всеми правдами и неправдами попытается завершить разговор. Иногда проще доехать, чем договориться с такой особой о чем-либо по телефону. Может, и правду говорят, что «собака — по хозяину», но приходится убеждать себя в обратном.

Отметим и такой факт: выставляемая напоказ неконтактность фирмы, отражаемая поведением и манерой разговаривать секретаря, на поверку может и не соответствовать реальности. Это наблюдалось много раз в тех случаях, когда мы, отчаявшись пробить фильтр, выходили на руководство нужных нам фирм окольными путями. Мнение хозяев о собственном секретаре при этом часто было продиктовано соображениями, аналогичными вышеописанным. Что еще можно почерпнуть внешним наблюдением поведения секретарши?

• **отражение позиции дирекции партнерской фирме к проекту**

Чтобы ваша картина наблюдений не искажалась, не следует переходить черту общепринятых правил общения между посетителем и секретаршей сразу же. Если вы привнесете личные симпатии, вы тем самым привнесете в ее поведение нежелательные искажения, что впоследствии скажется на точности прочтения ее сигналов. Пусть некоторое время все будет как обычно, успеете еще заняться секретаршей поплотнее.

Секретарша не только прекрасно информирована о происходящем, но и интуитивно чувствует отношение босса к вам. По тому, как он вас провожает и что после этого написано на его физиономии, секретарша совершенно точно увидит его отношение к вам и сделает в отношении вас соответствующие выводы. Кроме того, возможно, эта проблема будет обсуждена дополнительно с боссом с глазу на глаз. Возможно, несколько фраз босса, произнесенных вслух, охарактеризуют ситуацию еще лучше. Все это, не сомневайтесь, найдет соответствующее отражение в манере поведения «офис гел».

По тому, как она вас встречает и обхаживает, можно сделать вывод о степени заинтересованности фирмы в вас и вашем предложении. Например, если вы звоните с вахты и через минимально возможное время наблюдаете, как длинноногое очарование выпархивает из лифта вам навстречу, это неплохой признак. Если же в аналогичной ситуации ваш голос «не узнают», переспрашивают кто вы да зачем, хотя, по-вашему мнению вас должны были запомнить по «гроб доски», — это может отражать как слабый интерес, так и попытку манипулирования со стороны фирмы. Сбить вас с толку, сделав вид, что вас таких — куча на день, дезинформировать об истинном положении вещей — любимое занятие наших доморощенных Карнеги.

О приготовлении к открытию в отношении вас «боевых действий» может сигнализировать, например, такой малозначительный, казалось бы, факт, как манера подносить кофе директору фирмы во время ваших переговоров. Вас могут нарочито проигнорировать. Выдрючка секретарши тут ни при чем. Попробовала бы она хоть раз допустить такую выходку, если вы — предмет особых интересов фирмы! Случайностей не бывает. Просто именно они иногда демаскируют истинную картину, сколь неличеприятной она бы ни была и сколь тщательно ни пытались бы ее

скрыть.

2. ОПЕРАТИВНАЯ РАЗРАБОТКА

Такая стратегия проходит среди некукольного типа секретарш, не набалованных вниманием, а также среди особо притких объектов и оперработников. Бывает так, что вы чувствуете, что секретарша вам попала из «деловых женщин», стремящихся везде засунуть свой нос и высказать свои суждения. Это весьма на руку. Чем больше вы сумеете ее разговорить — тем лучше. В одном эпизоде мы в ожидании аудиенции так наобщались с референтшей, что сама дальнейшая беседа показалась совершенно излишней. На всякий случай мы все же проверили информацию и убедились не только в этом, но и в том, что женщина, скорее всего, пощадила своего босса. Нам он показался еще менее привлекательным, чем это вытекало из ее слов.

«Личный подъезд» лучше всего проводить в свойственной вам манере. Все зависит от вашей искушенности в таком щепетильном вопросе. Главным, как и всегда, является отсутствие фальши. Кто-то может смотреть во все глаза на секретаршу, как если б перед ним предстала Клаудиа Шиффер, кто-то умеет весьма умело подкалывать и пикироваться, кто-то предпочитает шоколадно-цветочное бомбометание. В любом случае секретарша — всего лишь женщина. Что к этому добавишь?

НАБЛЮДЕНИЯ ЗА ТРАНСПОРТОМ ПАРТНЕРКОЙ ФИРМЫ

- выявляемая рискография
- Р-техно

ВЫЯВЛЯЕМАЯ РИСКОГРАФИЯ

Наблюдения транспорта партнерской фирмы относится к внешним наблюдениям фирмы и призвано снабдить вас оперативной информацией"

- об отнесении фирмы по внешним признакам к криминально направленной;
- об общем финансовом состоянии фирмы и доходах сотрудников, включая наличие налогов боковиков и черного оборота;
- о стиле ведения дела руководством, включая манипуляционную направленность,
- о структуре личности конкретных руководителей и сотрудников.

Р-ТЕХНО

1. ТРАНСПОРТНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Надежная личностная характеристика, отражающая элемент динамичности человека в его деловом стиле, может быть получена простым выяснением его транспортных предпочтений. Есть люди, которым нравится размеренный стук колес поезда, есть люди, которым командировка поездом — как серпом по одному месту. Такие могут безболезненно прождать сутки в аэровокзале только ради того, чтобы потом в одночасье покрыть тысячи километров. Некоторые же и ждать не будут, сядут в автомобиль и отправятся куда надо, будь это хоть трижды нерационально. Для них главное — не сидеть без дела, они все время в движении. Обратим внимание: движение движению рознь!

Выяснение фирменных транспортных предпочтений призвано дать вам представление о возможном распространении личностных пороков и достоинств руководства на деловое поведение фирмы в целом.

2. АВТОПАРК ФИРМЫ

При осмотре и анализе автопарка фирмы надо обратить внимание на то, что получаемая вами информация может быть обесценена в силу такого фактора, как наследственность. Возможно то, что вы видите, досталось фирме от кого-то по наследству. Беспросветно пытаться делать обобщения, исходя из наблюдений какого-нибудь транспортного цеха предприятия зари советской власти. Хотя кое-какие выводы могут последовать.

- место стоянок

Например, в плане оценки однородности фирмы показательны директорские автомобили, стоящие в отдельном боксе от прочего транспорта. Одни такие боксы говорят о наличии в партнерской организации круга «особо избранных». В дальнейшем можно идентифицировать такую группу управления и по составу, включая выявление «неформалов» из числа этой же фирмы. Почему машина главбуха завода стоит отдельно? Почему среди элитного транспорта примостилась потертая тачка начальника отдела сбыта? Почему на самой лучшей стоянке вы постоянно видите одну и ту же автомашину начальника службы охраны? Ответы на такие вопросы могут пролить свет на реальную картину управления партнерским предприятием. Раздельная стоянка, охрана и обслуживание автотранспорта! ауп символизирует, как минимум, о деление фирмы на «белых» и «негров». С «белыми» нам удобнее работать плотнее, создавая им условия обогащения за счет их же «черных».

Однако наиболее показательны наблюдения автопарков (или того, что может быть названо таковым) предприятий и фирм из среды свежих формирований. Именно здесь влияние различных отклоняющих факторов минимально, и видимая картина представляется наиболее приближенной к реальности.

• состав автопарка

Состав автопарка представляет собой видимое проявление решения фирмой самых обыденных функциональных задач. Осмотр автопарка должен дать вам представление о транспорте производственном, транспорте отцов-командиров фирмы, включая представительские лимузины, и о личном транспорте рядовых сотрудников.

Если вы столкнетесь с фактом использования сотрудниками собственных тачек на исключительно производственные цели, что встречается очень часто, это первый сигнал, что не все в порядке с фирмой. Если есть потребность в перевозках, пусть даже малогабаритного груза, и нет машин для этого — в деловых подходах фирмы проскальзывает несерьезность. Возможно, причина этого в излишней прижимистости руководства, что весьма часто является не менее угрожающим фактором, чем неадаптивность и слабость планирования деятельности.

Состояние производственного транспорта в точности соответствует состоянию главного дела партнерской организации. Если перед вами рыдван, непонятно как перемещающийся в пространстве — скорее всего, для вас не будет неожиданностью встретить в деле серьезные организационные дефекты. Особенно показательны фирменные автомобили, усеянные рекламными лозунгами и торговыми знаками. Если внутреннее содержание такого авто соответствует внешнему виду — тест пройден нормально. Но если при внешнем блеске внутри все железо сдохло — все остальное дело может повернуться аналогичным ракурсом.

Особенно показательными являются разительные контрасты и несоответствия внешнего вида директорских автомобилей и всех прочих. Это наиболее характерно для фирм единоначалия, где дирекция является собственниками дела. Контраст между местом парковки и внешним видом этих двух категорий автомобилей ясно говорит, кто здесь зарабатывает, как и, часто, за счет кого. Если же руководство будет распинаться перед вами в исповедуемом фирмой «командном духе» и вы воочию убедитесь, что основной доход действительно несет именно команда, удвойте бдительность. Перед вами манипулятор или просто дурак. В любом случае связываться с таким партнером чревато. Навряд ли вы составите исключение для того, кто обдирает своих.

• охрана и обслуживание

Небезынтересно поставить свою машину на самое лучшее место и пронаблюдать реакцию охранников. Можно увидеть очень много (предупреждаем, что можно и не только увидеть). Что предпримет охрана и как она к вам обратится? А если вы скажете, что вам именно тут босс предложил бросить вашу тачку? Будут перезванивать или вызовут старшего? Что будут делать, если вы «включите крутого»? Как они конфликтуют, как ругаются? Что скажут на прощание, когда вы будете заводить машину, готовясь к отъезду?

Другое видимое наблюдение связано с местом заправки автомобиля. Мы имели счастье поработать с одним интересным объектом, организовавшим частную заправку на одну машину во дворе своего офиса. Он и в деле показал себя таким же. Все строго по закону и «по-честному», но

исключительно к личному благу.

3. ИНТЕНСИВНОСТЬ ПЕРЕВОЗОК

Интенсивность перевозок — неплохая характеристика для исследования концепции, манеры и стиля ведения дел.

Пристрастие к постоянному движению, выдающее чрезмерную подвижность руководителя, может и составлять основу его делового стиля — насаждаемую руководством концепцию фирмы и понимание ожидаемых от персонала действий. Один такой руководитель способен озадачить весь подчиненный коллектив, особенно при явно выраженной централизации фирмы или ее управления по типу «черного карлика». Причем, тут возможны несколько вариантов.

Один из развитых сюжетов: персональная неуловимость главной фигуры партнерского предприятия — лично директора. «Он у нас всегда в движении», — как только слышится такое, на языке вертится вопрос: «А кто же у вас делом занимается?»

Ответ можно поискать среди следующих:

- симулирование бурной деятельности выдает сбитый акцент руководителя в сторону внешних проявлений деловой активности. Есть такое психическое заболевание, как «вагобондаж» — стремление к безостановочному перемещению. Дело — в руках директора-вагобондажника! Чего же вы хотите от такого «дела» ?
- это может навевать мысли о слабом менеджменте фирмы, насаждаемом личным примером директора. При этом все возможные и невозможные функции он замыкает непосредственно на себя и, естественно, вынужден физически разрываться «на семь фронтов», То ли он не способен к администрированию, то ли не хочет или опасается делегировать свои функции другим. Вкупе с наблюдениями так называемого «острого стиля вождения автомобиля» такого «управленца», ситуация представляется малоперспективной. Как только человек такого склада выпускает дело из-под своего контроля, оно неизбежно стопорится. Сам же он не способен продуктивно работать, ибо он все время находится в им же созданном цейтноте.
- другой вариант личной неуловимости — элементарное самоупражнение и отлынивание руководителя от своих обязанности. Затрата основного рабочего времени на другую деятельность может проявляться в чем угодно от личных утех, благообразно прикрываемых «производственной необходимостью» и «решением вопросов» до ведения серьезного параллельного дела. Для вас последний вариант наиболее интересный. Возможно, уточнить ситуацию вам помогут фразеология ближайшего окружения директора, ибо, даже находясь в неведении относительно директорских планов, они не остаются в стороне от его манеры прикрытия своих круизов. Почувствуйте разницу в словах заместителя, не знающего конкретного местопребывания своего босса в текущий момент: «Он постоянно мотается ..», «Он мне не докладывается. .», «Он отъехал по делу. .»

Другая крайность представляется в закостенелой неподъемности, засиженности фирмы. Когда машины разъезжаются исключительно на обед там, где фирме требуется движение, скорее всего, обнаружение серьезных внутрифирменных дефектов не заставит вас долго ждать. Вполне может статься, что вы обнаружите в таких конторах ленивый заевшийся персонал, и такого же директора-толстопуза, которому уже ни до чего нет дела. Или успешно проедающих чужие деньги наймитов, с которыми также дела не сварить. Возможно также, что вы столкнетесь с господином Экспертом — человеком с готовыми ответами на все вопросы, кроме своих, разочарованного циника, побитого бизнесом и его фигурами, пребывающего в отчаянном ступоре. Такою вы расколете сразу, да?

интенсивность перевозок в точности соответствует поставленному делу

Любые кажущиеся отклонения говорят о наличии «сверхслабых» — опасных звоночков и сигналов неблагополучия партнера. Или оно относительно безопасно, скажем, когда фирма занимается делом не так, как это хотелось бы видеть вашему клиенту, или они опасны, когда фирма на самом деле занимается не теми делами, что видны с улицы.

4. ЛИЧНЫЕ АВТОМОБИЛИ

Зеркало души, предмет особых забот и внимания. Отношение человека к своему автомобилю характеризует его исчерпывающе. Покажите нам авто — и мы расскажем вам про его владельца больше, чем вы знаете про себя самого. Недаром Фрейдисты отработывали прикладной психоанализ именно на автомобильной теме. Картина исчерпывающе дополнится, если удастся познакомиться со стилем вождения объекта.

Подход одинаково пригоден как в отношении личного автомобиля директора, так и любого другого сотрудника. Узлы внимания при осмотре и анализе личного автомобиля:

- **марка автомобиля и его стоимость**

Начнем с мотива приобретения авто. Раз автомобиль купили, значит, он для чего-то нужен. Разберемся, для чего именно? Лозунг тов. Бендера устарел: как средство передвижения в среде «совбуров» автомобиль давно себя перерос. Теперь это визитная карточка, заявка на роль в обществе и место под солнцем. Рассмотрим расхожие мотивы приобретения иномарок.

- *мотив типа «самый крутой»* — манипуляционное поведение в высших своих денежных проявлениях. Так же как и любая другая манипуляция, эта отражает деловую дефективность своего носителя, показывая его ограниченность если не в деньгах, то в отношении к себе и другим и к делу как таковому. Внесение в дело гипертрофированного самомнения в более агрессивных проявлениях партнерства — вопрос времени. Навряд ли вам придется встретить среди владельцев роскошных иномарок действительно полноценных предпринимателей, способных не только использовать возможности настоящего, но и уверенно смотреть в будущее. Особняком стоят люди фетишизированные на автомобилях, для которых покупка престижного автомобиля приравнивается к осуществлению заветной мечты жизни.

- *мотив «наплевать на деньги»* — нарочитое пренебрежение к деньгам можно видеть у некоторых владельцев сверхдорогих иномарок из числа «новых русских». Но не следует обольщаться. Как только дело коснется их кармана — отношение в деньгам может быть развернуто в диаметрально противоположную сторону. Каждый цент будет высчитан скрупулезно. Ибо это уже — дело чести и личного достоинства.

- *мотив «чуть-чуть иномарка»* — пристрастие к покупке хоть какой-нибудь, да иномарки. Отражает по большей части скрытую или явную ориентацию на «современность» и «западную» модель делового поведения. Как говорил один немец — крупный первопроходец в торговле иномарками: «В России я езжу на «Жигулях». Возможно такой практицизм и скромность в большей мере отражают истинно деловой подход. Однако не следует сбрасывать со счетов и факт элементарного автолюбительского любопытства.

- *мотив «это — круто»* — обычно проявляемый в покупке различных джипов, характеризует людей действия. Ими не обязательно являются разбойники, как то приписывается владельцам внедорожников общественным мнением. Это, скорее всего, люди умеющие и готовые действовать. Учитывая сложившийся стереотип символа джипа в сочетании с плечистыми «крутыми братками», не спешите приписывать фирму к бандитской только по признаку нахождения вокруг нее внедорожников. Это, безусловно может предполагать подобное, но хотим отметить такой факт: наиболее известные нам фигуры криминального мира ездят как раз не на джипах. С другой стороны, есть масса примеров обратного: очень много порядочного народа предпочитает джипы любым другим автомобилям. Причем выбор конкретной марки джипа, как мы убедились, весьма точно соответствует чертам и оттенкам боевитого характера человека. По всей видимости совсем не случайно, многие видные росбизнесмены переболели джипоманией. Вот владелец «Лоредо» — весьма деликатный человек, художник от бизнеса, который всего добился сам. Вот «Форд-Бронко» — грубый медведь, несносная в деле личность, но редкой души человек, прекрасный семьянин, друг и железный партнер. А вот вам «Джип-Рэнглер» и ковбой за рулем. Он и дело предпочитает делать так же быстро и мощно, но весьма дорожит своими консервативными принципами партнерства...

Примерно таким образом можно приблизиться к деловому поведению владельца автомобиля, рассматривая марку его автомобиля.

- **внешний вид автомобиля**

Чистота автомобиля может отражать внутреннюю педантичность хозяина или мелочную приверженность к внешнему порядку. Если вы постоянно видите чистое авто вашего партнера, даже когда на улице хлябь и грязь — вы сможете обнаружить в партнере такие черты, как формализм, стремление производить впечатление исключительно внешним видом, позерство, выдающее скрываемое пристрастие к соответствию картине столь же эффектной, сколь и далекой от реальных достоинств и достижений этого человека. Если этот тип руководит партнерской фирмой, вам надо быть начеку. Он может привнести в проект не только дефекты гипертрофированного самомнения, но и выкинуть фортель похлеще, ибо ею истинное «Я» тщательно маскируется и до поры до времени молчит о себе.

Автомобиль со следами незаконченных кузовных работ, ездовая тачка, должен породить в вашем мозгу простое предположение о том, что это — единственное авто, которое, быть может, владелец ремонтировал сам или отдал в ремонт и спешно забрал в преддверии неотложных дел. Такое одинаково характерно как для недостаточно аккуратного человека, так и для элементарно стесненного в средствах. Оба момента могут быть вами эффективно задействованы, о чем у нас разговор еще впереди.

Понаблюдайте отношение человека к «дворникам»-стеклоочистителям: снимает ли он их или нет, когда оставляет автомобиль. Снимают обычно люди небогатые, у которых до сих пор живы рудименты эпохи застоя, когда воровство дворников было делом повсеместным. Распознать такие «застойные отголоски» и склонности партнера — дело весьма полезное для того, чтобы понять, что и как следует ему говорить о проекте.

Обратите внимание, на какой «резине» ездит человек? Если, например, она отечественная старая или, еще хуже, наварная, похоже, плохо у человека с головой, и потому, весьма вероятно, и с деньгами. Если такие покрышки стоят на колесах передней оси — перед вами по жизни ограниченный человек или легкомысленный скупец. С каким партнером вам больше улыбается строить общее дело? Диагноз усугубляется наблюдением разных рисунков протекторов в зимнее время. Если отечественная резина стоит на чистеньких дисках, в меру потертая (в пределах общеупотребительных требований безопасности автомобиля) — может быть, перед вами аналог наблюдению типа «чистая машина». Импортная резина на хороших дисках на старой в меру ухоженной «старушке» характеризует человека, знающего цену себе и деньгам. Новая импортная резина и блестящие литые диски могут характеризовать человека не только в качестве состоятельного. Не вдаваясь в подробности, отметим, что возможны диаметрально противоположные характеры персонажа: от пониженной партнерской контактности, включая избегание партнерства, до агрессивно манипуляционной направленности.

Машина типа «луноход», облепленная всевозможной пластиковой безвкусицей, выдает дитя попкультуры — «попсятника», в деле, весьма вероятно, способного показать себя отъявленным понтером.

5. СТИЛЬ ВОЖДЕНИЯ

Наблюдая стиль вождения, вы имеете возможность диагностировать рисковую ориентацию личности, причем точность выводов растет по мере накопления наблюдений. Если объект способен отправиться в дальний путь на свежескупленной изрядно потрепанной иномарке, значит, и за дело может взяться безоглядно, не имея в голове реального представления о последствиях. Если вы видите, как он ведет машину, не микрона при обгоне грузовики, не въезжая в закрытые повороты, зато со свистом «делая» колымаги отечественного автопрома, вывод прост: для такого типа главным будет, чтобы дело выглядело правдоподобно и совсем необязательно, чтобы несло большие доходы. Безграмотный риск, жлобско-осторожный, потенциально зрелый для того, чтобы пробить еще более хилого партнера. А вот другой типаж: рассекает на форсаже в битой-пребитой «помойке», не заботясь ни о себе, ни об окружающих. Смертник? Любое дело, абы удалась? Не так. Ездит залихватски, но совершенно контролируемо. И никогда — в пьяном виде. Дайте дело ответственное, но и заплатить не забудьте — типичный носитель призового риска перед вами. А вот другой персонаж: едет ни жив ни мертв, почти спит. Лишний раз педаль не прижмет. Даже на пустой трассе придерживается указателей скорости. Он и в деле такой же: типичный банкир, все взвешивает, вымеряет, проверяет. Если деньгам у кого и водиться — так это у него и

таких как он. Непонятным остается только, как деньги нарастают у такого гипер-осторожного ?

6. ПЕРСОНИФИКАТОРЫ

- **охранная сигнализация**
- отражает страхообразующую мотивацию партнера. То, от чего человек предохраняется в обыденной жизни, когда, дело касается личной собственности, и те средства, которыми он это выполняет, в точности соответствуют тому, что будет применено партнером в деле. Правда, нет правил без исключений. Вот пример обратного: один наш подшефный, директор крупной торговой фирмы, разъезжал на двух автомобилях весьма престижных марок. Один автомобиль принадлежал его фирме, другой ему лично. Интересным показалось следующее наблюдение: на фирменной тачке стояла средненькая охранная система, личное же авто было снабжено «Манагустой» — как говорят, одной из самых дорогих и надежных систем. В первый раз мы вспомнили об этом, когда призадумались над тем, как строить наши партнерские отношения: лично или безлично. Как вы думаете, какой путь мы избрали?
- **«антирадар»**
- наличие этого устройства может отражать стремление партнера выглядеть законопослушным гражданином. Избегание конфликтов с властями может характеризовать вашего подопечного в качестве гиперосторожного. Крутые люди предпочитают грешить и платить, тем более, что такая плата, по сути дела, мизерна.

То, что смогут сказать различные автомобильные «прибамбасы» — всякие спортивные рули, наклейки, фигурки, иконки и прочее, вполне понятно и не заслуживает вашего внимания на страницах этой книги.

7. ЛИЧНЫЙ ШОФЕР

Не будет откровением сказать о том, что личный шофер подбирается боссом весьма ответственно. Он возит босса в разных состояниях самочувствия последнего, включая состояние «дрова», таскает его домой и выслушивает нелестные реплики жены и домочадцев хозяина. Водилу отправляют за покупками и по другим семейным делам. Именно он многие часы вынужденного безделья шефа является его единственным и благодарным слушателем. Кроме того, он почти везде сопровождает своего хозяина и часто выполняет много дополнительных обязанностей: выполняет мелкие деловые поручения, делает вид, что охраняет босса, ругается с другими охранниками. Хорошим водителем бизнесмен гордится в не меньшей мере, чем самым престижным автомобилем. Словом, личный шофер — это персона особая, весьма приближенная к таинствам партнера. Что и делает его особенным трофеем охоты РТ.

Приведем распространенный оперативный прием обработки личного шофера. Допустим, вы приехали на randevу к боссу партнерской фирмы на своем авто со своим шофером. Пока вы занимаетесь обсуждением дел будущих, ваш шофер (на самом деле, конечно же! непростой парень) занимается изучением настоящего: он идет и разыскивает шофера босса. Возможно, вы или босс ему в этом посодействуете, ведь босс уверял вас, что его «шеф — профи»: «Коля, помоги людям, что-то там барахлит, разобраться не могут...» Далее ваш парень берет «чего-там-надо» и совместно с водилой босса они занимаются мелким ремонтом: разбортируют колесо или смотрят железяки. При этом важно не проколоться на тачке. Ведь шофер босса на самом деле может быть непрост. Если он поймет, что неисправность тачки является всего лишь поводом завязать с ним знакомство... Кроме того, как профессиональный водитель он может так вас охарактеризовать своему хозяину, что перечеркнет все ваши имиджи и старания. Словом, контакт должен быть соответствующим образом легендирован. Ваш парень может позаимствовать требуемую деталь за «пузырь». Потом появиться вечером с вышеозначенным «долгом». Далее все просто — водилы любят поболтать «за жизнь». Если вы предоставите такую возможность несколько раз, если ваш парень не дурак на подобные вещи, будьте уверены, он соберет столько информации, что вы сядете с ней, соображая, как бы потоньше намекнуть своему клиенту: на фига он в такую дыру полез?

СКРЫТЫЙ ПОДТЕКСТ ИНТЕРЬЕРОВ

цели наблюдений

Р-техно: практика прочтения интерьера оперативная практика

ЦЕЛИ НАБЛЮДЕНИЙ

Паркинсон писал: хотите увидеть реальное положение дел в фирме — посетите ее туалет. Не без юмора, но в 99,9 процентах случаев это действительно так. Туалет может совершенно точно проколоть неблагополучную фирму по трем причинам: либо к нему такое же отношение, как ко всему прочему, чем занимается фирма, либо его игнорируют, как нечто маловажное, сберегая усилия для чего-то более существенного, что может распространиться и на ваш проект, либо он имеет малое отношение к наблюдаемой фирме. А некоторые психологи утверждают, что оправление естественной надобности — вторая по значимости физиологическая потребность после пищевой. Приходилось вам видеть офисы, в которых обедают на полу? Наплевательское отношение фирмы к собственным потребностям может аналогичным образом отразиться на совместном деле, если оно попросту не будет привычно засунуто в разряд работ «не особо ответственных», ибо ответственных работ в таких фирмах вообще не бывает. Вот какие выводы могут последовать при выходе из чужого туалета.

Интерьер как вещественное окружение вашего объекта-руководителя, как среда его обитания и, очень часто, прямого воздействия, ибо почти все руководители в той или иной мере принимают участие в создании интерьера своего кабинета, может сказать вам очень многое о своем хозяине.

Интерьером, как известно, считается внутреннее убранство помещения, все то, что насыщает его объем и позволяет нашему чувственному восприятию отличать эмоциональный и интеллектуальный дух замысла, его решения и наблюдаемого текущего состояния. Такой, возможно кажущейся чересчур эстетским, подход позволяет лучше понять видение и прочтение интерьера для выявления опасных черт партнера. Даже совершенно казенное помещение представляется информативным, любой оперативник подтвердит вам, что дух интерьера чувствуется помимо ваших стараний. Для более детального понимания „скрытого подтекста“ интерьера ознакомимся с его элементами — объектами осмотра и анализа. На уровне видимых объектов, подлежащих осмотру и анализу, интерьер включает в себя:

- функциональные объекты:

например, станки и оборудование, транспортные средства — для производственных помещений, офисная техника (компьютеры, факсы, измельчители бумаг) — для офиса, кухонное оборудование, раздачу — для столовой и т.д.;

- самую разнообразную мебель, начиная от плевательницы в общественной курилке и кончая директорским креслом со встроенным электронным массажером ;
- строительно-отделочные материалы: покрытие полов, стен, потолков;
- декоративные элементы: скажем, такие, как камин или напольные скульптуры, вазы, картины и прочее приятное для глаза;
- светоарматуру и все связанное с освещением (гардины, шторы, занавеси, жалюзи, различные светильники, выключатели и т.п.);
- озеленение и флорариумы;
- системы аэрации (ароматизаторы, вентиляционная арматура, кондиционеры, воздухоочистители и проч.);
- звукоизоляцию (обивка, шумовая картина);
- привнесенные личные предметы-персонификаторы хозяев и обитателей помещения.

Как мы знаем, чем больше человек постарался, поработав над своим интерьером, тем более он открыт для вашего прочтения. Кстати говоря, подумайте, что может сказать вам факт полного самоустранения человека от участия в убранстве собственного кабинета? Какую форму сотрудничества с таким человеком вы бы выбрали и какого дела от него следует ожидать?

Вне зависимости от того, какое помещение вы осматриваете, оно в той или иной мере обжито и несет на себе печать своих обитателей. В него привнесено что-то уникальное, свойственное исключительно этим людям. Даже самый неухоженный и малопосещаемый производственный участок имеет отпечатки личностей своих хозяев. Главное — суметь их обнаружить и

психологически грамотно прочесть.

Р-ТЕХНО: ПРАКТИКА ПРОЧТЕНИЯ ИНТЕРЬЕРА

Узлы внимания при осмотре и анализе интерьера:

• **главный мотив в организации интерьера**

Если вам повезло выявить генеральную идею — основной творческий замысел организации и обустройства кабинета руководителя партнерской фирмы, вы вплотную приближаетесь к уточнению его деловой мотивации. При этом всегда надо иметь в виду один значительный момент: сегодня очень много фирм занимаются отделкой интерьеров с использованием импортных материалов и по фирменным технологиям. Интерьеры создаются почти на промышленной основе со всеми вытекающими из «конвейера» дефектами. Пройдитесь по банкам и «евроофисам», и вы без труда убедитесь в том, что в массе своей такие интерьеры шаблонны и маловыразительны. Особенно те, которые делались «под ключ с подбором мебели и прочего наполнения интерьерного пространства. Поэтому при таком подходе к делу интерьер может быть достаточно «прозрачен» — низкоинформативен для анализа.

Однако и здесь не все бесперспективно. По-прежнему на поверхности и жита ценовая информация, очень часто однозначно выявляющая такие взаимосвязанные факторы, как стоимость интерьера и генеральный деловой мотив фирмы. Опытный РТ «навскидку» оценит вам стоимость кабинета «под ключ» не хуже профессионального дизайнера или отделочника. Среднего уровня сотрудник получает такую информацию оперативным путем, то есть обратившись к старшему товарищу.

Самые распространенные мотивы создания интерьеров «под ключ» представляется в виде формул: «Не хуже других», «Круче всех», «Чтобы было «по фирме!» Согласитесь, что неплохо простым отнесением видимого вами окружения к одной из такта формул, спрогнозировать возможное поведение партнера?

На возможный вопрос «Следует ли доверять подобным выводам?», — совершенно однозначно утверждаем: да, следует. Единственное, чего при этом не надо забывать, это, что объект вашей разведки может относиться к так называемому «селективное типу»: человек может иметь диаметрально противоположные отношения к своей работе к себе самому. Для таких людей то, что позволительно и приемлемо для себя, далеко не всегда отражается в работе. Работа в кабинете «селективного бизнесмена» может отразить его внутренний мир, но не его деловую ипостась. Довольно часто нам приходится встречать людей, восседающих в шикарных креслах безукоризненных интерьеров, что не мешало им активно сотрудничать с нами далеко не в интересах своего работодателя. Заметим, что подобное отношение иногда может быть прочтено рядовым внешним наблюдением.

при осмотре интерьера кабинета интересующего нас ответственного работника, РТ обратил внимание на одну маленькую деталь. Несмотря на то, что хищения в данном заведении представлялись делом очень маловероятным, несмотря на то что замочные скважины основной массы шкафов, тумб и жалюзи мебельной горки хранили следы девственной неприкосновенности, один шкафчик работником запирался постоянно. Как выяснилось, там он держал обыкновенную бритву. Весьма недорогую. Это навеяло размышления о том, какого рода деятельность имеет шансы на успех в данной конторе...

• **стиль интерьера**

Если вы видите вокруг себя типичный «офис» без каких-либо потуг на «интерьер» — тут все ясно. Фирма еле-еле сводит концы с концами, чтобы она вам ни говорила на этот счет.

Отдельный разговор о тех, кому их интерьер представляется непреходящей эстетической ценностью, точным воплощением его «Я». То есть о людях, стремящихся сделать из своего кабинета неповторимое творение, точное воплощение своего «делового стиля». Чем больше прилагается усилий по стилизации интерьера, тем более читабельна фирма. Попробуем систематизировать наблюдения без каких-либо комментариев и внутреннего обоснования. Каков может быть дух фирмы и как он читается в интерьере?

Нарочито крикливый, неадекватный окружающей среде, а самое главное основному делу фирмы,

стиль интерьера руководителя партнерской фирмы может сигнализировать:

о возможном рассогласовании смыслообразующего мотива руководителя с делом, которым он, быть может, вынужден заниматься исключительно по необходимости.

Такая картина может наблюдаться и при критической ситуации в фирме, когда дело может быть молниеносно свернуто исключительно в силу глобальных внутрифирменных противоречий.

о выставяемой напоказ эксцентричности владельца, что в наше время не является достойной рекомендацией ее надежности

о возможной полной индифферентности руководства к своему делу как таковому
Скорее ваш проект должен обладать марсианскими перспективами, что бы изменить партнерское отношение Скорее же всего, на вашем проекте ситуация будет еще хуже, чем обычно

Примерно так же читается и «заказной интерьер», где все сделано на заказ в единственном экземпляре, на конкурсной основе, с привлечением имен и торговых марок, с выездами «на фирмы». Это весьма наглядно видно в банковской среде, когда какой-нибудь провинциальный бднчишко с уставным капиталом настолько смешным, что и говорить то о нем как о банке можно с большими натяжками, из кожи вон лезет, пытаясь создать имидж респектабельности. Чего тут только не увидишь! Нетрудно догадаться, какими деловыми качествами обладают такие заказчики. Если ты такой крутой, пусть о тебе говорит дело, а не крыльцо твоей конторы.

Интерьер, полностью решенный заморскими специалистами, сегодня можно встретить где угодно. Это наиболее «прозрачная» ситуация. Остается только уяснить мотивы обращения именно к этой фирме. И здесь, кстати, можно накопать кое что любопытное. Так, например, в одной подобной ситуации всплыли фирмы должники, отработавшие таким образом старые «долги социализма», что не совсем вязалось с нашими ожиданиями и упорными заявлениями исследуемой фирмы.

Интерьеры в стиле «Соварт» встречаются преимущественно среди хиреющих старорежимных предприятий, которым наплевать на свой имидж. Считается достаточным сам факт их существования и былых заслуг. Это может быть оправданной позицией, это может отражать нарочито выставяемую напоказ нерыночную ориентацию, это может быть рядовым архаизмом закоренелой головы. В любом случае на месте это наглядно видно.

Практичный стиль интерьера, выдержанный в традициях функционального лаконизма, когда все «недешево, но сердито», пусть даже новомодных, может характеризовать его владельца в тех же категориях. Такая фирма, скорее всего, будет придерживаться норм цивилизованного сотрудничества и изначально не нацелена на неприятные сюрпризы. Возможно также, что это всего лишь камуфляж отсутствия всяческих понятий, когда ухватываются за любую правдоподобную возможность, чтобы доказать другим и себе собственные возможности. В таких кабинетах вы можете встретить подходящий для обработки материал из числа наемников — «белых воротничков». Проверьте их отношения с собственниками дела, и вы весьма вероятно увидите, что эти люди не находятся на долевом участии в прибылях.

Стилевая эклектика, иногда с явной склонностью к ограничениям технологического и денежного происхождения, но с явными потугами на модный стиль, скорее всего, выражают претенциозность и ограниченность руководства и в манере ведения дела. Если вы видите, например, такие гибриды, как итальянская банковская стойка в обрамлении деревянной обшивки «вагонкой» или белоснежный интерьер, отделанный так модными ныне стеклообоями, под потолком которого болтаются массивные отечественные люстры «сталинского рококо под бронзу», скорее всего, перед вами предстанет соответствующее руководство, возможно даже и с деньгами, но не далекое в своем развитии. Можно работать.

Предлагаем вам понаблюдать и проанализировать свои собственные наблюдения. Возможно вы без труда нащупаете свой собственный путь прочтения и сумеете самостоятельно обосновать ценные выводы. Это и станет наиболее эффективным прочтением вами чужого интерьера.

ОПЕРАТИВНАЯ ПРАКТИКА

Интерьерная тема весьма пригодна для установления контакта с объектом. Поскольку традиционные фактические темы «погоды» самоисчерпались и перестали быть модными, часто в целях завязывания контакта бывает полезным полстить именно созданному интерьеру кабинета. Если вы сделаете это грамотно, то не только создадите благоприятные условия дальнейшего взаимодействия и уточните меру непосредственного участия руководителя, но и тем же ходом сумеете заглянуть в сидящего напротив глубже. Для понимания внутренних пружин сознания партнера, дайте ему возможность самому рассказать вам, как он осмысливал среду своего обитания. Молчите и внимательно слушайте.

Если разговора не получилось или какие-либо иные причины «опрозрачивают» ваш объект, не расстраивайтесь — у РТ есть много других накатанных ходов в этой области.

Установление условий аренды или собственности помещений может пролить свет на такие моменты, как долгосрочность намерений фирмы-объекта и его финансовое состояние. Такая элементарная проверка снизит ваш риск попасть в орбиту махинаций фирм-конструктивов. Кроме бумажных адресов они, как правило, ничем не располагают. Если что-то подобное вам и показывается — это может принадлежать совсем другой фирме, что выплывет в обязательном порядке при проверке собственника в комитете по управлению имуществом.

(Отдельным блоком оперативных усилий могут стать выявление обширных криминальных программ с развитым прикрытием. Если на фоне дорогого интерьера вы обнаруживаете просроченный или истекающий договор аренды помещений — вы не только получаете повод для невеселых размышлений о деловом подходе фирмы, но и вполне обоснованных опасений — не пахнет ли дело «быстросъемом»? Небесполезно тут же прозондировать прочность возможных неформальных связей фирмы с собственниками помещения. Закиньте удочку на предмет возможной переаренды этих площадей. Если будут отнекиваться и отбрыкиваться, весьма вероятно, что пахнет отстеежкой. Чем больше время заплаченной таким неформальным образом аренды, что нередко однозначно выражается в обтекаемых намерениях собственников встретиться с вами, скажем, через три месяца, полгода, год, тем менее вероятен «быстросъем». В одном деле мы прокололи фирму с явной склонностью к «кидалову» именно на факте задержки ею выплат боковых собственников помещения. Интересно отметить, что и интерьер офиса фирмы-проколиста в точности соответствовал ее неделовым намерениям. Именно после его осмотра мы направились к собственникам. Очень многие экономят на всевозможных технологических мелочах вне зависимости от того, деловая это технология или криминальная. На чем и попадаются...)

Небезынтересен также такой прием: обратившись к непосредственным работникам интерьерной фирмы, вы можете получить от них массу полезной информации о фирме-заказчике и личностях ее руководителей. Сделать это просто. Например, вы нахваливаете интерьер его владельцу и просите координаты дизайнеров и строителей-отделочников для себя или своего клиента. Со строителями со ссылкой на рекомендателя вы можете достаточно быстро встать на короткую ногу. Через двадцать-тридцать минут беседы с ведущим дизайнером, менеджером, прорабом, видящими в вас потенциального заказчика, вы получите исчерпывающий деловой портрет вашего объекта, включая его возможную готовность поработать себе на карман (когда интерьер оплачивается не из его средств, разумеется). Как мы убедились из подобных бесед и личных наблюдений, редкий заказчик остается равнодушным к работам, затрагивающим среду его обитания. Этот весьма творческий момент, как и любое творчество, рельефно и точно характеризует не только личность человека, но и деловые подходы фирмы. Вы можете получить информацию о мыслительных способностях руководителя и общих деловых мотивах, установках к делу и неделовых предпочтениях, финансовом положении фирмы и негативной практике оплаты и, наконец, конфликтном и манипулятивном поведении партнера. Все остается справедливым, даже если над интерьером трудились несколько команд. Здесь можно увидеть уровни доверия заказчика. «Что?», «кому?» и «как?» фирма Е доверила в собственных интерьерах — в точности подобным образом она будет доверяться посторонним и в дальнейшем. Любопытно, что при проработке интерьерной темы с некоторыми руководителями мы заметили факт, ставший правилом: те из них, кто полностью контролировал работы над интерьером самостоятельно, активно допекал дизайнеров своими советами, гонял строителей и не поддавался ни на какие уговоры, представляют для нас наиболее интересный контингент, ибо это почти всегда бойцы-одиночки, никому не доверяющие и все тянущие самостоятельно. В работе с фирмой, во главе которой стоят такие соло-лидеры, рис-

ки локализованы именно личностью руководителя. При этом при соответствующем подходе атака на практически любую фирму может быть эффективно выполнена обработкой именно таких руководителей.

В этом ключе чуть подробнее поговорим о персонификаторах — тех элементах интерьера, которые сделаны или привнесены его хозяином самостоятельно. Мы уделяем таким мелочам повышенное внимание, ибо в них отражается не только деловое «Я». Персонификаторы могут дать вам понимание ключевых элементов структуры личности вашего объекта, далеко выходящих за рамки его чисто деловых качеств.

Обратите внимание, что находится на вашем письменном столе и вокруг вас, и вы без труда найдете что-то сугубо личное. Аквариум с обожаемой золотой рыбкой, нелегально вывезенной из Таиланда, фотография вашего ребенка, любимый ножичек для бумаги или старинный портсигар — что то такое всегда встречается вокруг нас. Исключаются из списка люди аскетичного и технократичного плана, организующие рабочую среду исключительно по принципу разумной необходимости. Однако это тоже характеристика, вполне реальная, подразумевающая материал для воздействия пластичный и по-своему благодатный.

Отлично диагностируются кабинетными персонификаторами людские страсти и хобби, иногда прямо указывающие на характерные черты и ценности личности партнера. Наблюдение вещественного окружения человека — отдельная работа РТ. Нам же хотелось бы обратить ваше внимание на то, как иногда связки «вещь—характер» весьма выразительно проявляются в интерьере. По одному делу мы отправились к некоему руководителю с весьма неприятной миссией. Нам пришлось очень быстро переключиться на более мягкий вариант воздействия, как только мы осмотрелись в его кабинете: на самом видном месте этот человек повесил самурайский меч — катану. Причем, если бы меч висел над головой хозяина, мы бы сочли это причудой, модой, эффектом, чем угодно. Но весь кайф состоял в том, что он висел так, что был прекрасно виден, в первую очередь, владельцу. Да и меч казался едва-едва выпущенным из рук, что и подтвердилось с первых же слов хозяина...

АНАЛИЗ ПРОВЕРОК

разведцели

Р-техно и типология проверок

РАЗВЕДЦЕЛИ

Логично предположить, что ваш объект разведывательного интереса может быть не менее вашего обеспокоен результативностью планируемой совместной деятельности. Поэтому он должен искать пути изучения вас. Способность выявлять и анализировать подобное исследующее поведение объекта является показателем РТ высокого класса. Это значит, что вы должны не только мастерски владеть Р-технологией, но и суметь разглядеть ее проявления в чужих руках.

Поскольку методы разведки ранее широко не раскрывались, вы можете встретить их в проявлениях здравого смысла и делового опыта вашего объекта. В некоторых пока еще редких случаях, возможно, вы встретите достаточно совершенную технику, воз можно даже организованную в лице сотрудника или целого отдела. Не будем забывать, что спецотделы на предприятиях не ликвидированы, предприятия бывшего госсектора по-прежнему курируются сотрудниками бывшего Комитета. Несмотря на односторонность и корпоративную ограниченность, эти люди владеют нужными навыками. Многие руководители из числа наиболее дальновидных и осторожных привлекают своих кураторов и стоящие за их спинами структуры непосредственно к хозяйственной деятельности.

Появление в вашей ситуации подобных личностей может доставить немало хлопот. Особенно когда ваши цели имеют, мягко говоря, недружественную направленность по отношению к партнеру. По счастью, в большинстве случаев «подсадки» можно своевременно обнаружить или «вычислить»

НЕСКОЛЬКО ШТРИХОВ К ВЫЧИСЛЕНИЮ ПОДСАДКИ

- состояние здоровья

- человек практически здоровый, часто спортивного склада. Вы не заметите следов хронических заболеваний, таблеток в руках и т.п. Весьма характерно отсутствие очков,

• **тонус**

- если перед вами рядовой оперативник, он, невольно заразившись свойственным «азартом гончей», скорее всего, будет подтянут, точен в движениях и динамичен. Человек, как обычно, находится на службе;

• **внешний вид**

- одежда, скорее всего, простые костюмы из недорогих, ворот сорочки может быть застиран, но всегда опрятен. Прическа: любая, кроме длинноволосой, «по-уставному» опрятная;

• **речь**

- молчаливая или сдержанная манера, особенно в присутствии других специалистов. Приверженность к протокольным коротким рубленым фразам Могут встретиться и совершенно иные признаки: длинные пространные рассуждения без капли информативности Никогда — повышенные тона, допущение крика или оскорблений. Всегда — готовность перейти на другой регистр: если вы вдруг заматеритесь в разговоре с глазу на глаз, в ответной лексике услышите тоже самое. Кстати говоря, оперативный жаргон изобилует ругательствами — обращайтесь на это внимание при переговорах;

• **статус в группе**

- кроме вас всем известно, кто он такой. Поэтому любые конфиденциальные предложения с вашей стороны в присутствии подсадки будут громогласно отстранены присутствующими в расчете на его восприятие. При групповой обработке это очень надежный признак. Фиксируйте подобные ненормальные реакции: если не благодарят за личное приглашение к пирогу, не торгуются, не объясняют своей позиции — кто-то лишний «среди здесь». Фиксируйте, куда покосят глазами слушатели в момент вашего предложения. Наблюдайте за подозреваемым в подсадке. Возможно, он в этот момент будет бегать глазами по окружающим, попытаться остановить их движение глаз или проверяться в отсутствии таких проколов с их стороны. Для уточнения гипотезы о подсадке вернитесь к разговору с партнерами «тет-а-тет»,

• **поведение**

- в зависимости от выбранного стиля оперативной работы обычно «подсадка» заходит на переговоры либо первым для того чтобы занять наиболее выгодную позицию для наблюдения, либо последним, когда оперативник уверен, что ему зарезервировали нужное место прочие участники его команды. Поведенческие манеры подсадки также специфичны: например, любые движения, побуждающие контакт и поддерживающие течение беседы, он, как правило, автоматически начинает первым (тянется за пепельницей, подает бумагу, протягивает зажженную зажигалку и т.д.);

• **психотехника**

- опыт прошлого потянется: когда вы будете говорить, он будет вас «читать», как на допросе. Фиксируйте его местоположение, неподвиж>-не-проницаемое выражение лица, побуждающее поведение, постановку эмоциональных рефлексов и прочие «профессионализмы».

Вот такой картонный шаблон мы вам нарисовали В жизни, конечно, **все** гораздо сложнее? Или проще?

Р-ТЕХНО И ТИПОЛОГИЯ ПРОВЕРОК

Вернемся к наиболее распространенным формам любительских проверок. Идем по мере усложнения.

• **вера на слово, формирование собственного представления о вашей благонадежности**

Если это может претендовать на систему, то отметим ее вездесущность и повальность распространения Что ни лидер, то «проницательнейшая личность». На чем обычно и валится. Самый лакомый объект атак не только и не столько со стороны РТ. Как только в беседе услышите из уст лидера партнерской фирмы слова «порядочный человек» применительно к кому-либо, будьте уверены, здесь никто вас проверять не станет. В лучшем случае

предпримут меры к формальной контрактной или договорной подстраховке, что, как мы увидим, никого ни от чего кардинально не защищает.

- **запрос документов**

Стратегия, чуть лучшая огульной веры на слово, при которой у вас запрашивается необходимая документация общего назначения. Малоэффективный ход, отражающий не более чем некоторую осведомленность объекта в вопросах безопасности. Документы из чужих рук, как мы с вами видим, часто не являются документами вовсе.

- **«громкая» проверка**

Своеобразный пугач — мера психологического устрашения. На самом деле при «громких проверках» никто ничего проверять не намерен. В лучшем случае проверка сведется к вышеописанному ознакомлению с формальными документами. Однако драматической видимости серьезности проверок некоторые не прочь напустить, полагая, что лучше уж так, чем никак. Такой подход свойственен, в основном, черным карликам и фирмам-малышкам, ограниченными ресурсами и кадрами. Может наблюдаться и в сильно авторизованных конторах, склоняясь ближе к первой рассмотренной нами стратегии, ориентированной на субъективные оценки собственных впечатлений лидера.

- **инициативная «тихая» документальная проверка**

Проводится силами партнерской фирмы зачастую в скрытной форме и ограничивается получением наиболее доступных документов, учредительных документов и текущего документированного состояния.

- **инициативная «белая» проверка**

Проводится как по линии запроса документов, так и по линии сбора доступной официальной информации о вашей фирме. Как и тихая документальная проверка, выполняется силами партнера в секрете от вас. Вам не только ничего не скажут, но и постараются создать впечатление веры на слово. Возможны обращения к специализированным фирмам оперативно-розыскной направленности.

- **«специальная проверка» и «специалист»**

Фирма может иметь в своем штате специального сотрудника типа того, что мы с вами расписали в начале главы, в обязанности которого входит проверка всех контактов фирмы. Чаще всего это почему-то юристы. Возможно потому, что гражданская специальность следователя — юрист, возможно потому, что уже стало традицией валить все предконтрактные работы на юрконсульта без разбору, что в них входит. Что понимает юрист в криминалистике? Может быть, это доверяют юристам и потому, что штатный протокольник зачастую представляет собой не более чем специалиста по «выпить-закусить» со знанием иностранных языков и мест базирования девочек на Тверской. Какую стратегию поведения вы выберете против «спеца» — решать вам на месте. Можете быть с ним предельно осторожным или даже настоять на том, чтобы его отвели от участия в проекте, как это неоднократно бывало. Видя явно криминальные признаки некоторых «спецов», от имени инофирмы мы ставили вопрос ребром: если вы представляете мафиозную структуру, то наш клиент нацелен на иное — давайте распрощаемся. Обычно в дальнейшем подобные персонажи в явном виде не выплывали. Можете идти на прямой контакт и заводить близкие знакомства, что весьма часто используется к общей выгоде. Возможно, проще всего будет попросту перекупить «спеца». В любом случае ваша задача упрощается, ибо с момента выявления в партнерской фирме «специалиста» ваше взаимодействие сводится к древней формуле: вы против него.

- **РТ**

Самый затруднительный для вас вариант. Обнаружить такую подсадку вам будет очень непросто. Если же вы столкнетесь с РТ достаточно высокого уровня — вам его с ходу

никогда не вычислить, В отношении же вас, как говорят в Агентстве, «возможно все, что возможно». И на профессиональном уровне. Присутствие РТ вы можете почувствовать лишь по косвенным признакам проявления Р-технологий. Например, в точках вашего контроля и легендирования кто-то позвонил по указанному вами телефону, кто-то интересовался вами у вашего банкира и наводил справки у нотариуса, кто-то крутился в вами подставленных офисах и др. Поэтому при малейших подозрениях на культивирование партнерской фирмой методов Р-системы, да еще при отягченной негативной специфике вашего задания лучше всего ретироваться, как говорится «по-плохому, пока по-хорошему хуже не стало». С другой стороны, со своим коллегой правила игры известны. Можете раскрутить шахматную партию. Но не забудьте о том, что развитые оперативные игры, эти интеллектуальные «кошки-мышки» — удел совершенной Р-техно уровня Мастера и никак не тема настоящего Введения.

Наблюдайте и фиксируйте свой объект на предмет использования им Р-технологий, и вы не только углубите свои собственные знания, но и получите мощный импульс к их дальнейшему совершенствованию. Коллективный разбор попыток манипулирования, с диагностикой чужих проколов и способов их использования — контратак, доставит вам истинное эстетическое удовольствие.

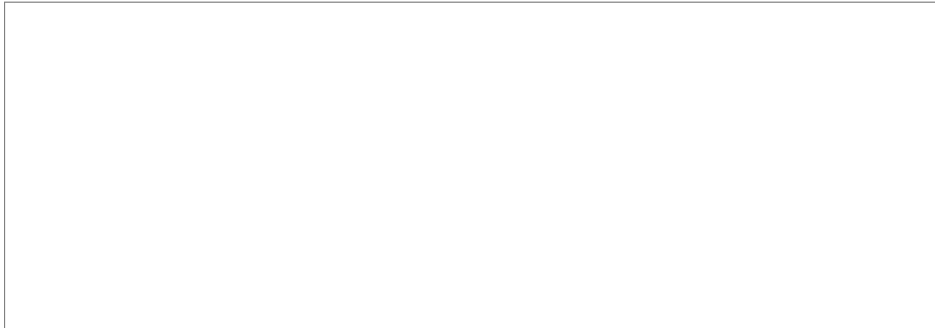
СИНДРОМЫ

ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

рискография

диагностика

Р-технология



Говорить об организационной культуре в условиях нынешнего совбизнеса — все равно что пытаться написать на песке «Войну и мир». Что не мешает сказываться рискам, свойственным этому емкому понятию. Попытаемся рассмотреть факторы, сложные по своей внутренней природе и далеко не однозначные в свете проектной рискологии. В медицине устойчивое сочетание признаков, имеющих общий механизм возникновения, характеризующих определенное болезненное состояние организма называют «синдромом». В настоящей главе мы затронем рискографию двух типичных синдромов организационной культуры — «синдрома заорганизованности» и «синдрома оперативности»

РИСКОГРАФИЯ

СИНДРОМ ЗАОРГАНИЗОВАННОСТИ

Синдром заорганизованности представляет собой сложный показатель, служащий скорее ориентиром, нежели конкретной точкой на лопманской карте рисков партнерской организации. Учитывая размытость и нечеткую очерченность границ понятия, конкретно оценить угрозу и величину опасности этого фактора тяжело. Качественную же характеристику получить несложно: мы рассматриваем этот фактор в первую очередь исходя из его частой распространенности.

Наибольшую опасность синдром заорганизованности представляет на этапе предпроектных работ, на старте разворачивания дела и в нештатных ситуациях, требующих быстрых и четких решений и

координированных действий. Внутренние свойства синдрома заорганизованности вызывают соответствующие проектные риски:

риск ресурсных провалов

- вытекает из низкой болевой чувствительности проекта, слабой реагируемости к сигналам внешней среды, связанной с изъянами организации информационных потоков и способов их переработки партнерской фирмой. Пока заболевание не примет грозный вид, первичные признаки беды останутся за пределами внимания партнера, подверженного СЗ. Выведение проекта из пике нештатной ситуации стоит намного больших денег, нежели профилактика подобного. В качестве примера приведем известнейший порок инофирм, торгующих в России через своих респондентов. Недочеты в организации системы слежения за рынком, например такие, как отсутствие оценки занятой рыночной доли и недосмотр момента вытеснения с рынка более активными конкурентами совершенно точно вписывающиеся в понятие СЗ, привело к провалу ни одной торговой кампании;

риски некачественной работы

- включают такие радости, как просрочки, связанные с низкой дисциплиной предприятия технологической, технической, исполнительской, финансовой. Руководство может пойти навстречу проекту, но как только дело будет спущено на исполнение, вы почувствуете всю негативную мощь совадминистрирования;

риск выхода проекта за временной лимит

- часто выливающийся в форму проволочек проектных решений со стороны партнера очень часто имеет происхождением громоздкость и не эффективность процедур выработки внутренних решений в недрах партнерской фирмы и процедур их согласования с инициатором проекта. Из-за рассогласования между этажами и параллельными звеньями организации, вы можете долго-долго дожидаться пока вам дадут отказ;

риск принятия неверного проектного решения

- часто возникает из-за слабости творческого начала в управлении партнерской фирмы и плохой методологии выработки решений. Например, некий проект чуть было не рассыпался из-за неверных действий финансовой службы партнерского предприятия, перезаложившейся на внешние наблюдения за биржевыми брокерами. Неверно истолковав их очковитирательские телодвижения, финансовый менеджер чуть было не принял решение о сбросе части проектных активов

Говоря медицинским языком, синдром отмечает собой конкретное заболевание фирмы. Для некоторых проектов наличие синдромов оргкультуры означает полный коллапс реализации. Особенно свойственно это проектам, связанных с многоуровневым управлением или передачей информации через несколько этажей управления. Например, мегапроекты грешат пороками синдрома заорганизованности не только в силу закладываемой в основу проекта дефективной механики управления, но и вследствие дефектной внутренней управляемости партнеров. Пока информация поднимется с обделенных полномочиями «низов» вверх, пока «верхи», повязнув в утрясении взаимных претензий и конфликтов, придут к какому то окончательному решению, пока это решение спустится вниз и будет воплощено не так, как это должно было бы быть. словом, системные сбои — в полной красе

«СИНДРОМ ОПЕРАТИВНОСТИ»

Чисто организационный симптомокомплекс, отражающий неспособность фирмы быстро перерабатывать сигналы окружающей среды, формировать необходимые решения-реакции на них и воплощать решения в соответствующие действия. В условиях агрессивной внешней среды такой сбой на любом этапе чреват большими неприятностями. Особенно когда партнер, подверженный собственным сбоям в управлении, претендует на участие в управлении совместным проектом.

Высокая оперативность реагирования немыслима в заорганизованных фирмах и предприятиях с жесткой системой планирования. От их руководителей как минимум потребуются такие редкие качества, как большие личный опыт и мужество. А мы с вами уже отмечали, что персонифицированные проекты — вещь весьма уязвимая. Ситуация отягчается малой пригодностью такого рода партнеров-предприятий для внешнего стимулирования. Объективно верное решение, хоть трижды «остимулированное», будучи прокрученным через ржавые

шестерни управления, станет обескровленным и низкоэффективным. Если вообще не утерит смысла

В условиях быстротечности и высоких скоростей разворачивания венчурных операций, низкая оперативность фирмы может стать и часто становится основным фактором **риска**, инициирующим такие негативные последствия, как:

риск принятия партнером «морально устаревших», низкоэффективных и принципиально неверных решений

Как следствие — упущенный момент и утрата стратегических рыночных возможностей, ресурсные перерасходы и сбои графиков исполнения работ;

риск «пропускания ударов» внешней агрессии

Поясним на примере

мы проводили маркетинговые исследования по заказу одной иносфирмы. Выяснилось, что степень накаленности ситуации на данном товарном рынке близка к грозовой. Из полусотни установленных нами вероятных партнеров только один не выказал заинтересованности в проекте, все остальные не только одобряли идею сотрудничества, выступали с приглашениями к переговорам, но и выдвигали свои встречные инициативы. У нас сложилось мнение, что никогда еще мы не видели такой взбудораженности рынка. О чем мы информировали своего заказчика, дополнительно указав, что весьма вероятно появление конкурентов и снятие ими всех сливок. Т.е. применительно к нашему разговору мы имели типичную ситуацию, при которой оперативность разворачивания деятельности должна была стать решающим фактором, на чем мы и заострили внимание своего клиента, отметив при этом что ситуация как нельзя лучше соответствует установочным требованиям — централизованной товарной интервенции. Всем нами опрошенным мы предлагали одно — войти в сеть дистрибуторов. За исключением одного - единственного, все прочие выказали интерес и были готовы содействовать продвижению товара.

Товар появился на рынке как мы и ожидали: через один мощный канал, одновременно у нескольких дистрибуторов, с задействованием по аналогичному сценарию тех организаций, которых устанавливали мы. Правда, появился не от нашего поставщика и в тот момент, когда мы те тали очередной факс от него, в котором он... в общем это уже неинтересно Интересно другое — стойкое нежелание признать свой системный дефект кроме описанного случая, есть и другие, в которых также нет ни чего интересного, кроме убытков. Непонятно, на что рассчитывают господа, упорно цепляясь за порочную манеру ведения дел в России. Также непонятно, как такой подход смог сложиться Там.

Исследование фактора проводится комплексно, с использованием всех имеющихся возможностей Полезно проговорить этот вопрос непосредственно с руководителями, задействованными в проекте. Если сошлутся на оперативность и вы почувствуете, что за словами стоят реальные дела, проверьте, так ли это на самом деле. Каждый руководитель не желает прослыть ретроградом, но далеко не каждый прилагает к этому усилия. Из негативного опыта приведем плачевный пример одной известнейшей иносфирмы, успешно упустившей очень выгодный контракт по стратсырю, но не расставшейся с убежденностью, упоминаемой при каждом удобном случае: «Мы самые оперативные!»

ДИАГНОСТИКА

Как диагностировать наличие синдромов в партнерской фирме? Типичные проявления организационной культуры, при условии вашей готовности видеть и слышать, вы сможете встретить повсеместно. Каждый контакт с фирмой, каждое наблюдение несет в себе информацию.

Перечислим основные источники

• персонал фирмы, включая ОПП и МОП

Вы должны обратить внимание на штатную сбалансированность и квалификационный состав исполнителей, на пути распространения и обмена информацией, на конфликт-технологии, на принципы и методы обеспечения дисциплины и контроля деятельности, на принятые

групповые и индивидуальные нормы поведения и общий психоклимат в коллективе,

- **руководство**

Особое внимание

- стилю руководства и управления (типология управления рассматривается нами в отдельной главе),
- процессам принятия решений (полномочия, органы и процедуры, согласования, методы и способы выработки решений),
- культуре мышления и общения,

- **анализ внешних проявлений деятельности**

Отражает как планирование фирменных стратегических, тактических и оперативных целей, так и средства их достижения,

- **оргструктура фирмы**

Анализируйте фирму с точки зрения наличия в ней животворящих механизмов, отражающих в первую очередь переработку внешних сигналов и обеспечивающих адекватность фирменных реакций,

- **документы соответствующих служб**

Если вы обеспечили себе доступ к документам предприятия, анализ их структуры, содержания, формы подачи документов, включая их внешний вид и соответствие нормативным требованиям подскажут вам совершенно точно основные ценности этой фирмы;

- **наблюдение за процессами**

Проливают свет на общую культуру фирмы почти всегда. Из наиболее доступных анализу процессов отметим такие, как ведение переговоров, разработка совместных решений, делопроизводство, ознакомление вас с выполнением выборочных производственных операций и наблюдение за непосредственной работой исполнителей;

- **процедуры выработки решений**

Уставные документы вкупе с тем, что вам удалось разведать дополнительно, дадут понимание возможных процедур подготовки управленческих решений: обработки информации, методологии и техники выработки решения, процедур согласования и бюрократической формализации принятия решений, фирма в зеркале комплексного исследования покажет вам реальную картину ближайшего будущего партнерства.

РЕЗЮМЕ:

Везде вам требуется понять корни того, почему:

- именно эти люди занимаются этим?
- именно такие результаты фирма считает соответствующими затраченным усилиям?

- плодится ненужное и пропадает нужное?
- получается именно такая форма результата?
- используются именно такие технические

средства и выдвигаются именно эти технологические требования?

- такое отношение к прошлому опыту?

R-ТЕХНОЛОГИЯ

Что можно сделать, чтобы обезопасить совместный проект от вышеописанных напастей?

- **выбрать соответствующую организационно-правовую модель проекта,**

предопределяющую создание самостоятельного управляющего звена из представителей участников.

Такой подход купирует риски организационной культуры отдельных участников. Например, совместное предприятие может иметь разграничительно-селективную меру допуска конкретного участника к рычагам управления общим делом.

- **локализовать управление проектом.**

Локализация управленческих проектных функций может быть выполнена в форме перепоручения управления проектом независимой посторонней фирме. Подход неплохо зарекомендовал себя в такой традиционно сложной области управления проектами, как капитальное строительство. Генеральный подрядчик — управляющая фирма, в случае ее толкового выбора, купирует организационные риски партнеров-участников. Инвестор может выделить специализированное звено по управлению проектами из числа своих наиболее пригодных и опытных специалистов. Такое звено при должной степени формализации может присутствовать в проекте в качестве независимой экспертной группы или номинальной группы управления.

- **прибегнуть к инвест-контролю проекта.**

Стратегия минимизации управленческих рисков подразумевает организацию со стороны инвестора мониторинга проекта в целом и партнерских обязательств в частности. По форме такой контроль может быть как явным, так и неформальным. Об этом мы уже говорили, отметим еще раз абсолютную необходимость подобной меры при наблюдении явных проявлений организационных синдромов в партнерских предприятиях. Особо отметим эффективность организации теневого управления. При этом методе противодействия неповоротливым партнерам решающее слово и бразды правления остаются в руках инвестора проекта: исполнение решений формально делегируется местным представителям партнера, функции информационного обеспечения проекта, включая выработку управленческих решений — неформализованной объединенной бригаде представителей партнеров, в которой почти всегда решающим весом обладают представители инвестора. Очень простая и жесткая форма управления совместным проектом. Для расширения обзора вернитесь к началу практикума и еще раз полистайте главу проектных стратегий.

ТИПОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

актуализация фактора

планирование деятельности

типология управления рискография планирования

R-техно: обобщения

АКТУАЛИЗАЦИЯ ФАКТОРА

Насколько уязвим проект в силу возможных пороков планирования и управления деятельностью партнерским предприятием, становятся понятным, стоит лишь вспомнить о том, что система планирования и управления деятельностью входит в такое сложное понятие, как организационная культура. Продолжим обзор партнерских пороков и рисков оргкультурного происхождения.

Совершенно четко они находят свое полное отражение в личном стиле и качестве руководства партнерского предприятия. Учитывая сложившуюся практику, при которой функции планирования и управления деятельностью находятся в руках одних и тех же лиц, следует поговорить о некоторых специфических рисках, поджидающих проект со стороны партнера.

Каковы проектные характеристики, при которых факторам управления в партнерской фирме следует уделить повышенное внимание?

- **многоцелевой и многовариантный проект, предусматривающий наличие множественных слабоформализуемых целей**

Как мы говорили в самом начале Практикума, часть целей, намеренно или неосознанно вами представленных в виде предмета партнерского интереса, могут по мере развития совместного дела утратить для партнера свою привлекательность, другие же, изначально казалось бы незначимые или не расцениваемые в качестве угроз, могут увеличить свой вес или приобрести негативное звучание. Результатом таких переоценок может стать изменение позиции партнера к проектному взаимодействию, вплоть до диаметрально противоположной. Это может выражаться в том, что ваш проект, перестав вписываться в рамки принятых партнером целей, станет ему «неинтересен». В отдельных случаях проект может идти вразрез им или представляться партнеру субъективно угрожающим. В таком варианте понятно, что вас ждет.

- **растянутый по времени реализации проект**

Со временем эволюционирующий по одному ему ведомым законам партнер может найти возможным и допустимым изменение своей позиции. Это может произойти в силу врожденных дефектов партнерского планирования и управления деятельностью. Могут поменяться и цели, и способы их достижения. Для быстротечных проектов, объективно менее подверженных воздействию партнерского планирования и управления, вполне может оказаться достаточным один раз договориться обо всем на берегу,

- **низко автономный проект,**

предполагающий сильный вес партнера в решении кардинальных вопросов проектных ситуаций, представляет собой самый неблагоприятный тип проекта в свете оценки его прокольности по фактору дефектов управления партнерской фирмой. Как только вы доверитесь своему партнеру — приготовьтесь познать многогранность его дефектов. Особенно, когда в качестве основной формы взаимодействия была избрана стратегия участия на долях или другие формы паритетного партнерства

- **уникальность партнерских функций**

Если ваш проект предусматривает именно это — как минимум ваши риски могут начаться с отсутствия у партнера четкой линии развития и системы действий, что может отразиться на выполнении порученных партнеру работ. Ситуация может осложниться в силу объективно предначертанных партнеру предпосылок к вымогательству и стяжательству по ходу проекта. Это может иметь корни глобального происхождения. Совсем плохо, если партнер именно вас и поджидал в своих стратегических планах в качестве жертвы, готовой жертвовать.

В качестве обобщающей иллюстрации вышесказанного мы приведем вам пример одного из не самых удачных проектов.

в интересах инициатора мы начали пионерный проект с одной весьма именитой российской фирмой. Целью проекта было продвижение на росрынки нового Продукта нашего клиента. На этапе переговоров мы, как казалось, до всего договорились: роспартнер, в чьи обязанности вменялось продвижение нового товара, был ознакомлен с ключевыми характеристиками товара и его

прообразами. На этапе начала работ и далее до окончания обязанностей иностранного продуцента все шло гладко. Но через полгода, когда мы вплотную подошли к началу партнерских обязательств, роспартнер детально ознакомился с Продуктом и поменял свою позицию на диаметрально противоположную. Узрев в Продукте конкурента «номер один», способного, как ему показалось, потеснить его с обжитых рынков, он повел себя яро «по-совковому». Несмотря на то что нам удалось преодолеть этот штатный режим, принудив партнера сдержать данное слово и формально выполнить взятые обязательства, стратегический союзник в лице этой росфирмы для нашего клиента был утерян. Проще всего было бы объяснить поведение роспартнера ограниченным мышлением и слабиной стратегического видения. Однако, во избежание подобного соблазна, отметим основные пороки, присущие проекту:

— растянутость во времени: прошло полгода от старта проекта до начала партнерских обязательств. Все это время партнер развивался по одному ему ведомым законам. По всей видимости, прижимистость клиента, вылившаяся в отказе от партнер-мониторинга, вышла-таки ему боком;

— свойства партнерских функций оказались ключевыми для проекта, а ограниченность средств клиента не позволила подготовить полнокровных с точки зрения Р-технологии альтернативных вариантов. Потеряв одного союзника, мы могли бы заполучить другого, оказав ему неплохую услугу в области конкуренции. Именно такие варианты мы разрабатывали на этапе предпроектных работ при прокачке штатных режимов проекта. Выбранному партнеру достаточно было бы только оступиться, не говоря уж о каких-либо нелояльностях, для того чтобы автоматически нашими руками сдать козырь своему конкуренту;

— множественность и неоднозначность проектных целей, до некоторых из которых роспартнер дозрел лишь к концу проекта, а не предпроектных работ. Как видим, среди них оказались и субъективно расцененные им в качестве угрожающих. Скорее всего, надо было предоставить ему такую возможность на этапе знакомства.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Диагностика системы планирования партнерской фирмы, включая стратегическое, тактическое и оперативное планирование, представляет собой очень емкий, многогранный и сложный аспект деятельности РТ, связанный с сильной и разнообразно развитой рискографией проекта. В силу чего часто искусственно ограничивается получением ответов на такие вопросы плановой деятельности партнера:

- обеспечивает ли принятая система планирования и управления планами партнера надежность выполнения проектных функций?
- не допускает ли планирование деятельности возможностей реализации своих затей за счет ресурсов, выделяемых инвестором на реализацию совместного проекта? Допустимо ли нецелевое использование средств партнером?
- насколько развиты и допустимы планы перепрофилирования в период реализации вашего проекта?

Для прогнозирования развития проектной ситуации в среде данного партнера вам необходимо понять внутреннюю логику основных подходов руководства к стратегическому, тактическому и оперативному планированию деятельности. По мере роста негативных проектных характеристик, указанных выше, растут требования к качеству и объемам исследований.

На что необходимо обратить внимание, каковы исследуемые характеристики планирования:

— глубина планирования

Включает в себя временной отрезок, охватываемый планами деятельности. Например, небезызвестный всем пятилетний план представлялся куда более действенным инструментом планирования, чем нынешние. Плохо, что его спускали сверху, что и отбило охоту и навыки планирования нынешнего директорского корпуса. Поговорите с руководителями и ужаснитесь. Их подавляющая масса мало представляет себе сегодня, куда движется их предприятие. В лучшем случае вы обнаружите некие туманные перспективы, весьма мало соответствующие возможностям предприятия и отражающее, скорее, желаемое, нежели действительное. Некоторые имеют представление о том, куда надо прийти, но не

имеют тактики прохода сквозь минные поля нашего рынка. Кое-где вам удастся увидеть и то и другое, и вопрос упрется в то, насколько это выполняется в реальности? Планы требуют обстоятельной проверки: насколько высказанные намерения соответствуют реальным усилиям, не представляют ли они собой голые слова или частное мнение руководителя? Как только факт реальности планов вами установлен, переходите к дальнейшему изучению.

- **детализация планирования**

Отражает степень проработки деталей воплощения планов. Это делается для удобства оценки текущего состояния реализации планов, корректировки промежуточных целей, формализации усилий и контроля работ. Особый интерес представляет финансовое планирование деятельности. Если во всех других видах возможны фrivольности, то в части финпланирования все выглядит достаточно однозначно. Отсутствие финпланирования на предприятии — это почти всегда отсутствие реальных планов и соображений на сей счет.

- **сценарии планирования**

Наличие в планах различных сценариев под соответствующие повороты развития внешних либо внутренних факторов отличает предприятие, весьма приближающееся к нормам безопасностного планирования. Очень доброкачественный признак партнерства. При хорошей постановке дела, планирование должно включать в себя не только различные сценарии, но и соответствующие пусковые условия под каждый вариант — значения угрожающих параметров или хотя бы формальное описание условий «запуска», при которых данный вариант включается в работу. Например: «при повышении кредитной банковской ставки выше уровня доходности наших активов подразделений А,Б,В, мы переходим в режим финансирования этих подразделений из источника номер 4». Здесь пусковое условие сформулировано как повышение ставки выше критического предела, равного установленной доходности активов подразделений. Сценарий подразумевает переключение финансирования со сторонних источников на собственный.

При сильном планировании фирма имеет достаточное количество сюжетов, описывающих изменения ключевых факторов. Их проигрывание в «штабных учениях» позволяет загодя вырабатывать соответствующую линию поведения. Чем ближе объект вашей разведки приближается к понятиям безопасностного планирования, о чем мы с вами говорили в начальных разделах Практикума, тем больше у нее шансов быть признанной в качестве полноценного партнера.

ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Установление типа управления партнерской фирмы вам понадобится для уточнения круга источников исследуемой информации. Кое что по данному поводу мы с вами уже разбирали, исследуя устав партнера. Напомним вкратце основные типы управления:

- **«карлики»: белый, черный и серый**

Представляют собой фирмы единоначального управления с различной степенью сокрытия единоначальника-руководителя. Когда директор является хозяином, как говорится, тут комментарии излишни.

Скрытое правление может обнаруживаться наличием «номинального» руководителя, зип-директора, выполняющего формальные административные и декоративные функции мальчика для битья. Также «карлики теневого управления» диагностируются слабой информированностью низового персонала о делах и, главное, о направлениях развития фирмы. Выяснение вопросов планирования в таких фирмах зависит исключительно от вашей оперативной изощренности по установлению истинного хозяина, выхода на него и соответствующей обработки

- **партиципативное управление**

Представляет собой групповое управление. Может встречаться в виде «твердого ядра» — группы менеджеров или руководителей верхнего звена или представлять собой гибрид типа

«серый кардинал сотоварищи». Исследования системы планирования проводятся работой с группой управления и персонажами формального управления. Вполне можете стать, что вы столкнетесь не только со взаимными неувязками и противоречиями, но и с острыми конфликтами управления, порожденными антагонизмом мнений группы. Как самооценкой группового поведения такое деловое поведение может преобладать над любыми разумными мотивами, доводами и деловой аргументацией. В таком варианте при кажущейся внешней монолитности управления, что бы вы ни предлагали в одной группе, хоть «Шаттл» за пончик, все будет отвергнуто другой группировкой.

- **коллективное управление**

Типичными представителями являются «акционерки». Призрачное управление, мало соответствующее декларированным принципам управления акционерным обществом. Высший орган управления — собрание акционеров, по нашему мнению, еще ни разу ничего эффективно не решило. Поэтому предпочитаем в подобной ситуации свести свои работы к первому или второму варианту.

- **наемное управление**

Встречается в среде свежих формирований типа холдингов, финансовых групп и т.д. Смысл сводится к передаче функций управления сторонней организации. Несмотря на то что подобная практика встречается довольно редко, отметим и то, что она не является панацеей и надежным средством от дефектов управления. По своему опыту работы с подобными управляющими компаниями отметим такой факт. Как только на оперативном горизонте появляется кто-то живой, кто оперирует не своими деньгами, как правило, ничего хорошего это собственнику денег не предвещает. Сидит такой управленец, полагая, что вселенная вертится вокруг оси, проходящей сквозь ножку его кресла. Пусть считает, нам удобнее. Во всяком случае, пока мы до него не добрались. Возведение роли управленца в абсолют навряд ли может спасти хоть одну российскую фирму. В этом мы усматриваем не более чем дань моде ярых приверженцев менеджизма, зачастую грешащих иностранными дипломами каких-нибудь магистров-администрейшен.

РИСКОГРАФИЯ

Соотнесение управления фирмы с тем или иным видом позволяет строить более точные прогнозы и осознанно выбирать соответствующие принципы взаимодействия. Отметим то, что затрагиваемая нами область знаний огромна, и потому рискуем ограничиться только основными типами управления деятельностью, принятыми в деловом консультировании.

- **ситуационное управление**

У фирмы нет каких-либо фиксированных целей и ориентиров, рубежей достижения. Все может укладываться в понятия, от «выжить» до «нажить». Говорить о наличии какой-либо системы планирования не приходится. Управление происходит под действием сиюминутной раскладки факторов внешней среды. Наиболее распространенная сегодня форма ведения деятельности в среде производства.

Фирма-ситуационист может иметь массу благоприятных качеств, таких как мобильность, оперативность или даже «ответственность», но никогда она не будет иметь признаков надежности. Самый большой дефект ситуациониста — его неудобство из-за слабой информативности его деятельности, как следствие, невозможность прогноза поведения партнера в силу множественности и непредсказуемости внешних факторов. На такого партнера в лучшем случае можно рассчитывать только в быстротечных проектах с сильно обеспеченными тылами, которые могут быть выражены:

- усилением формальной ответственности за неисполнение обязательств (однако понятно, что именно многие ситуационисты находятся в предкартотечном состоянии, что роняет в ноль ценность подобной «цивилизованной дубинки»),
- подстраховкой проектной функции среди других более качественных (и дорогих)

альтернативных партнеров. Жесткий мониторинг партнера, проводимый в явной форме, так, чтобы партнер постоянно ощущал ваше дыхание на своей спине, возможно, и не позволит ему выкинуть фортель.

- добавлением страхообразующей мотивации: вы можете заручиться поддержкой со стороны третьих лиц таким образом, чтобы завалить проект для партнера стало равноценным тому, чтобы обгадить стоящие за вами фигуры. Прием неоднозначный, тяжелый и часто расточительный, но иногда единственно приемлемый.

• целевое управление

Работа с фирмой, исповедующей целевое управление, для нас интересна и заманчива. Она связана с необходимостью преодоления возможной внутрифирменной защиты, уели предприятие может скрывать по разным, вполне понятным мотивам, и это затрудняет исследование партнерской позиции в подходах к оценке проекта, с другой стороны, управление по целям нам представляется сегодня наиболее распространенной и ответственной формой планирования деятельности в «совбизнесе», когда фирма ставит перед собой конкретные зримые цели и прикладывает максимум усилий по их достижению. «Целевики» часто говорят об «акциях» — ограниченных во времени и средствах действиях, направленных на достижение четкой цели. Выявление и распознавание таких целей в деятельности партнерской фирмы, их анализ и анализ применяемых фирмой методов целедостижения, включая фирменную оценку результативности «акций», все это представляет наиболее ценную информацию для рискографии проекта. Познав правила игры партнера, вы можете скорректировать свои. В любом случае лучше хоть какие-то правила, чем никаких. Не годятся целевики для растянутых по времени проектов и проектов долгосрочного сотрудничества, подразумевающих поэтапное развитие партнерства. Такой партнер может спрыгнуть с поезда в любой момент, как только подвернется какая-нибудь свеженькая идейка или более сладкая морковка. Дело усугубляется, если партнерская фирма, исповедуя целевое управление, сильно ограничена в средствах, но никак ни в аппетитах.

• программно-целевое управление

В фирме присутствует глобальное целенаправление, возможно даже носящее установочный описательный характер, выработаны и запущены в дело соответствующие программы действий по достижению этих целей. Степень формализации программы, включая ресурсообеспечение и организацию ее выполнения может быть самой разнообразной и зависит от возможностей. Это может быть выделенное в самостоятельную единицу «дело», это могут быть задания соответствующим отделам, это могут быть штатные единицы. Главными критериями ПЦУ остаются такие: наличие декларируемых программ, программное ресурсообеспечение, наличие целевых групп исполнения и руководства, персональный контроль со стороны высшего руководства. В остальном остается свобода для маневра. Если вам удастся встретить фирму, отвечающую вышеперечисленным признакам, т.е. имеющую точные ориентиры в своей деятельности и расписание своего движения к ним - программу действия по целедостижению, считайте, что вам или вашему клиенту безумно повезло. Наличие подобной системы или хотя бы приверженность фирмы к ней, закладывает возможности эффективного сотрудничества. В решении кардинальных вопросов проектного сотрудничества знание принципов ПЦУ партнерской фирмы помогает строить реалистичные прогнозы развития ситуации. Невзирая на реальные достижения и возможные расхождения в позициях, у вас имеются объективные предпосылки для доброкачественного партнерского сотрудничества. Во всяком случае, вы минимизируете неожиданности со стороны партнера.

В отличие от «ситуационистов», подверженных влиянию сиюминутных реалий ситуации, и «целевиков» со слабой дальностью планов, ПЦУ предполагает достижение именно стратегических целей. Если ваш проект «работает» на эти цели — это действительно неплохо. Фирма может пойти на немалые тактические уступки. Этот факт часто эксплуатировался нами для получения дополнительной прибыли инициатора проекта за счет недобора партнером своей доли. При этом главным мотивом таких издержек со стороны партнера выступали именно стратегические интересы.

(Отметим, что без соответствующего документирования такие разговоры остаются именно тем,

что они есть, просто разговорами, ни к чему вас не обязывающими. Филигранная игра представляется такой, при которой вы вообще ничего не обещаете, партнер сам начинает себе придумывать свои стратегические интересы. От вас требуется грамотное выполнение одного: не мешать ему в этом. Впрочем, разговор об этом — впереди.)

Р-ТЕХНО: ОБОБЩЕНИЯ

- 1 Исследовать принятые фирмой принципы планирования и соотнести их с проектными. Особое внимание уделить последствиям реализации проекта для достижения партнером стратегических целей. Это нетрудно сделать в ходе личных бесед с руководством.
2. Строго формализовать все возможные полезные эффекты и достигаемые результаты проекта. Задokumentировать все! Даже если ваш проект представляет собой крохотный заказ, потрудитесь запротоколировать намерения на будущее. Такая бумажная работа при всей своей кажущейся неэффективности спасла немало стоящих дел. Кто знает, сколько раз еще вам придется обратиться к этим людям. Чем больше у вас останется о них информации, тем лучше. Бизнес не так велик, как хотелось бы. Например, в ходе одного проекта было высказано пожелание распартнера к долговременному сотрудничеству, о чем был составлен соответствующий протокол о намерениях. Невзирая на то что в данном проекте создания СП не потребовалось, протокол о намерениях весьма пригодился нам при выполнении заказа другого клиента.
- 3 Добавить положительных мотивов к взаимодействию, завязать проект на дополнительные стратегические цели партнера. Например, на выполнение вами встречных услуг. В случае диагностики партнера в качестве ситуациониста с явными признаками единоначального управления предусмотреть в проекте личный интерес руководителя и принять меры к воздействию.
4. Ввести превентивную мотивацию. Добавьте партнеру страхов на случай неисполнения им взятых обязательств. Некоторые подходы мы вам показывали. Иной раз бывает, что утрата стратегического союзника для партнера может представлять более ощутимую потерю, нежели реальные денежные убытки и недополученные прибыли. Разумные люди это понимают, еще более разумные — используют.

СИСТЕМА ВНЕШНЕЙ ОРИЕНТАЦИИ ФИРМЫ

понятие СВО

разведцели и рискография

Р-техно

«фирменное сознание» в свете Р-техно

ПОНЯТИЕ СВО

Система внешней ориентации (СВО) фирмы представляет собой часть ее общей корпоративной культуры и отражает методологию оценки позиции фирмы по отношению к другим подобным предприятиям, к рынку в целом и своему рыночному положению. Это, естественно, в первую очередь касается ценовой политики, но подразумевает гораздо большее: осознание предприятием своего места в общественно-производственных отношениях.

Сам факт необходимости такой оценки представляется не очень простым и далеко не очевидным.

Все знают, что необходимо следить за конкурентами. Но если вы поинтересуетесь, как это делается на практике, то придете к парадоксальным выводам. В одном и том же регионе вы сможете обнаружить продукцию по цене, разнящейся весьма ощутимо. И это не связано ни с ценовой политикой, ни предписаниями объективных рыночных законов. Это вытекает исключительно из слабой информированности предприятий-производителей и торгующих компаний. Ценовые обзоры на постоянной основе — удел немногочисленной кучки рыночных участников. Особенно обделены вниманием предприятия бывшего госсектора, успевшие обзавестись собственными отделами маркетинга, службами содействия и конъюнктурными

подразделениями. Коммерсанты, хлынувшие в такую золотоносную жилу, могут исправить ситуацию и весьма быстро. Но говорить о системном внутреннем характере таких изменений со стороны предприятий не приходится. Похоже, пока никого из монстров не беспокоит ни слабость информационных каналов, ни отсутствие методологии обработки информации.

Что касается отслеживания неценовых характеристик конкурентов — то здесь дело обстоит еще хуже. Обрывки информации, слухи, журналистские утки, собственные «лаптемерные» ощущения — вот все, чем располагает типичный хозяйственник. Похоже, это его устраивает. Именно поэтому этим пользуются другие, более поворотливые.

РАЗВЕДЦЕЛИ И РИСКОГРАФИЯ

Разведка фактора представляет двойную ценность:

- во-первых, уточнение СВО требуется для предпроектного взаимодействия, когда вы будете формировать свою позицию и раскалывать такую, скажем, позицию партнера, как ценовая;
- во-вторых, как компонента корпоративной культуры фактор СВО отражает специфические риски, проистекающие из сферы организационной культуры партнерского предприятия. В этой части работ исследование СВО малоинформативно и несет вспомогательную информацию для лучшего понимания сути происхождения иных, более значимых рисков;
- в-третьих, если партнерская функция замыкается на переработку рыночной информации, например, когда партнеру поручается организация продаж, подход к СВО будет в точности соответствовать отношению к проектной функции. Разведка постановки СВО таким образом становится для вас равноценной выявлению методологии обработки рыночной информации партнером.

Перечислим основные риски, выявляемые разведкой СВО:

риск утраты частей проектных ресурсов, вызванный вероятной твердолобой деловой позицией партнера, слабо привязанной к реалиям, рынка

риск некачественного выполнения проектных информационных функций

риски общей организационной культуры партнерской фирмы

R-ТЕХНО

• подход фирмы к проектному взаимодействию

Отсутствие системы внешней ориентации в фирме может приводить к искажению самооценки как в сторону ухудшения проектного сотрудничества, если фирма по недомыслию сильно переоценивает собственную значимость, так и в сторону улучшения, если перед вами партнер, не знающий себе истинную цену.

Четкое понимание предприятием своего места в системе общественно-производственных отношений может предусматривать его взвешенную аргументированную позицию по отношению к участию в вашем проекте. Если вы видите постоянный интерес предприятия в этом направлении, например, вам показывают специальную группу сотрудников, обязанности которых составляют именно подобные работы, вам есть, над чем подумать. Может быть, перед вами именно тот, кто вам нужен? Надежный партнер, знающий цену себе и другим. Не спешите выдвигать свои предложения, проанализируйте его аргументацию.

• ценовое опускание

Как вести себя при намерении опустить партнера в цене с учетом фактора СВО? Чем более фирма информирована о положении дел конкурентов и аналогов, тем более затруднительна ваша задача по утапыванию цены услуги или стоимости участия партнера в проекте.

при первом же знакомстве с партнером еще до переговоров о цене, рекомендуем пройти по системе внешней ориентации. Что есть «системного» в понятиях партнера, на каких фактах он строит свою самооценку, где он их берет и как перерабатывает? Приемов — масса. Вот один из достаточно технических.

Знакомясь с организацией, вы задаете примерно такой вопрос: «Кто в структуре вашего предприятия занимается переработкой внешних сигналов рынка?» Такой вопрос большинству хозяйственников малопонятен и допускает неоднозначность. Заданный вовремя, он инициирует ответную реакцию — человек должен соответствовать тому впечатлению, которое он, оказываясь, «произвел на вас». Вам будут долго перечислять, кто же все-таки перерабатывает эти сигналы. Если после этих пространных рассуждений общего порядка вы не обнаружите того, что должны были увидеть, это неплохо. Возможно, система ВО у партнера сводится к подсчету барышей в конце месяца и сравнением с доходами Петьки-соседа. Плохо, если вам называют конкретные функции отдела маркетинга, чей отчет каждый день ложится на стол Генерального за десять минут до его прихода в кабинет.

В этом случае попробуйте уточнить формы и методы работы предприятия в этом направлении. Насколько перекрыты лазейки? Что конкретно по отрасли известно вашему объекту, насколько это соответствует реальности

- все это можно понять, оценив работу соответствующего звена, отдела, конкретного человека. Быть может, решающим фактором для ценового опускания явится факт недогрузки нескольких крупных конкурентов или временная остановка производства у одного из них, которая вот-вот закончится. Блефовать можно и нужно. Но при одном условии: если вы уверены в том, что у вашего оппонента нет сильной карты. Например, в виде знания реальной картины состояния отрасли и совершенного владения ценовой информацией.

• возможность отказа от участия в проекте

Объективная необходимость, степень развития потребности, учет ВО в деятельности предприятия может быть им осознана с началом предпроектных работ с вашим участием или по ходу их. После проведения соответствующих мероприятий вы можете утратить свою профессиональную притягательность. Так, например, было у нас, когда клиент из числа российских предприятий выдал нам задание на сбор и обработку всей необходимой информации по предмету инициативы одной инофирмы. Пришлось попотеть. Насколько мы знаем, инициатива инофирмы была отвергнута, но предприятие сделало соответствующие оргвыводы: теперь в его штате есть сотрудник, занимающийся именно тем, что делали мы. Для предприятия это намного дешевле. Стартовую информацию мы подготовили, в отчете указаны все выявленные нами легальные источники информации, Теперь дело сводится к отслеживанию и учету изменений. Прекрасный подход.

«ФИРМЕННОЕ СОЗНАНИЕ» В СВЕТЕ Р-ТЕХНО

Если вы работаете в фирме среди ее сотрудников, то можете без особых проблем прощупать их «фирменное сознание». Обычно этим называют отражение в сознании человека рыночного положения фирмы, то есть, в первую очередь персонификация ее заслуг.

Хотя мы считаем, что о фирменном сознании в том смысле, какой в понятие обычно вкладывают иностранные консультанты, говорить пока рано, ее несомненная ценность состоит в возможности задействования обратного хода ассоциации.

Побуждая человека к выдаче информации о фирме, даже если это всего лишь пустые голословные дифирамбы, вы провоцируете его на выдачу информации о себе. Такой прием малоприметен и работает исправно. Вспомним основу психологического тестирования: говоря на отвлеченные темы, человек рассказывает про себя. Важно уметь делать выводы. Порассуждать о достижениях фирмы, в которой человек работает, для некоторых представляется темой, близкой к самоисповедальной. Особенно ценен прием при работе против фирм-карликов. Соответствие реальности в оценке рыночного местоположения фирмы может совершенно четко указать на объективность самооценок лидера и помочь выбрать подходящие ключики к управлению им. Вот такой кусочек «фирменного сознания», вполне вероятно, может встретиться и вам.

председатель правления банка, в отношении которого предпринимались РД, в ходе приватной беседы по одному делу как бы между прочим был спрошен о достигнутых банком позициях в отношении привлечения инвестиций в данном регионе. То, что поведал в ответ банкир, рассказывая о достижениях своего банка, дало нам повод рекомендовать клиенту провести легкую стимуляцию этого банкира для получения необходимого кредита. Исходили из следующих

моментов:

- из несоответствия реальной картины той, которую нарисовал банкир. Мы совершенно точно знали, что банк не владеет информацией по данному вопросу, а если бы и владел, скорее всего, она бы его сильно разочаровала. (Еще один аргумент в пользу разведки СВО. Улавливаете связь понятий СВО и фирменного сознания? Смотрите, что будет дальше.);

— из гипертрофированной самооценки персональных заслуг лидера и не способности к самокритике. Все, что мы слышали из уст банкира про банк, на самом деле говорилось про него самого;

— из установки банкира к нелояльному поведению. Мы оценили его как нелояльное по отношению к владельцам банка и его вкладчикам, исходя из того, что объективная недоработка банка в рассматриваемом вопросе вкупе с убежденностью в собственной абсолютной непогрешимости руководителя, по нашему мнению, символизировала в общем-то, наплевательское отношение управляющего к вверенным средствам. Если б он этого не знал...

В итоге презент средней величины длительного пользования дал то, что нужно: деньги были получены быстро и в нужных кондициях

ФАКТОР ФИРМЕННЫХ ОЖИДАНИЙ

разведцели и риски

понятие фактора ФО

Р-техно

РАЗВЕДЦЕЛИ И РИСКИ

Фактор «фирменных ожиданий» работает вне зависимости от характеристик воплощаемого проекта Разведка ожиданий партнерского предприятия необходимы для профилактики и превенции таких рисков:

риск возможных партнерских разочарований,

риск партнерских недовольств, скрытых противоречий,

риски межпартнерских разногласий и конфликтов

Также разведкой фирменных ожиданий закладываются основы оперативного манипулирования и модификации делового поведения партнера - фирмы

ПОНЯТИЕ ФАКТОРА ФО

С начала переговоров о совместной деятельности в сознании партнерской фирмы формируются фирменные ожидания — внутренние представления о результатах и перспективах совместной деятельности. Это происходит вне зависимости от декларируемых вами и партнером целей и намерений, характера взаимных работ и обязательств, действительных ваших и партнерских усилий и т. д. Данная механика объективна по своей природе.

Фирменное сознание формируется мнениями членов коллектива фирмы, работают «испорченные телефоны», активно искажают реальную информацию различные межличностные механизмы, не говоря уже об индивидуальной психике и манерах руководства. Скорее всего, фирма в целом воспримет вас не так, как вы себя подадите, и даже не так, как воспринимают вас лица, с которыми вы непосредственно контактируете в данной фирме. Далее вне достигнутых договоренностей фирма-партнер будет в большей мере ориентироваться именно на собственные внутренние ожидания, нежели на ваше действительное поведение и его соответствие формально зафиксированным целям. Оценки соответствия реалий этим ожиданиям происходят постоянно вне рациональной психики и контроля. В силу глубины протекания процесса на уровне фирменного подсознания, любые отклонения вашего поведения от партнерских ожиданий воспримутся партнерским предприятием крайне болезненно. И не спасет вас осознание того, что во многом эти проблемы придуманы им самим.

Р-ТЕХНО

Что необходимо сделать с самого начала, чтобы партнерские иллюзии не смогли возобладать над

ситуацией?

крайне важно отдиагностировать и сформировать у партнера, именно те ожидания, которые выгодны вам

Хотя бы в целях профилактики разбитых партнерских надежд, часто не оправданно приписанных вам, но тем не менее существующих. Они могут быть как хотя бы отдаленно соответствующими текущему проекту, так и перспективными, никак с проектом не связанными. Несколько раз проговорите их вслух с руководством партнерской компании. Желательно это сделать на разных уровнях. Пусть все необходимое врежется в мозги. Обращайте внимание на формулировки. Разнотолков и многозначностей быть не должно. Проверьтесь неформальным общением с низовым звеном (поговорите с замами руководителей, если вы общались с первыми лицами, с линейными руководителями, с ОПП) — так ли им донесли ваши намерения, или произошли искажения. Не пытаются ли руководители использовать вас в своих целях, например выдавая ваше предложение в выгодном для них ракурсе.

с руководителем предприятия, находящемся в тяжелом финансовом положении, разговаривают на предмет размещения заказа. Причем представитель заказчика, сразу же оговаривает конкурсную основу, указывает на всего лишь предварительный характер переговоров. Однако руководитель уже на следующей оперативке козыряет своим приближенным теми благами, которые-де он обеспечил, найдя не столько выгодный предприятию заказ, сколько «деловойшего партнера, готового инвестировать». Уже строятся планы закупок и присматриваются чемоданы для загранкомандировки. Стоит ли говорить, что в разочарованиях будет виноват никак не этот руководитель, а «подлый фирмач, обжегоривший неискушенного русского партнера». И как же тяжело ему будет работать в случае необходимости вновь обратиться в эту фирму. Не забудьте о традиции наклеивания ярлыков. Один раз сдуру наклеят вам и больше с вами разговаривать не станут. Все, вы — «неделовой», хоть веником убейся.

1. Исключить и пресечь попытки появления со стороны партнера различных недосказанностей, туманных перспектив и прочего, что может отражать имеющиеся в сознании партнерской фирмы нежелательные для вас ожидания.

Особенно если они нацелены в сторону завышения ваших возможностей. Распространенная ошибка, допускаемая почти всеми, предполагает как раз обратный подход. Многим представляется заманчивым педалирование фразами типа: «Мы рассчитываем на долгосрочное сотрудничество...мы имеет большие виды на вашу фирму... мы нацелены задействовать вас на перспективу... у нас в запасе есть и другие, более интересные проекты...» Вот такого — не надо, если вы действительно не кривите душой. Вас могут попросту спровоцировать на подобные обещания, а потом размахивать ими как флагом над руинами вашей деловой репутации.

2. Грубое манипулирование

Если в отношении партнера у вас нет долгосрочных видов и вы хотите его максимально мобилизовать на выполнение ваших работ, можете поступить не только противоположно вышеописанному, но и несколько тоньше. Покажите и распишите партнеру интересующие его перспективы и соотнесите их достижение с результатами выполнения именно этой работы в данном проекте. Формализации и документирования долгосрочных намерений избегайте. Это похоже на морковку, привязанную перед носом осла, потому в обиходном жаргоне прием и называется «морковкой». Она работает, если перед вами соответствующий... объект.

3. Тонкое манипулирование

Можете построить всю свою партию на тонкой механике ожиданий. Отдиагностируйте больные места фирмы — выделите наиболее актуальные для вашего партнера ожидания. Далее не конкретизируя будущего, подпускайте радужного тумана обтекаемыми фразами, недоговоренностями. Помогите партнеру самому нарисовать радужные картинки в воображении. Пусть поработает прожективная механика: в ваших сладких «песнях ни о чем» партнер не только услышит то, что захочет услышать, но и сам допоеет остальное. Иногда достаточно проникновенно-участливо побеседовать о будущем партнерской фирмы с ее руководителями, как они делают вывод, что «это не спроста-а-а...» Игра сводится к тонкому балансированию на грани между избеганием формализации своих обязательств и сохранением партнерских грез. Однако

имейте в виду, что подобная эквилибристика чревата краткосрочностью успехов. (Хотя мы знаем виртуозов, эксплуатирующих данную механику на протяжении нескольких десятилетий. Отточенный инструмент тонкого манипулирования установками партнеров позволяет им спирально подниматься все выше и выше. Диву даешься, наблюдая за тем, как с ростом мастерства манипулятора растет статус его жертв.)

4. Глобальное манипулирование

Техника, базирующаяся на механизме фирменных ожиданий, может быть доведена до абсолюта. Если вам это нравится и вы располагаете необходимыми наклонностями, можете глобально построить свою практику манипулирования на основе использования партнерских ожиданий. Арсенал профессиональных приемов РТ высокого уровня должен включать эту технику в обязательном порядке. Умело манипулируя ожиданиями партнера, вы можете осуществлять любую проектную деятельность вне зависимости от ее объема и временных характеристик. Для этого вам потребуется больше времени уделить практическим навыкам выявления ожиданий и уточненным приемам их обработки. Здесь вы должны произвести наработку самостоятельно, под свою индивидуальную специфику. Мы даем лишь основы. В принципе, сыграть можно на любом значимом для партнера ожидании. Помните о том, что в психике никогда ничто не делается в одиночестве, никогда перед вами не появится что-либо одно оторванное, представленное в чистом виде, одна-единственная сущность. Всегда вы будете иметь дело с комплексом, спутанным клубком различных сил, иногда прямо противоположных. Поэтому чем больше ожиданий вы сумеете распознать и задействовать в своем манипулировании — тем больше шансов на успех. Возможно, вам понравится усиливать или ослаблять некоторые из них. Возможно, вы захотите по-пробовать стратегию «горки», при которой вы, углубляясь во взаимодействие, все более и более соответствуя ожиданиям партнера, на самом деле готовите один-единственный решающий удар. Если вы имеете возможность поддерживать контакт с объектом более или менее длительный срок, можете рискнуть попробовать сформировать требуемые вам ожидания искусственно.

Все это достижимо, если этим заниматься профессионально. Важно научиться делать это технично, избегая ненужных «как?» и «почему?»

Поговорим о практике подробнее. Мы приведем вам расхожие ожидания, ранняя диагностика и работа с которыми может представлять для вас непосредственно практический интерес. Эти знания вы сможете применять и развивать самостоятельно хоть с завтрашнего дня. Оговоримся сразу, что этот перечень далеко не полный. Он покажет вам основные направления не только возможных чаяний, но и «неделовых» устремлений партнерской фирмы, вполне может стать, именно вас и поджидающих. В таком случае ваши руки развязаны...

При работе с инофирмами российские фирмы с большой степенью вероятности могут иметь, формировать по ходу дела, а также открыто обсуждать следующие фирменные ожидания :

• ожидания финансирования

- простираются от возможного финансирования основной деятельности до возможной финансовой поддержки деятельности параллельной, весьма часто «черной», или, иначе, повышенно рискованной.

Расхожее мнение, что фирмачу не проблема инвестировать несколько десятков, а то и сотен тысяч долларов, не утратила притягательности. Тем более при том, что текущее соотношение доллара к рублю потрясающее, российский труд по-прежнему дешев, ответственность со стороны роппартнера многим не обоснованно представляется практически нулевой. При этом учтите все изъяны кредитно-финансовой системы России, особенно в части отсутствия субсидий и несформированности рынка рискованного капитала.

аксиома:

там, где вы выступаете плательщиком, всегда есть намерение поиметь вас в качестве инвестора. — сегодня нам завтра, в той или иной форме, в зависимости от характеристик предлагаемого вами проекта или совершенно вне них — всегда на. вас будут смотреть как на потенциальный денежный мешок

Проверьтесь на риск запуска параллельной деятельности!

Когда проект касается основной деятельности партнерского предприятия, все достаточно ясно и просто. Дело осложняется, как только проектная функция партнера отклоняется, становится все более непрофильной, например, когда партнер вынужден браться за постороннюю непрофильную работу, чтобы хоть как-то устоять на ногах. От вас потребуются дополнительные усилия по контролю расходования средств клиента.

Вариант с параллельной деятельностью имеет обширные проявления, облюбован нашими бизнесменами и может наблюдаться где угодно и когда угодно в сферах, далеких от предпринимательских. Смысл махинации в том, что на деньги, выделяемые на совместный проект, партнер запускает и раскручивает деятельность, параллельную проектной, о которой вы, естественно, ничего знать не будете. Это может быть торговый оборот на средства предоплаты, реинвестирование капиталовложений в повышенно доходные области, развертывание подпольного производства и т.д. Сам факт не сильно смущает — у наших предпринимателей и хозяйственников достаточно объективных и субъективных причин на такую линию поведения, и, наверное, в том не только их вина. Кстати, в случае «параллелизации» можно получить максимальные выгоды от использования ожидания «денежного дождя», остро сыграв на нем. Что и обеспечивается разведкой и воздействием по фактору ФО.

Отметим также притягательность партнерской инофирмы в качестве источника и средства достижения валютных средств. Сейчас российские предприятия нещадно обираются по валютным поступлениям, что заставляет соответствующим образом реагировать, например создавая фирмы-накопители в зонах затрудненной доступности российским фискалам. Кроме того, притягательна возможность получения доступа на зарубежные валютные рынки, что отсюда, согласитесь, трудно сделать. Этот момент обыгрывается, насколько мы можем судить по другим — каждым вторым, по себе — каждым первым.

• ожидания диверсификации

Заманчивость перспективы переориентации деятельности партнерской фирмы под интересы инофирмы сегодня актуальна для любого предпринимателя или руководителя, сколь патриотично он бы ни высказывался на людях. Сегодняшний «совбизнес» архитруден, и просветов на горизонте не видно. Поэтому многие руководители предприятий в той или иной мере высказывают идею желательности если не полной, то хотя бы частичной переориентации своей деятельности под серьезного иностранного партнера. Нечто подобное наблюдается и среди российских предпринимательских инициатив, неизбежно прибывающих к чужим берегам как единственно приемлемой области реализации. Многие бизнесмены сегодня находятся в растерянности; куда направить дальнейшие усилия для того, чтобы выжить. С достаточной мерой вероятности можно предположить наличие ожидания возможной диверсификации со стороны респартнера от любого «перспективного контакта с иноземным предпринимателем», формы подобной диверсификации могут быть самые разные: долговременный контракт, создание СП, открытие филиала или представительства инофирмы, учреждение дочерних зарубежных фирм.

• ожидания структурных перестроек

Как ни странно, но в нынешней ситуации, вполне может встретиться такой момент: явно нежизнеспособная структура, громоздкая, доживающая последние дни и проедающая остатки средств, находится в блаженном состоянии ожидания чуда: вот-де подвернется толковый иноземец-партнер, понапустит своих молодцов-менеджеров — вот тогда все и образуется. Причем на общем неблагоприятном фоне действительное появление такого партнера из числа инофирм приводит к парадоксальному факту: от него ждут не только делового предложения, но и конкретных управленческих ходов санирующей направленности: «Наша фирма будет с вами работать при условии, если...» и далее следует привести длинный список ликвидации всех известных данному предприятию болячек. Минимальным здесь видится создание СП, куда осядут наиболее пронырливые. Особенно это актуально для приватизированных предприятий, чьи схемы приватизации позволили устоять как несовершенным структурным элементам, так и столь же «эффективным» руководителям. При осознании неминуемого краха, малейшая зацепка на выделение в СП принимается к исполнению тотчас же.

Критическое проявление ожидания «структурного чуда» представляется в готовности продажи своего дела: возможности приобретения партнерской фирмы вашим клиентом как целиком, так и с выделением ее в филиал, представительство или любую другую территориальную единицу инофирмы. Примеров тому слишком много, чтобы о них говорить отдельно. Достаточно полистать хотя бы газеты.

Более взвешенная политика допускает мысль о необходимости распыления капитала и диверсификации рисков во имя структурной сбалансированности и повышения плавучести предприятия. Создание буферных фирм — своеобразных «поплавок» — служит цели смягчения возможного удара рынка по головному предприятию. Такая идея структурной сбалансированности становится все более популярной и подразумевает вынесение фирм-поплавков, буферов как можно дальше. Размещение активов во всевозможные инофирмы и смешанные фирмы невозможно без надежного партнера. Не сомневаемся, что вашего клиента именно таким и увидят.

Вполне вероятны намерения и ожидания с вашей помощью разрешить бремя налоговых обязательств. Возможно, от **вас** ожидают помощи в конструировании схемы минимизации налогов или хотя бы ее фрагмента. В результате реорганизации предприятия перемещение части активов в более благоприятный налоговый режим может оказаться весьма эффективным. Достаточно отметить, что, просто встав под крышу инофирмы, можно сразу же получить немало налоговых льгот.

Кримпатология в свете ожидания реструктурирования и санации предприятия сводится к созданию формальных структур. Это могут быть номинальное СП, например, когда крыша инопартнером предоставляется под операции роспредприятия за рубежом или использование крыши роспартнера для операций инофирмы в СНГ. Особняком стоят оффшорные компании, как мы говорили, по большей части создаваемые для слива и обналички валютных боковых В дальнейшем мы еще коснемся их роли в качестве средства модифицирования делового поведения партнерской фирмы.

• ожидание решения функциональных проблем

Крупный блок фирменных ожиданий, связанных с объективной невозможностью решения функциональных проблем предприятия или фирмы в пределах России или СНГ. Эти ожидания на практике — самые легко диагностируемые. К ним относится все, связанное с устоявшимися представлениями об импорте: технологии, оборудование, производимое за границей, сырье. Сюда же входят вещи, невозможные для реализации в сегодняшней России: пионерные НИОКР, передовые технологии и интеллектуальная собственность, а также освоение имеющегося имущества, такого как производственные и складские помещения, земельные участки, земельные угодья и объекты инфраструктуры и т.д.

Справедливо отнести в этот раздел и меры повышения конкурентоспособности товара и экспортного потенциала фирмы: приближение к потребителю, особенно в части экспортных операций, проведение маркетинговых, рекламных, послепродажных работ, расширение масштаба деятельности на зарубежные рынки. Излишне говорить, что для многих роспредприятий прорыв на внешний рынок — единственный видимый путь к выживанию.

• ожидание «ухода»

Так образно можно назвать группу весьма сильных ожиданий, связанных с возможностью избежать неблагоприятные факторы российской действительности. Про налоги мы упомянули. Теперь давайте посмотрим, о чем, весьма вероятно, думает российский бизнесмен, усаживаясь перед вами в кресло переговоров. Может быть, он думает, насколько удобно сидите вы в своем офисе, как спокойно вы обходитесь без охраны в коридоре своей квартиры, как без проблем вы можете в любой момент улететь на край света... Можете возразить, что эти соображения более подходят человеку, нежели фирме в целом. А вы видели когда-нибудь фирму на осадном положении? Когда оторваны телефоны, когда середь бела дня при всем честном народе выбивают окна. Когда трясутся все без исключения, начиная от высшего руководства и кончая кухаркой. Почитайте прессу — охотничий сезон на «коммэрсантов» в разгаре, начался отстрел банкиров, трясутся и все прочие «собственники».

Ожидание ухода — это сильнейший рычаг в арсенале средств модифицирования делового поведения фирмы, базирующийся на сверхсильных мотивах — соображениях безопасности: гарантиях безопасности государством, устойчивости хозяйственной деятельности и права, отсутствия государственного и частного рэкета. Конечно, нельзя сказать, что партнерская фирма спит и видит в вас мессию, пришедшего спасти ее, но и забывать о столь эффективном стимуле не стоит. Кстати говоря, и налоговые соображения, на фоне изменения уголовного законодательства и повальных хозяйственных зверств ГНИ на местах, приобретают явные признаки «ухода». Еще немного «самочинки» ГНИ — и хозяйственники не только допьют оставшийся в стране валидол, но и, весьма вероятно, перейдут к более сильным психостимуляторам.

• ожидание прибыли

Наиболее реалистичный подход, впрочем весьма редкий, фирма видит в вас только ординарного заказчика, а ваш проект связан всего лишь и только с достижением прибыли. Оценку «неудовлетворительно» получает РТ, ведущий такой проект, или его командир, взявший на обслуживание иностранного клиента и не сумевшие повернуть дело в другую сторону. Профитные ожидания — самые бесполезные и малопригодные для применения Р-методов. Сведя предпроектные работы к столь плачевным итогам в сознании партнера, можно затем до бесконечности пробовать искать дополнительные рычаги, но фирма, строго придерживающаяся профитной позиции, при любых ваших попытках манипулирования, скорее всего, будет настаивать именно на этом. Переиграть ситуацию может оказаться делом весьма затруднительным.

Мы исключили из рассмотрения ожидания конкретных персонажей и групповые ожидания вашей партнерской фирмы. Их мы рассмотрим в соответствующих главах.

РАЗВЕДКА ФИРМЕННЫХ СТРАХОВ И ОПАСЕНИЙ

понятие

проектные и предпроектные риски

методы разведки

Р-техно: рекомендации

ПОНЯТИЕ

Страхи и опасения партнерской фирмы представляют собой весьма сильную, если не самую сильную деловую мотивацию респартнера — страхообразующую. Если рассмотреть поведение партнера как балансирование между предметом притяжения и предметом отторжения, окажется, что большинство действий производится именно из соображений опасения. Человек воздерживается от участия в той или иной деятельности благодаря развитому чувству самосохранения

ГЛОБАЛЬНЫЕ ОПАСЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА

Общие опасения относятся к партнерству как таковому и, кроме того, базируются на обширном фундаменте черт национального характера россиян. В некоторой мере в структуре страхов отражаются риски партнерства, связанные именно с изъяном респартнера. Чего опасаются при слове «партнерство»?

— нелояльности партнера

Подразумевается ваша способность в любой момент подставить партнера или надуть его.

— недобора прибылей

Имеется в виду тот факт, что, если вы обратились к российскому партнеру, значит вы намерены его обуять (что не лишено оснований, иначе зачем бы нам было затевать Практикум?)

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОПАСЕНИЯ

Истоки специфических опасений в отношении к инофирмам лежат в бурной практике общения россиян с инофирмами и сильно раздутых последствиях неделовой практики последних, действительно в избытке имевших место. Ибо, как нетрудно предположить, в числе инофирм, хлынувших на российский Клондайк, подавляющую массу представляли фирмы наших бывших соотечественников, прекрасно осведомленных о российских реалиях и неплохо на этом погревших руки.

Стоит вам лишь заикнуться о том, что вы представляете интересы какой-то инофирмы, вы можете столкнуться с явной или скрытой агрессией. Такая негативная предрасположенность должна быть своевременно отдиагностирована и купирована самым решительным образом. Познакомимся с основными страхами в отношении инофирм.

Чего опасается и боится российское предприятие, вступая в деловые отношения с инофирмой?

- **эксплуатации партнерской неопытности**
- **хищения интеллектуальной собственности**
- **засекреченных проектных целей.**

Поговорим в отношении последнего мотива. Часто засекречивание истинных целей проекта выполняется так топорно, что провоцирует подозрения даже там, где их быть не должно. Непонятность целей подразумевает скрытые формы обмана. Везде, где нет однозначного ответа, его подменяют худшими опасениями. И мы разделяем этот подход. Инофирма, стремящаяся разместить дело в России, может таким образом формализовать свои цели для чужих ушей, что становится совершенно непонятным не только мотив появления фирмы в России, но и способы ведения бизнеса Там. Мы также отмечали подобные моменты в поведении своих собственных клиентов. Некоторые из них, подзабыв, с кем имеют дело, иной раз так легендируют цели своей деятельности, что дают повод призадуматься о своей психической нормальности. По правде говоря, явных психопатов среди клиентуры мы пока еще не встречали. Но людей, мягко говоря, злобно неискренних, сколько угодно. (Порой кажется, что услуги Агентства именно и представляют средство достижения таких целей. Вы тоже так думаете, нет?)

ПРОЕКТНЫЕ И ПРЕДПРОЕКТНЫЕ РИСКИ

Как может повести себя партнер, исходя из чувства смутного страха и вполне небезосновательных опасений? Каковы возможные негативные сценарии делового поведения?

риск инициирования конкурирующей деятельности

Как только в российскую фирму поступил сигнал о том, что ее деятельностью заинтересовались «за бугром», что ее продукция может пользоваться спросом на инорынках, вполне может быть запущен механизм инициирования нелояльных партнерских действий. Ваш партнер может попытаться своими силами наладить приблизительно то же самое, что вы ему предлагаете с участием вашего клиента.

риск утраты интеллектуальной собственности

В самом агрессивном своем воплощении партнерской нелояльности проект может задышать своей собственной жизнью, иными словами, без участия вашего клиента. Вы дали партнеру понимание его значимости, он может счесть это за открытие новых рыночных горизонтов, далее — вы ему уже не нужны. Представить себе негативные последствия такой вашей «работы» для клиента несложно. Если вам хоть раз приходилось уводить чужие проекты — вы понимаете, что это такое.

риск поиска альтернативного партнерства

Если вы представляете инофирму, что помешает роспартнеру поискать вам более выгодную замену? Ничего. Вас не было ранее, вас, можно сказать, пока нет и сейчас. Вы — всего лишь рыночная возможность, объективность которой зафиксирована фактом обращения вас к

этому российскому предприятию. Партнерская нелояльность как предмет опасения со стороны партнера весьма часто сигнализирует о внутренней предрасположенности к такого рода действиям. Нелояльное партнерство в форме поиска более дешевой замены вам и вашему клиенту — факт неминуемый для подавляющего большинства рутинщиков. Подумайте в этом плане о легенде проекта. Насколько она настроена на пресечение подобного поведения?

Когда нелояльное партнерство объективно невозможно? Когда сутью проекта предусмотрены непреодолимые барьеры партнеру. Они могут касаться любой проектной грани. Рассмотрим одну из возможных: технологическую зависимость партнера. Например, если проектом предусмотрены объективно недоступные для партнера технологические операции, такие, скажем, как финишная обработка товара, его упаковка или обеспечение контроля качества силами инофирмы, навряд ли он предпримет попытки искать вам замену, тем более что это стоит денег при низкой вероятности успеха розыска «рутинщика». Аналогично сработают и ограничения сырьевого, сервисного или маркетингового плана, такого как организация массового сбыта совместно произведенного товара на ином рынке, включая классический «франчайзинг» — сбыт товара партнера под торговой маркой инофирмы. Чем и следует руководствоваться на этапе системного дизайна проекта, дабы не обделит ретивого партнера жестким ошейником.

риск торпедирования проекта

Чисто российская черта, выражающаяся в том, что партнер может пожертвовать собственными прибылями в угоду личной мстительности, направленной против вас, вашего клиента и вашего проекта. Стоит советскому партнеру что-либо заподозрить, как проект будет зарыт без каких-либо разъяснений с его стороны. При этом возможное внутреннее самооправдание такого поступка может выглядеть следующим образом: «мир большой, фирмаков на мой век хватит» или «всех денег не зашибешь, успею еще...» Не приводим вам высказанных вслух формулировок, избегая риска превратить Практикум в сборник анекдотов...

МЕТОДЫ РАЗВЕДКИ

Как выявить и понять страхи и возможные опасения партнера до того, как это негативно скажется на общем деле?

Знакомство с темной стороной партнерской фирмы можно осуществить по-разному. Мы с вами в соответствующих главах подробно разбирали анализ службы безопасности партнерской фирмы и его специальных мероприятий ведения предпроектной деятельности, отражаемые таким понятием, как «бизнес-секьюрити». Поговорить о других возможностях.

• исследование страхово́й деятельности

Знакомство со страхово́й практикой партнера представляет неплохой ход прощупывания его страхообразующей мотивации, купирование которой проводится легитимными способами всевозможного страхования. То, что отражается в подходах к страхованию, может совершенно точно соответствовать структуре фирменных страхов. Одно плохо — не все можно застраховать, не всегда и в несоответствующей форме. Ваша картина всегда будет некорректной. Тем более, что страхование сегодня эффективно используется в *tax-cutter*-схемах, что несколько обедняет оперативные возможности диагностики страхообразующих мотивов.

Также полезным может оказаться сбор информации о конкретной страховой компании, услугами которой пользуется партнер. Это, конечно, менее информативно, чем сбор информации «в стане партнера», но иногда может пролить кое-какой свет на конфликтное поведение партнера.

• разведка конфликтного поведения, обнаружение манипулятивного поведения и лай-диагностика

Все это в полной мере соответствует страхообразующей мотивации партнера и имеет вполне читаемые поведенческие проявления, пригодные для анализа. Приемам проведения такой разведки мы уделили внимание в соответствующих главах Практикума.

• «деловые игры»

Весьма действенный путь познания темной стороны души партнера. В отличие от проективных психологических методик, этот метод прямых исследований не требует сложной интерпретации получаемых реакций. «Деловые игры» представляют собой типичную штабную игру — разыгрывание возможных отклонений проекта от штатных режимов и исследование партнерской реакции на них. В качестве средства прощупывания партнерской рискографии и прогнозирования поведения партнера деловые игры дают достаточно точные результаты.

Здесь в полной мере можно видеть работу таких мощных психологических механизмов, как «гандикап» — стремление к достижению плавающей точки, своего рода деловой охотничий азарт. Вы пускаете зайца — задаете вводную деловую задачу, партнер зайца догоняет — пытается решить задачу, дав на нее исчерпывающий ответ. Такая игра увлекательна сама по себе. Будучи же технично раскрученной, она позволяет раскалывать партнера до требуемых кондиций. Другой момент отражает такой сильный мотив, как когнитивный диссонанс: человек не допускает «черных зон» незнания в своей профессиональной сфере. Поэтому ему очень интересно услышать, что в его деле не нравится специалисту со стороны, каковым он, надо полагать, воспринимает вас. Он всегда подспудно проверяет, нет ли в ваших соображениях чего-то такого, до чего он не дошел собственным умом. И это в некоторой мере отражает третий используемый вами психологический механизм — профессиональную самооценку человека. Человек, отвечая на поставленную ситуацию, как бы демонстрирует свою профессиональную предусмотрительность, готовность к действию в виде наличия методики и продуманного набора контрмер. Это отражает его профессиональный статус. При работе против фирмы подключается обширная социальная психомеханика. Ни один руководитель при прощупывании партнерства не сознается, что в его штате немало откровенных лентяев и бездарей.

Такова объективная психологическая подоплека игр.

С другой стороны, надо иметь в виду возможные субъективные факторы партнера, способные сильно обесценить получаемые результаты. Например, манипуляционная направленность партнера против вас может не только обесценить всю вашу беседу, но и заставить вас поверить в неосуществимое. Партнер также может сознательно «вкручивать вам», преследуя цели, которые остаются за пределами вашего внимания в этом методе.

Организационно деловые игры несложны, если вам удалось сложить с партнером требуемые отношения. Например, вполне обоснованными выглядят ваши вопросы в ситуации, когда ваш проект имеет инвестиционные черты или когда партнерское взаимодействие вами строится на принципах паритета участия в расходах и доходах.

• метод «консультаций о третьих лицах»

Прием заключается в том, что вы обращаетесь к партнеру за консультацией по постороннему вопросу, не связанному ни с делом партнера, ни с вашим проектом. Лучше всего это делать с привлечением посторонних лиц, так, чтобы лишить партнера каких-либо поводов к подозрениям. Предлагая за символическую плату описать рискографию проекта-аналога вашему, вы одновременно включаете всю ту механику, о которой мы говорили в деловых играх и, кроме того, снимаете субъективные факторы, искажающие картину. Нет личной заинтересованности в искажениях — нет и самих искажений.

Можем посоветовать применение таких методик до начала предпроектных работ с намеченным партнером. Интересное наблюдение состоит в том, что подобное консультирование может вам дать совершенное понимание требуемых от вас действий в контакте с данным предприятием. Их вам опишет сам «консультант», если, конечно, не заподозрит, что вы примените результаты его консультаций против него самого.

Р-ТЕХНО: РЕКОМЕНДАЦИИ

Что вы можете противопоставить неделовой практике партнера, базирующейся на его страхах?

• уточнение целей и задач проекта

Сколько разнообразным бы ни был ваш проект в плане поставленных клиентом целей, вы должны предпринять усилия по его легендированию. Росдиректор готов принять любую разумную или неразумную формулировку, лишь бы сохранить лицо человека сведущего. Плохо, если вы не предоставляете ему такую возможность и из ваших уст ничего путного, кроме затасканного «интересы фирмы», не звучит.

- **рассеяние опасений: аргументация и достижения**

Вы можете попытаться рассеять возможные опасения партнера различными приемами. Для их успешного применения вам понадобится, во-первых, совершенно четко диагностировать конкретику опасений и, во-вторых, грамотно избрать одну из возможных линий контрповедения. Психотехника дает вам такие пути;

- **опасение, высказанное вслух, теряет свои «страшные» качества**

Провоцируйте партнера на высказывания, пусть даже далеко не лестные для вас. Чем скорее это будет сделано, тем лучше. Вскрывайте нарывы, не дожидаясь общего заражения. Чувствуете напряжение партнера, получили хоть крупицу соответствующей оперативной информации — не ждите и не надейтесь, что все рассосется и самособой образуется. Провоцируйте скрытные опасения в громогласные высказывания. Именно такой подход спас немало проектов.

- **не давайте пустых поводов**

Предрекая возможную иронию, скажем так: поводом может послужить самое мизерное, часто оставляемое за пределами внимания. Например, если на старте переговоров вам задают вопросы, на которые вы не в состоянии дать исчерпывающий и убедительный ответ, вы, скорее всего, поступаете как любой нормальный человек, стремящийся «сохранить лицо»: что-то бурчите невнятно или, наоборот, скрываете свою неосведомленность красивыми кучерявыми фразами. Мы в такой ситуации стремимся делать так откровенно информируем, что не готовы к ответу и демонстративно подробно записываем вопросы, следующую беседу начинаем с того, что даем ответы. Партнер должен видеть, что вы не только внимательны, но открыты и готовы отвечать — в вашем плавании нет никаких подводных камней.

- **рассеяние опасений: документообеспечение**

Если ваш проект носит пограничный характер, если взаимодействие построено на личных отношениях, если... словом, везде, где у вашего партнера есть опасения, а они есть почти всегда — используйте документы. Договорились об открытии новой фирмы — показывайте учредительные документы, невзирая на их значимость и объективную ценность. Обещали счет за рубежом — несите справку финансовой компании об открытии такового, козыряли бухгалтерскими услугами — извольте дважды в месяц посетить партнера именно по этому поводу. Покажите состояние счета, даже если оно не изменилось. Пусть почувствует западную финансовую скрупулезность. А уж если ваш проект подразумевает финансовые операции на иносчетах — бегать вам денно и нощно с банковскими выписками и факсами. Только так вы предохранитесь от самого опасного — партнерской подозрительности.

- **укрепление положительной установки**

Суть стратегии сводится к выполнению разовых мелких услуг, способных зарекомендовать вас в глазах партнерского предприятия в качестве лица надежного и ответственного, а заодно рассеять возможные подозрения. Например, закручивая торговую программу с партнером, вы можете выполнить ряд тестовых поручений, таких как серия обналички денег, организация партий поставки товара, закупок нескольких партий партнерского товара т.д. Это рассеивает сомнения на ваш счет и придает уверенности вашему объекту в качестве своего выбора. Положительная установка окрепнет, и вы почувствуете насколько.

Доверие надо заслужить. Теми, кто игнорирует это простое правило, завалено немало стоящих дел. Стремление «шашки-наголо-с-наскоку» решить глобальную проблему, подмять партнера в

уюдоу фантастическим цифрам, пусть даже общего партнерского дохода, «замутить» мегапроект и другие аналогичные признаки подразумевают слабое представление ее инициаторов о сущности партнер-технологии — этой главной технологии сегодняшнего дня.

РАЗВЕДКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

разведцели

методы разведки фактора

разведцели и рискография

финансовые показатели деятельности прогнозы и выводы

РАЗВЕДЦЕЛИ

Оценке финансового состояния предприятия — объекта инвестиций, как ключевому фактору любой инвестиции, традиционно уделено огромное внимание. В различных экономических школах и источниках вы найдете массу занимательного, за исключением одного: как выполнить разведку финансового состояния в условиях реальностей совбизнеса.

Кроме этого, ортодоксы экономической науки навряд ли ознакомят вас с возможными рисками криминального и неделового происхождения, диагностировать которые можно и нужно именно анализом финсостояния фирмы или предприятия, намеченных в партнеры.

Если же верить тому, что финансы для жизнедеятельности предприятия — кровь, то финансовая картина отражает латентные заболевания партнерского предприятия. В случаях же откровенно криминальных намерений партнера, исследование финансовой картины для него — хуже рентгена. Даже достаточно разветвленные схемы весьма быстро дешифруются простым знакомством с финансовой стороной атакующего, что почему-то незаслуженно недорабатывается рутинным бизнесом. Именно поэтому засекречивание финансовой информации стало недоброй традицией совбизнеса. Мотивы этого всем вполне понятны и представляются весьма недвусмысленными. Нас же интересует, как этому эффективно противодействовать.

МЕТОДЫ РАЗВЕДКИ ФАКТОРА

Для сбора разведанных мы используем следующие методы и приемы:

• анализ документов

Наибольшее распространение получил способ обработки внутренней документации партнерского предприятия, предоставляемой в ваше распоряжение непосредственно им самим. Анализ проспекта эмиссии АО, годового отчета, баланса, калькуляций себестоимости, сальдовых справок даст вам ответы на кое-какие вопросы. Но далеко не на все. Этот прием хорош при игре с «открытыми забралом». Быть может, вы уже встретились с руководством и подписали протокол о намерении инвестирования в это предприятие и теперь инопартнер-де «должен кое-в чем убедиться»... Однако здесь необходимы оговорки.

Если вы работаете вне территории и без непосредственного контакта с фирмой, вам могут всучить «фабрикат», что делано, делается и, скорее всего, еще долго будет делаться повсеместно. Более того, «чистые» по происхождению бумаги, которые вам передадут для ознакомления или которые вами будут получены оперативным путем, на самом деле особо большой ценностью не обладают. Например, «бизнес-портфель», включающий в себя различные задумки руководства предприятия, планы его ближайших инвестиций или направлений денежных потоков, навряд ли попадут в их число. Аналогично сработает и аудиторская проверка. Макрозамыслы руководства фирмы-объекта пройдут вне сферы внимания и останутся невыявленными. Поэтому любая мало-мальски грамотная проверка должна проводиться комплексно с применением всех средств Р-системы, в том числе оперативных и оперативно-технических. Наиболее приемлем вариант проникновения к финансовым секретам в форме официального допуска к службам предприятия ваших сотрудников — «представителей инвестора», например, в ходе рабочего или специального партнерского визита. Такое выполнялось неоднократно, скорее всего, будет выполняться и дальше.

• индивидуальная обработка руководства

Подробно о том, как этого достичь, см. разделы «РТ против персонажа» и «РТ против группы». Пока же отметим, что свой игрок в чужой команде — это не просто хорошо, а очень хорошо. Массированная обработка группы руководства, соответствующим образом организованная и легендированная, дает исчерпывающую финансовую информацию. Во всяком случае, за исключением тщательно маскируемых группой управления предприятия околोकриминальных или неделовых поползновений — все остальное можно установить совершенно точно.

- **агентурные сведения**

Если вам не удалось заполучить в фирме осведомленного информатора из числа управленцев, вы можете внедрить своего агента. В течение месяца толковый агент в должности МОП соберет сведений не меньше тех, что вы получите при другом подходе. Естественно, часто этому сопутствует применение оперативно технических методов сбора разведанных.

- **косвенные методы сбора информации**

редко соответствуют истинной ситуации в деталях и цифрах, но весьма точно указывают на проблемные области и общую направленность поисков. Суть их сводится к получению вспомогательной информации из вторичных источников информации — основного персонала, получающего зарплату, работников вспомогательных подразделений и филиалов, лиц ближайшего окружения носителей основной информации. Такие методы в исполнении выглядят как дружеские беседы, мимолетные контакты, часто камуфлированные под случайные. Сюда же можно отнести различные наблюдения оперативного характера, непосредственно не несущие конкретных чисел, например, видимые усилия фирмы по охране бухгалтерской информации.

- **информация сторонних источников**

Такая информация, за исключением отзыва обслуживающего банка и налоговой инспекции, имеет низкую достоверность и требует дальнейшей проверки и уточнения. Однако в некоторых ситуациях без нее просто невозможно обойтись. Например, при отработке портфелей заказов, инвестиций и бизнес-проектов весьма неплохо собрать информацию о предприятии по вертикальным и горизонтальным связям. В случае тяготения предприятия к явному криминалу обзор отзывов ближайшего окружения предприятия укажет вам на этот факт совершенно однозначно.

РАЗВЕДЦЕЛИ И РИСКОГРАФИЯ

- **стиль финансовых операций**

Для построения адекватного партнерского взаимодействия нелишне уточнить такой трудно скрываемый момент, как стиль ведения фирмой финансовых операций. Надо обратить внимание на практику организации фирмой обналички, как рублевой, так и валютной. Или на стопроцентное избегание фирмой операций с наличностью. Здесь действует простое правило: «нал — криминал». Причем нарочитое избегание работы с налом может скрывать наличие сложных труднодиагностируемых схем отмывания денег.

С этих позиций иногда фирма прокалывается простым уточнением репутации обслуживающего банка.

по одному делу в качестве гаранта возвратности кредита фирмой выступало третье лицо — банк. Банк-кредитор, патронируемый Агентством, запросил баланс банка-гаранта. После проведения оперативной проверки гаранта по типу «возьмите нас в клиенты», мы пришли к убеждению, что гарант представляет собой весьма любопытный банк. Настолько, что в кредите фирме под такие гарантии было отказано. Как показала в дальнейшем жизнь, решение было совершенно правильным. Несмотря на миллионные месячными обороты в валюте фирма — вероятный кредитозаемищик задыхалась в одночасье только из-за того, что следственные органы взяли за терзатель обслуживающий ее банк — тот самый, который должен был гарантировать

сохранность нашего кредита. Показательна реакция руководства фирмы: в авральном порядке очень доходное дело было свернуто, и фирма как таковая растворилась. Трудно сказать однозначно, кто протух быстрее — курица или яйца..

Оперативную наводку по стилю фирменных операций вы можете получить внешними наблюдениями. Так, например, оценить «черный бюджет» организации можно простым визуальным осмотром места базирования офиса, внешнего вида персонала и транспорта. Весьма странно видеть, например, сотрудников неprofitного госучреждения, скажем, какого-нибудь «экологического фонда», раскатывающих на новеньких «Вольво-850Т». Или навестить торгово-закупочную фирму со скромным торговым оборотом, посетив ее офис в ЦМТ. Анализируя деятельность объекта с этих позиций, вы можете прийти к очень полезным выводам по рискам совместного дела. Например, о вероятности такого риска:

риск наступления санкций или агрессии третьей силы

Возможно, фирме может повисить отстежку-тариф опекающая ее «крыша», или крупный кредитор может прибегнуть к силовым санкциям непосредственно против руководства и предприятие будет вынужденно оторвать средства на погашение долга. Аналогичное может иметь место со стороны налоговых властей, и именно поэтому вы проверяете главного бухгалтера фирмы и ее финансовый менеджмент на возможную прокольность в этой части. Кстати, такая работа даст вам информацию к пониманию наиболее эффективного пути взаимодействия с фирмой. Может быть, необходимо кардинально изменить свои подходы.

фирма-инвестор выказала интерес к предприятию — разработчику некоей высокой технологии. Несмотря на практически чистую картину наблюдений в рамках разведки финансовую состояния этой фирмы, что-то все-таки настораживало. Не сразу, но мы поняли, что именно: бухгалтерская технология. В исследуемой фирме бухгалтерия была укомплектована техникой по последнему слову, исключался какой-либо несанкционированный допуск и нецелевое использование компьютеров, сохранялась стерильность программного обеспечения и его своевременное обновление. Казалось бы, такая компьютеризованная бухгалтерия является несомненным признаком надежности объекта инвестирования, характеризуя ответственное отношение фирмы к бухучету, вообще отражает безопасностную направленность интересов руководства. Однако это наблюдение нашими спецами было трактовано иначе: финансовый менеджмент узурпирован лично и исключительно директором. Он все сделал для того, чтобы никто не сумел помешать ему проводить свою линию поведения. Вероятность же последствий персональной ошибки при таком механистичном подходе нам представлялась повышенной. Уточнение версии последовало: мы установили прежних главбухов этой фирмы, с подозрительной ритмичностью уволившись по одной-единственной причине - авторитарное давление директора. При мотивировке отказа в инвестировании этот аргумент был не последним. Поскольку мы имеем привычку некоторое время сопровождать своих подопечных, это в полной мере распространилось и на исследуемую фирму. Не без интереса мы узнали об огромном налоговом штрафе, павшем на голову «финансового гения». Этот момент вполне мог бы совпасть с началом потоков прибылей от инвестиций нашего клиента в эту фирму.

Перейдем к следующему этапу анализа — оценки структуры доходов расходов фирмы.

• «стоимость дела»

Требуемая в обязательном порядке характеристика для проектов, связанных с кредитованием, включая такую форму, как лизинг основных средств и долгосрочны вложения в недвижимость. Отражает обеспеченность залогового права инвестора.

Для более простых проектов — величина желательная, ибо может отражать такие явления, как резервное обеспечение партнером исполнения основной проектно функции при производстве и общий подход к превенции криминальных рисков.

Коренной вопрос ставится так: есть ли чего терять партнеру? И насколько это может быть сделано быстро? Трудно предположить, что фирма с миллиардной стоимостью низколиквидных активов, получив пусть даже немалый кредит вашего клиента, двинет в бег. С другой стороны, без рассмотрения конкретного вещественного наполнения само по себе понятие «стоимости дела»

ничего не определяет для вывода о безопасности инвестиций. Общеизвестны случаи массового «кидняка» со стороны различных инвестиционных фондов. Малоизвестными остаются аналогичные «кидняки» со стороны микрофирм, постигшие немалые деньги таких же структур. Внушительные цифры стоимости дела, широко разрекламированные без показа конкретики наполнения, в глазах жертв сыграли свою роковую роль. Имей они на руках детальную раскладку-структуру таких вкладов, подобная ошибка была бы маловероятна.

Подведем черту выявляемой рискографии:

риск необеспеченности залога

риск попадания в криминальную орбиту финансового мошенничества

риск попадания в «быстросъем» и «кидняк»

риск неустойчивости финансового положения партнерского предприятия

риск невыполнения проектной функции из-за финансового дефицита

риск повышенной финансовой агрессивности партнера

Рассмотрим вкратце основные компоненты структуры стоимости дела, отражающие эти риски.

• уставный фонд

Предмет особой гордости наших «пирамидостроителей». узлы внимания РТ, как мы уже отмечали ранее, представляют такие моменты, как величина и доля оплаченной части уставного фонда или его капитализация. Чем произведена оплата: деньгами, ценными бумагами, имущественными правами, интеллектуальной собственностью? Если в первом случае все достаточно ясно, то в остальных вопрос открыт. Где рынок интеллектуальной собственности, куда и кому можно продать торговую марку? Про ценные бумаги вообще речь не ведем.

Кримтипажи, кроме сомнительного УФ, в подавляющей массе своей, больше ничем и не располагают. Это прекрасно видно из баланса таких «предприятий».

Даже если вы проверили УФ и там все оказалось чисто — успокаиваться рано. Напомним еще раз, что основное назначение уставного фонда — это имущественное выражение предела ответственности предприятия, неприкосновенный запас, трогать который можно только в одном случае, а именно для удовлетворения требований кредиторов. Практически же залазят в УФ и проедают его все желающие

• стоимость и структура активов

Для превенции «пирамиды» и «быстросъема» необходимо ознакомиться со структурой активов. Иначе вас могут дезинформировать таким простым приемом, **как** указание общей стоимости активов, включая привлеченные средства сторонних инвесторов, чем известны основная масса наших инвесткомпаний и фондов. Рекламный дуплет из «бумажной» стоимости уставного капитала и общей стоимости активов, возможно, и стрельнет, произведя должный эффект на вкладчика, но не на вас. Картина представлена достаточно полно в балансе предприятия. Однако требуется оговориться, что существуют разнообразные формы бухгалтерских хитростей, которые могут существенно исказить баланс, придав ему черты, несоответствующие реальности. В настоящем Практикуме мы не намерены приводить вам такие схемы. Ограничимся рекомендацией проводить анализ баланса с привлечением эксперта-аудитора. Позаботьтесь, чтобы это был человек творческий — полновесный специалист, а не придаток бухгалтерской книги.

• буферы — резервные фонды.

Их наличие носит факультативный характер по отношению к вашему проекту. Однако для некоторых из них, например, если намерения вашего клиента имеют долгосрочный перспективный характер, выяснение вопроса резервирования собственных средств может представлять большую ценность для определения устойчивости предприятия - его способности противостоять различным нештатным ситуациям.

- **отношение основных средств к оборотным**

Может совершенно точно характеризовать «быстротворность» фирмы и общую ликвидность дела. Чем сильнее сдвигается акцент в сторону оборотных средств, тем выше потенциальная опасность предприятия. Критические черты диспропорция приобретения в ситуации, когда основной капитал представлен высоколиквидными активами складскими помещениями с удобными подъездными путями, земельными участками и строениями в престижных районах, оборудованием с несомненной продажной стоимостью. В такой ситуации дело может быть свернуто молниеносно.

- **отношение собственного капитала к привлеченному**

Характеризует объективную меру ответственности фирмы и искушенность в инвестиционной деятельности. Чем больше заемный капитал превосходит собственный, тем более агрессивна фирма по отношению к источникам финансирования. Весьма может быть, что тем более она изощрена в вопросах кредитования, а именно путей получения необеспеченных займов.

- **политика и идеология финансирования деятельности**

финансовая политика предприятия, выражаемая в приверженности к определенному образу финансирования, может иметь к вашему проекту самое непосредственное отношение. Например, вы разместили заказ клиента, а предприятие перестало платить зарплату — банк больше денег не дает. Примитивно? Зато весьма больно для одного нашего коллеги, попавшего в такую ситуацию с заказом иностранной фирмы. Можно было предусмотреть такую вероятность? Да. Можно было избежать? Да, оказывается, возможно. В приводимой ситуации мы локализовали заказ и оплатили его выполнение поэтапно напрямую исполнителям.

Идеология финансирования, как отражение глобальных воззрений высшего руководства фирмы, в идейном выражении может простирается от соблюдения принципов «стерильности фирмы» и тяготения к самофинансированию, т.е. избегания любых вливаний извне, до работы исключительно на заемных средствах, при которой прибыли извлекаются из оборота молниеносно по первому требованию самого крутого кредитора. Где-то посередине этих подходов располагаются «ситуационисты» — те, кто занимает деньги, исходя из сложившейся ситуации. Уточнение этого момента развязывает вам руки для выбора адекватной формы финансового взаимодействия. Если проектом предусматриваются далеко идущие планы, вы сможете быстрее достичь результата, предложив оплату работ в формах вклада в фонд развития или партнерского кредита «самофинансисту». С другой стороны, даже если вы — рядовой заказчик, незачем настаивать на выполнении работ из средств предприятия если перед вами — типичный заемщик.

Исследование сложившихся традиций и предпочтений к финансовым источникам должно привести вас к пониманию поведения предприятия в прошлом и настоящем. Возможно, вы воочию увидите Будущее. Уточнение картины финансирования, особенно в части установления основных инвесторов, происхождения средств, формы их предоставления и условий возврата, может вас не только уберечь от «непонятного», но и дать информацию для серьезных раздумий о принципиальной пригодности партнера.

Из каких соображений исходят при исследовании источников финансирования? Например, ваш партнер может финансироваться из такого типа источника, как «программно-целевой вкладчик». Вы имеете реальную возможность сократить свои исследования, переключившись на работу с источником. Возможно, именно там вы найдете ответы на вопрос: «Почему деловые круги доверяют этим людям свои деньги на длительный срок под гарантию результата?» Если вы имеете дело с «присоской», паразитирующей на чужих дружественных деньгах, это тоже интересно. Что лежит в основе выделения денег — дружеские отношения, общее неафишируемое дело или банальное очковитательство со стороны друга-заемщика?

Уверенность предприятия в выполнении обязательств отражает приверженность финансированию из банковских кредитов. Уточните «кредитную историю» предприятия в обслуживаемом банке. Не было ли проколов ранее, и как выглядит текущая ситуация? Вообще же пристрастие к

банковским кредитам — хороший признак доброкачественного партнера, уверенного в собственных возможностях.

Неуверенную, возможно даже безответственную политику предприятия отражает использование преимущественно акционерного капитала и самофинансирования. При этом риски результатов хозяйственной деятельности перекадываются на плечи пайщиков или собственную голову. Кроме того, может отражать ретроградство руководителя, по инерции стремящегося к натурализации хозяйства.

Накатанные деловые связи с властными структурами, вес в истеблишменте и его использование в своих целях совершенно четко диагностируется наличием бюджетных вливаний.

Возможную искушенность в партеке могут характеризовать безвозвратные ссуды и разнообразные вклады в фонды развития. При этом нужно учитывать тот факт, что совсем недавно одна из развитых схем уклонения от налогов предусматривала расчеты за продукцию перечислением средств в фонд развития, что с Партеком имеет мало общего.

Значимость личностных качеств или идей руководства бесспорны, если в структуре финансирования вы обнаружите значительные вклады «ангелов»-спонсоров.

Зависимость предприятия, этот весьма опасный для проекта фактор, просматривается в наличии вкладов со стороны вышестоящих структур и сомнительных сторонних вкладчиков.

• структура доходов и расходов

Для выяснения рисков, связанных с изменениями структуры доходов и расходов, требуется исследовать финансовые потоки предприятия. Те, что приносят доход, и те, что уносят его другим. Достаточно тонкая информация, ибо она связана сразу со всем хозяйственным комплексом предприятия. Это и кипа контрактов и оффертов в коммерческом отделе, и комплекты заявок в отделе маттехобеспечения и документация финансового и планового отделов. Прогрессивной представляется стратегия закупки информации в точках ее концентрации — высших руководящих органах предприятия, в отделах маркетинга, плановом, финансовом или главного бухгалтера. Именно такие ключевые фигуры — носители агрегированной информации — представляют предмет охоты РТ на данном этапе разведки партнерского предприятия.

Прогнозы плотности потоков, их денежного содержания — вот все, что вам требуется для выяснения динамики структуры доходов и расходов

Про «черный оборот» мы говорили. Что можно ожидать от «белого»? Здесь количество вариантов — немерено. От незапланированных расходов на восстановление технопарка до попадания в сети сторонних неплательщиков. Мы не стремимся охватить все это многообразие, мы призываем вас заставлять это делать сотрудников фирмы — вашего объекта. Они это выполняют лучше, чем сторонний варяг, пусть хоть «трижды подкованный». Ваша задача — поставить вопросы и простимулировать ответы.

Основу же в структуре расходных рисков составляет инвестиционная политика предприятия, оценка которой — исключительно ваша задача, к передаче исполнения посторонним запрещенная.

• инвестиционная политика и «инвестиционный портфель»

Наиболее трудная часть оценки финсостояния и наиболее показательная в плане оценки рисков партнерской фирмы. Очень часто именно с этой стороны исходит повышенная опасность неожиданных неприятностей для проекта.

От прогара заемных средств, даже целевых, в результате плохой инвестиции на сторону никто не застрахован. Как говорится: «От суммы...» Однако вероятность убыточных инвестиций партнера можно заранее просчитать, ее развитие можно контролировать. Пик вашего умения — не дать партнеру допустить ошибок. Чуть ниже котируется умение перехватить падающего в пропасть партнера, даже если для этого придется рискнуть своим добрым именем. Для всего этого необходимо ознакомиться с партнерским «инвестиционным портфелем» и разведать инвестиционную политику партнерского предприятия.

Такая разведка представляет существенные сложности, ибо почти всегда связана с преодолением значительного фирменного сопротивления. Предприятия и фирмы активно секретят собственные инвестиционные замыслы и проекты по самым разнообразным соображениям: от опасения конкуренции и хищения интеллектуальной собственности до камуфлирования рядового отсутствия инициативы. Однако чем крупнее фирма и масштабнее проекты инвестиционного портфеля, тем труднее обеспечивается секретность такой информации. Рано или поздно она просочится наружу, даже если реализация портфельных проектов не связана непосредственно с профилем данного предприятия. И это в свете оперативных мероприятий очень удобно: чем мощнее запланированные инвестиции — тем выше риски, тем ниже усилия по выявлению таких планов.

Узлы внимания РТ сводятся к ознакомлению с планами инвестиций предприятия и оценки их последствий для финансовой стороны проекта, предлагаемого к совместной деятельности.

- принципы инвестиционной политики;
- структура планируемых инвестиций, включая зарубежные портфельные и прямые инвестиции;
- антириск-программа (диверсификация капитала, методология разработки и воплощения инвестиционных проектов).

Основные риски, которые могут затронуть вас с этой стороны партнерской деятельности:

замораживание выполнения ватт работ оттоком ресурсов да стороннюю инвестицию, в наихудшем. исполнении — свертывание производственной программы предприятием или даже Одностороннее прекращение совместной деятельности

фирма намерена поставить давальческое сырье на переработку. Предприятие-переработчик имеет прогноз просадить все имеющиеся оборотные средства на завершение строительства нового цеха. Разумно ли в такой ситуации давать сырье, если оно к тому же куплено на кредитные средства?

запуск сторонней инвестиции на. ваши деньги со всеми вытекающими отсюда последствиями

фирма проплачивает выполнение работ авансом. Предприятие-исполнитель вкладывает полученные авансом средства в раскрутку нового дела. Можно так работать?

К числу рисков криминального происхождения относятся такие инвестиции, как :

«фондовые спекуляции»

игры в свои или чужие «пирамиды»

запуск ваших средств в сторонний коммерческий оборот

Подобное в комментариях не нуждается, достаточно лишь посмотреть на жертвы «МММ-изации всей страны».

Анализ фирменных подходов к инвестиционной деятельности вы сможете косвенно оценить, исходя из того, как фирма воспринимает и прорабатывает ваши инициативы. Но такая оценка не должна вводить в заблуждение. Даже скрупулезно аналитичные и осторожные организации иногда дают осечку. Вспоминается предприятие одного видного бизнесмена, который умудрился не только красиво зарабатывать доллары в России, создать на государственном уровне своему делу почти безналоговый режим, но и бездарно ввергнуться в инвестиционные дыры. На момент нашего контакта с ним работать практически было не с чем. Другой пример также показателен: мы работали с крупной торговой фирмой, отвергнувшей инициативы нашего заказчика с достаточно детализированной мотивировкой. Невзирая на отрицательный результат, подход фирмы нам весьма понравился. Каково же было удивление узнать, что эта же самая фирма позарилась на чужие «пирамиды»...

Инвестиционная деятельность — зеркало фирмы. И, как всякое зеркало, оно может отразить самые разнообразные аспекты жизнедеятельности предприятия. Особенно в сегодняшнее время, когда взлеты и падения молниеносны. И последний значимый риск, выявляемый разведкой финансовой картины партнерского предприятия.

риск злостного банкротства

В связи с тем, что в последнее время значительно повысилась вероятность вовлечения инвесторов в деятельность предприятий-банкротов или успешно приближающихся к ним (вспомните о «зомби»), при проверке финсостояния объекта необходимо обращать внимание на такие характерные признаки возможного скрытого банкротства как: спад производства, взаимные задолженности, снижение оплаты труда и сокращение численности персонала.

Следуя таким наблюдениям, вы без труда поймете, почему до сих пор в Россию не хлынули потоки зарубежных инвестиций. Совокупность предбанкротных признаков характерна чуть ли не для подавляющей массы российских производителей. Однако не все так просто. Не обходится без криминала. Трюкачество на ниве законодательства о банкротстве в виде искусственного создания умышленного банкротства (так называемое «банкротство по умыслу» или «злостное банкротство»), использование предприятия-банкрота в качестве фишки в комбинациях типа «ящерица», пресловутый кризис неплатежей, зачастую скрывающий банкротство по неосторожности, агрессивные действия третьей силы, такой, например, как налоговая инспекция с ее практикой исполнения закона задним числом, когда не зазорно отобрать последнее — такие гипертрофированные качества сов банкротства заставляют призадуматься, как говаривал незабвенный М.С. «Кто тут есть ху».

При подозрении на банкротство следует в обязательном порядке проверить реальную картину состояния активов предприятия, особенно в части дебиторской задолженности. Поле вашей деятельности может с этого момента расшириться невообразимо, вам придется заценить вероятность ликвидации дебиторской задолженности хотя бы основными должниками. Однако не следует отвергать этот метод с ходу. Не так давно в одном деле нам пришлось выполнить подобное и, как ни странно, благоприятные прогнозы оправдались. Два крупнейших должника предприятия расплатились, и хозяйственная жизнь предприятия была реанимирована.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В том случае, если ваш проект носит явно выраженные черты инвестиционного, когда вы работаете исключительно с объектами возможных инвестиций, клиентурой могут быть затребованы материалы оценки финансовой деятельности предприятия по правилам, признанным в зарубежной практике. Клиент может предоставить вам опросник — список необходимых позиций, отражающих финансовые оценки деятельности предприятия. Плохо это или хорошо, удобно или нет, соответствует нашей практике или ориентировано на «не нашу» — вам придется осветить и интерпретировать данные, отражаемые в балансе предприятия. При этом имейте в виду тот факт, что отечественный баланс во многом отличается от своего иноземного аналога. Рекомендуем привлекать специалистов. К числу наиболее распространенных показателей деятельности предприятия относятся следующие'

- прибыльность и убыточность деятельности;
- учет затрат и доходов (учет прибылей и убытков);
- учет ликвидности;
- использование прибыли;
- рентабельность предприятия: проценты на капитал, оборот капитала, доходы с оборота, процент на собственный капитал, процент на совокупный капитал.

Нетрудно догадаться, что такие проекты вы, скорее всего, будете проводить под надлежащей крышей, что позволит без труда привлечь к работам непосредственных сотрудников исследуемой фирмы. Это не дорого вам обойдется. Отметим еще и такой благоприятный факт, что, если фирма-объект дала свое «добро» на такую работу и выделила вам людей из штата своих постоянных сотрудников, вам фактически обеспечен оперативный простор для сбора не только непосредственно инвестиционной, но и любой другой информации.

Под видом оплаты усилий по формальной помощи вам, вы сможете купить всю необходимую

дополнительную информацию. Такие стратегии «прозрачны» и нами разыгрывались безотносительно к размерам, профилю или намерениям предприятий-объектов.

ПРОГНОЗЫ И ВЫВОДЫ

После выполнения комплекса разведмероприятий, подбора всей необходимой информации и анализа вы составляете отчет по выполненной работе. В случае инвестиционного проекта от вас могут потребовать участия в написании соответствующих разделов бизнес-плана. Опорными будут являться следующие моменты:

Вывод: адекватность финсостояния партнера проектным целям.

Вы должны дать оценку должного финансового обеспечения выполнения партнером своих проектных функций. Их совокупность определяется спецификой проекта и может включать отражение таких качеств финсостояния предприятия, как;

- наличие или потенциальная доступность необходимого денежного обеспечения для выполнения проектных функций,
- финансовая устойчивость для целевого расходования собственных или заемных клиентских средств на время реализации проекта,
- резервообеспеченность предприятия собственными средствами на случай выхода в нештатные режимы.

Вывод: «чисто»

Такой вывод предполагает вашу гарантию сохранности и возвратности инвестиций со стороны объекта в части и по мотивам его финансово-хозяйственной деятельности. Вы расписываетесь в том, что объект не только не нанесет сознательного вреда, не предпримет недружественных и нелояльных действий по отношению к вашему клиенту, но и в случае необходимости примет все возможные меры к выполнению своих обязательств примерного партнера. Как вы сами понимаете, такое может иметь место чрезвычайно редко, реже, чем вероятность того, что завтра солнце встанет на западе. Посему из своей практики мы можем пересчитать дела с нашим выводом «чисто» по пальцам.

Вывод: рискография («riskography»)

Ваш отчет, скорее всего, будет иметь развернутую рискографию — карту возможных рисков предприятия-объекта с указанием ваших прогнозов развития ситуации, как вы их себе представляете. Если вы считаете, что вероятно совершение такого-то негативного события в финансовой сфере предприятия — вы об этом пишете. Далее указываете, как это может повлиять на проект и что необходимо сделать, чтобы снизить это влияние и пагубные последствия. Словом, вы действуете в соответствии с принятыми канонами рискологии.

В случае если клиент прямо поставил перед вами свое видение проблемы, и вы работали с предприятием под официальной крышей на разведку узко заданных заказчиком рисков — ваша задача существенно облегчается. Отвечать на вопросы придется представителям предприятия. На вашу долю выпадет проверка ответов и их систематизация в отчете.

Весьма вероятно, в большинстве случаев итогом вашего отчета станет постановка перед клиентом дилеммы: или высокий финансовый риск сей момент или ваша дальнейшая работа по его минимизации доступными Р-средствами на ближайшее будущее.

Основные тезисы вашего резюме будут использованы клиентом при выборе или разработке схемы защиты инвестиций в условиях установленной рискографии, коррекции проектной стратегии, усиления безопасности партнер-технологии и внесении корректировок в план финансирования проекта с учетом рекомендуемых вами защитных и антирисковых мероприятий.

РАБОТА С ЦЕНОЙ ПАРТНЕРА

рискография

«идея цены» и проектное взаимодействие

отражение в идее цены партнерской позиции

Р-техно: уторговывание цены

РИСКОГРАФИЯ

Разведкой ценовой политики партнерской фирмы достигаются цели превенции и профилактики таких рисков:

риск неоправданного перерасхода проектных средств

- кусайте потом локти, когда выяснится, что партнер заломил непотребную цену и вы ему в этом потворствовали, позволив клиенту переплатить там, где не надо. Еще хуже, если вам утрет нос таким фактом ваш клиент, доверившийся вашей компетенции,

риск утери партнера

- из-за применения некорректного партнерского взаимодействия, например, «обидно» низкой цены. Партнер может быть и отработает свои обязанности, но на дальнейшее сотрудничество можете не рассчитывать. В худшем случае партнер «соскочит на ходу», бросив вас наедине с вашей скупостью.

риск незапланированных ресурсных вложений

- может проявиться в форме вздувания цены партнерского участия походу выполнения им проектных функций. Например, часто можно встретить практику, когда партнер, почувствовав вашу зависимость, начинает «выкручивать вам руки», по ходу дела повышая свою цену и прекрасно зная, что вам нечем ответить и некуда деться. При этом может быть применено соответствующее легендирование вздувания цены.

На выходе этого блока работ вы должны:

• проверить адекватность проектных расходов реальной стоимости партнера — самый дешевый партнер перед вами или просто один из самых доступных?

• адаптировать или скорректировать ценовое взаимодействие и схему взаиморасчетов. Все ли устраивает вашего партнера? Все ли его пожелания устраивают вашего клиента?

Пересмотреть проектную стратегию по ходу развития ситуации бывает менее болезненным, чем ввергнуть проект в пучину видимых рисков. Даже если такая корректировка может напрочь перечеркнуть ранее принятый план, не надо его пренебрегать — это вполне нормальное явление. (Помните, мы с вами говорили, что план реализации проекта должен предусматривать различные сценарии развития?)

«ИДЕЯ ЦЕНЫ» И ПРОЕКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Основополагающим принципом проектного взаимодействия партнеров является выработка принципа партнерства. Очень часто он совершенно точно соответствует степени лояльности или допустимым границам нелояльности инициатора проекта в отношении избираемых им партнеров.

Ориентация инициатора проекта на принципы нормативно доброкачественного партнерства предусматривают соблюдение этических и культурных норм ведения бизнеса, что представляет собой явление весьма редкое. Ориентация на нелояльное отношение к партнеру предопределяет стремление к обогащению за счет партнера путем эксплуатации его изъянов и дефектов к своей выгоде. Не будет откровением отметить, что именно эта тенденция является доминирующей в совпартнерстве.

(Не рассматриваются криминальные действия по захвату чужого имущества — такие заказы нас не интересуют и к работе не принимаются.)

Партнер-позиция инициатора проекта формулируется в виде оценки участия партнера в проекте, денежное выражение которого неплохо ложится в рамки так называемой «идеи цены». Идея цены

— это концентрированная формулировка принципа ценообразования или обоснования цены участия партнера в общем деле. Для инициатора проекта она представляет собой ценовое выражение объективной необходимости участия в проекте того или иного партнера, оправдывая часть выпускаемой из рук прибыли, продиктованную объективными рыночными условиями.

Основных идей цены не так уж и много:

- **монопольная цена**

- цена устанавливается монополистом самостоятельно. Вам не остается никакого маневра, ибо, кроме этого нахального агрессивного партнера-монополиста, на рынке никого нет. Таким образом, «вы можете купить автомобиль любого цвета при условии, что он будет черным».

- **«справедливая цена»**

- это все то, что подлежит обсуждению и может соответствовать понятию «справедливости» в глазах вашего партнера или клиента. В цивилизованных странах, прошедших длительный путь эволюции деловых отношений, понятие справедливости предполагает не только рассмотрение конкретного случая в плане его соответствия массе других аналогов, но и наличие четких и объективных критериев оценок.

- **рыночная цена**

- отражает допустимые значения цены в целевом сегменте рынка. Притянутая за уши дефиниция, ибо рынок в наших условиях весьма слабо приближается даже к эмбриональному состоянию. Вы возьмете одну цену, мы возьмем из того же источника совершенно другую. Нет сформированности как самих рыночных сегментов, так и цен внутри них. Почти в любом рынке можно обнаружить утолчки, где присутствует существенный разброс цен. Поэтому привязка цены к рыночной — не более чем темный колышек в крошечной темноте.

На заре ВЭД, когда на международный рынок выплеснулась волна совбизнеса, было модным требовать, например, за экспортируемый из России металл, рыночные цены Лондонской биржи металлов. Фирмаки отвечали. «Вы же не в Лондоне!» и давали 30 процентов лондонской пены. Наши говорили: «Сволочи» и продавали за эти 30.

Отдельного внимания заслуживают пены «черного рынка» В пограничных проектах именно такое ценоопределение способствует лучшему уяснению позиций партнеров Мы же фиксируем тенденцию перенесения подхода в сферу рынка «белого» Чего тут больше — подтасовки фактов, отражающих сползание экономики в «тень» или реальных рыночных тенденции — сказать трудно, но такая идея пены присутствует

- **конкурентная цена**

- цена, формируемая в результате конкретной раскладки рыночной ситуации, включая сиюминутное состояние партнера. Например, вы осаживаете зарвавшегося партнера демонстрацией обзора «рыночных» более низких цен на подобную продукцию Даже в этом случае распространенное заблуждение, формулируемое как «наименее выгодный вашему партнеру принцип ценообразования, наиболее выгодный вам» далеко не всегда соответствует истине При грамотном подходе обеих сторон к этой идее цены, можно скачать массу дополнительных полезных эффектов, в конечном итоге выливающихся во вполне «манифицированную» прибыль. Мы с вами постоянно говорим о неоднозначности почти любого дела. Никогда не бывает одного-единственного результата, всегда на выходе вы имеете совокупность итогов, в которой есть и хорошее и плохое. Даже откровенно заваленный проект может быть использован, например, в целях саморекламы или манипулирования другими лицами. Даже если ваш партнер расстается с вами, скрипя зубами или швыряя пепельницей вам вслед, утешением ему может служить тот факт, что он оплатил обучение. Опыт, даже негативный, стоит денег. Иногда, правда слишком больших.

- **цена издержек**

- предприятие устанавливает пены, исходя из собственных затрат и фиксированной нормы прибыли. При этом у руководства голова не болит ни о сбыте, ни о конкурентоспособности, ни о прочих рыночных реалиях. Такая стратегия ценообразования

оставляет вам мало пространства для маневра, но и оно, как показывает практика, может быть эффективно задействовано. Даже ограниченный в средствах хозяйственник имеет в запасе кое-что, представляющее интерес для дошлого партнера. Например, заначку сырья, купленного по старым ценам или попридержанную и переуцененную партию готовой продукции. Вам могут предложить массу неожиданного, ибо наш директорский корпус поднатерел в выборке люфтов даже такой могучей системы управления, как бывшая государственная административно-командная диктатура.

ИДЕЯ ЦЕНЫ В ПОСРЕДНИЧЕСТВЕ

Представляет собой попытку формализации неценовых факторов, заложенных в предмете взаимоотношений между посредничающими сторонами. В повседневной практике люди часто обращаются к ней, выражаясь примерно так «Ты мой рубль со своим не сравнивай!» Действительно, даже денежная единица имеет неодинаковую ценность. Говоря о товаре, каким на самом деле является посредническая информация, можно дискутировать о его неформализуемых качествах долго и беспросветно. Каждая сторона будет настаивать на своем. Однако, если они хотят договориться, неизбежно должна возникнуть «идея цены» — универсальный принцип оценки или совокупность критериев, несомненность которых стороны безусловно признают и готовы им следовать при расчетах. Такая идея может быть не формализована. Главное — не забыть ее уточнить, что весьма немногие делают.

(Возможно, что именно недоработка «идеи цены» повинна в том, что мы сегодня имеем у себя дома такую тупую налоговую систему. Если бы была выработана четкая концепция приоритетов развития национальной экономики, скорее всего, не стало бы и налоговой «уравниловки». Идея цены оплаты услуг государства, лежащая в основе любой налоговой системы, должна иметь справедливые основания, понятные каждому. Бюджетные дыры таковыми не являются. Впрочем, это ~ не наше дело)

Идея цены посредничества может быть обоснована на принципах:

• «возвращения к исходному»

«Что было бы, если б не было меня?» — такой подход свойственен в первую очередь владельцам интеллектуальной собственности. Диктат цены инициативным участником может быть построен на основе фривольной заценки такой собственности. Например, «идея» стоит двадцать процентов участия в прибылях. Почему двадцать? Потому что вчера было девятнадцатое число.

Защитой от подобного может служить такая же фривольная привязка партнерской инициативы к существующим аналогам продажи интеллектуальной собственности. Аналогом авторства могут быть смежные области, например такие, как патентное и авторское право. Скажем, в издательской деятельности высший международный стандарт «роялти» редко когда переступает 20-процентный порог прибылей. Патентодержатель может ограничиться 5-процентным участием в проекте. Таким образом, принцип «возвращения к исходному» может быть подменен более объективными идеями, часто более выгодными покупателю.

• «прецедент»

Неплохо работает метод заценки творческих усилий при ссылке на прецедент — случай из прошлого опыта, принимающийся за пример и основу подходов сторон. Плохо то, что сами прецеденты грешат пороками, их непросто обнаружить и еще труднее замотивировать — убедить партнера в пригодности использования прецедентного случая в качестве опорного. Вы можете приводить свои примеры, ваш партнер будет приводить свои. Конфликт неизбежен, если только одна из сторон не прибегнет для его разрешения к манипулированию, исподволь подводя оппонента к «самостоятельному» выводу о применимости того или иного прецедента.

• «замещения партнера»

Прием расчета участия партнера базируется на рассуждениях типа: «Сколько понадобилось бы заплатить в случае покупки услуги на стороне?» Например, спецэкспортер сегодня стоит

полтора процента. Ваш партнер, выполняющий фактически ту же функцию, претендует на 25? Хорош тип. Как видим, метод относит нас опять же к рыночным позициям, что снижает его объективную ценность, но неплохо работает в оперативных целях, когда вы намеренно топите партнера в цене.

- **«соображения внутренней доходности деда»**

Один из партнеров может построить идею цены на основе нормативов внутренней доходности своего дела по типу: «Я обычно вкладываю деньги под сто десять процентов — за меньшее я не работаю. Чтобы соблюсти это требование, я должен иметь не менее сорока процентов прибыли в общем деле». Твердолобая позиция, свойственная обычно более сильному и независимому партнеру, фактически попахивает ценовой диктатурой. Мы в таких случаях стараемся отвести подобную аргументацию и выбить оппонента из привычных рамок, сводя переговоры к другим принципам ценоопределения.

ПРИЕМ Р-ТЕХНО ПРИ РАБОТЕ С ПОСРЕДНИКОМ

Идея цены, будучи выявленной у посредника в явной форме, очень быстро может вывести вас на непосредственно истинную цену — реальную цену товара или услуги без накрученных посредником интересов. Позиция столь же заманчивая, сколь и тщательно маскируемая посредником.

На чем большинство из них ловится? Методов и приемов определения истинной цены великое множество. Остановимся на одном из них, весьма накатанном.

если ваш посредник не легализован в своих интересах, т.е. он хочет «откусить боковик», но для осаживания своего интереса, не имеет юридического лица, можете применить прием «пишем факс».

Р техно:

1. Подготовьте посредника к персональной ответственности в случае неисполнения сделки по его вине. Структурируйте его страхи, дав подписать какое-нибудь «Информационное обязательство», в котором оговаривается, что «в случае некачественной подачи информации посредником, посредник несет всю ответственность.. обязательства компенсировать ваши расходы по предлагаемой им операции и т.д.
2. Предложите ему помочь вам составить коммерческое предложение вашему контрагенту — конечному адресату сделки. В этом послании вы должны указать официальную цену товара, по которой он будет оплачиваться «в белую», а также необходимые условия поставки. Первая позиция будет представлять истинную цену товара, в остальных вы вполне вероятно обнаружите место его производства или непосредственного производителя.
3. В дальнейшем работать по этой сделке с данным посредником навряд ли вам понадобится.

ОТРАЖЕНИЕ В ИДЕЕ ЦЕНЫ ПАРТНЕРСКОЙ ПОЗИЦИИ

Идея цены может дать вам понимание основного подхода партнера к сотрудничеству, в числе которых выделим наиболее расхожие

- **паритет**

- равноправие сторон, равное представительство в правах и обязанностях. Расхожая формула такого соучастия в деле. «Пополам (или, если угодно, 50:50)».

Редкий тип партнерства, ибо к концу проекта одна сторона «железно» будет считать свои заслуги превышающими паритетные. Особенно если это касается творческого или любого другого специфического участия партнера в проекте, трудно оцениваемого в денежном виде. Сказав такое на старте, партнер — человек слова — навряд ли поменяет позицию, но что будет переживать по мере того как столкнется с реальностью выполнения своих обязательств?

Изначально продекларированный паритетный тип партнерства остается не более чем высказанной личной приверженностью говорящего, от которой к концу проекта, весьма вероятно, мало чего останется. Одним словом, «погусарил»,

Менее слабый партнер изведет вас своим нытьем и придирками. Он сделает все, чтобы хоть как-то повысить ценность своего участия и понизить вашу, даже если для этого придется воспользоваться малейшим сбоем. Может быть, именно это отнимет у него основные силы, а не забота о качестве его работ.

- **долевое участие**

- закрепление партнера в конечном результате проекта. На долях работают партнеры, хорошо умеющие просчитывать компаньона и свой реальный вклад в общее дело. Если среди партнеров все такие, то взаимодействие рано или поздно вырождается в стремление потянуть одеяло на себя. В итоге останется либо один победитель и куча обманутых, либо одна жертва, растерзанная сворой «сотоварищей».

- **«справедливая цена участия»**

— фиксированное вознаграждение партнера без привязки к общему конечному результату. Может представлять собой разовые вознаграждения или систему типа «револьвер» — организацию постоянных фиксированных платежей, растянутых во времени и привязанных к фактам выполнения партнером своих обязательств. Сами платежи могут варьироваться по величине, но неизменным остается одно: партнер не имеет представления о конечных показателях проектной деятельности (равно как и права требовать такую информацию). Обычно платежи проводятся сразу же после проверки выполнения партнером обязательств, но могут иметь место и другие варианты: предоплаты, послеоплаты и т.д. «Справедливость» цены, как мы говорили, основывается на субъективных понятиях «справедливости» партнера и может в точности соответствовать рыночным или конкурентным ценам на аналогичные услуги, умело навязанные партнеру. Вы имеете обширные пространства для маневрирования и корректировки позиции партнера по этому вопросу.

Конкретный вид подхода зависит от свойств вашего проекта и от внутренних качеств вашего партнерского предприятия: фирменной самооценки, риск-позиции, соображений внутренней и внешней политики и проч.

Р-ТЕХНО: УТОРГОВЫВАНИЕ ЦЕНЫ

Вся ценовая Р-технология сводится:

1. К определению, ценовой стратегии партнера, уточнению адекватности идеи цены партнера реалиям текущей ситуации.
2. К исследованию возможности применения и проведение мер по снижению цены — «утаптыванию (или утапливанию) партнера» — уторговыванию цены.

Если первая группа работ, как вы видите, представляет сбор и обработку информации, то вторая более отражает воплощение в жизнь корректирующих методов воздействия Р-системы.

Рассмотрим шаги подробнее.

1. МЕТОДЫ СБОРА И ОБРАБОТКИ ЦЕНОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Информацию вы собираете как из внешних для партнера источников, так и из внутренних. Неплохо используется внутренняя документация партнера, например, анализ калькуляции себестоимости. Вы видите все основные параметры составляющих элементов цены: стоимость сырья и полуфабрикатов, накладные расходы, долю непосредственной зарплаты и т.п. Как это может вам пригодиться для дешифровки чужих «заливов» — покажем на примерах.

пердельщик пытался отойти от ранее достигнутых договоренностей и по мере выполнения своих работ повысить цену на свою продукцию. Мотивировка была такой: повысились-де расценки на топливо. Это действительно имело место, но не в той мере, как пытался представить партнер. Основываясь на его калькуляции, мы показали, что доля издержек по топливу составляла всего лишь несколько процентов в общей структуре затрат. Поэтому даже повышение расценок на энергоносители на порядок не могло привести к тому, что он нам пытался втереть. Аргументация представилась исчерпывающей для должного понимания.

анализируя ценовую пригодность партнера, мы оперативным путем добыли калькуляции затрат на типовую продукцию. Исходя из них, партнер был уличен в подтасовке фактов. Он оправдывал высокую цену требованиями тонкой финишной обработки продукции, мы же увидели непомерно раздутые накладные расходы. Так и вышло: в структуре предприятия «сидел» целый НИИ, кормить который наш клиент не намеревался.

партнер предлагал к покупке требуемую нам продукцию. В калькуляции, специально подготовленной к нашему визиту, указана цена сырья, показавшаяся нам сомнительной. Насколько мы могли судить по оперативным данным, не мог партнер купить вчера по цене сегодня. Мы взяли тайм-аут и после некоторой работы в бухгалтерии положили на стол директору истинные цифры стоимости сырья. Ему ничего не оставалось как привести ее в соответствие.

2. Р-ТЕХНО УТОРГОВЫВАНИЯ ЦЕНЫ

Торги как таковые представляют собой чрезвычайно развитую область деловых знаний. Каждый коммерсант или предприниматель может прочесть курс лекций на эту тему. Поэтому ограничимся лишь перечислением наиболее актуальных приемов, включая неделовые и криминальные, с которыми вам, весьма вероятно, придется столкнуться.

1. КРИМИНАЛ

- При исполнении такого криминального способа, как «кидалова» атакующая сторона выманивает партнера на выполнение обязательств под высокую, часто непомерно высокую пену, а затем, забрав товар, забывает и про «пассажира» с его ценовыми амбициями. Также могут «отслюнявить мизер» — дать сумму, покрывающую или незначительно превышающую издержки партнера, но никак не соответствующую его ценовым ожиданиям. Этим ходом автоматически предполагается отказ в криминальной разборке потерпевшего с виновником.

- Инсценировка «кидалова» — когда атакующая сторона хочет хоть как-то сохранить лицо, возможно из опасений, она может прибегнуть к инсценировке «кидалова». Суть остается в точности такой же, как в вышеприведенной схеме, за исключением финальной сцены-развязки: партнеру вкручивают душещипательные байки про то, как лихие разбойники кинули компаньона на партнерский товар. При известных артистических дарованиях приходится видеть целые постановки в развитии. Вам могут показать и бомбил («мы этого так не оставим») и истязаемые «жертвы» («вот один из них — смотри, что мы с ним сделали... скоро и до других доберемся»).

Экономическая результативность «кидалова» предельно высока, что и дает нам право рассматривать ее как известный способ ценового опускания партнера.

как только вашему товару дают необоснованно задранную цену — вероятность «кидалова» или чего-то аналогичного очень сильно повышается

2. МОШЕННИЧЕСТВО

• полисемия

«Величие и могущество» русского языка может быть эффективно задействовано. Особенно часто полисемийные комбинации с использованием смысловой многозначности слов наблюдаются в слабоформализованном взаимодействии типа устной договоренности с хлопаньем по рукам. Сравните, например, такие фразы в качестве паритетного предложения вам со стороны группы лиц: «получите половину нашего» и «получите половину от нашего». В первом варианте вам предлагают половину всей чистой прибыли, приходящейся на всех, во втором варианте вам предлагают одну третью часть, в третьем варианте это может быть четвертинка. Все зависит от того, что считать «нашей», в какую сторону это делать и что есть половина от этого.

Таким образом ушлый партнер может притопить в цене своего менее искушенного подельника. уличить в обмане будет сложно.

прием продажи себе: предположим, партнеры договорились разделить прибыль от продажи совместно произведенного товара. У того из партнеров, кто выполняет функцию продажи и

аккумулирования средств, всегда есть сильный соблазн продать его себе самому (дружественной фирме) по сильно заниженной цене. Этот мизерный приварок и будет разделен с компаньоном «по-честному».

- **неосведомленность партнера: ценовое дезинформирование**

Самый распространенный способ охмурения наших хозяйственников со стороны «фирмы» предполагает использование ценовой неосведомленности директорского корпуса в вопросах внешнего маркетинга. Это наблюдается повсеместно как при продаже своего товара, так и при покупке импортного. При этом встречаются как примитивные способы навязывания искаженных ценовых картин, так и весьма сложные утонченные варианты, например, в форме использования специально сфабрикованного фальсификата, такого как рекламно-информационные «фирменные» материалы, подложные прайс-листы фирменных каталогов и прочей тонкой машинерии, включая, как мы видели, «выход в международную информационную сеть» с портативного компьютера из чужого кабинета чуть ли не через электророзетку. Дезинформировать партнера ценой — достаточно недальновидная топорная политика, свойственная дровосекам от бизнеса. Плохо то, что ими зачастую срубаются суммы большие и очень большие. Впору призадуматься, что есть дальновидность и не мешает ли она делу?

3. ЛЕГИТИМНЫЕ СПОСОБЫ

- **использование «момента»**

Наиболее известный нормативный прием ценовых торгов, предусматривающий использование неблагоприятного временного положения партнера, например, когда он испытывает острый дефицит средств. Вы можете предложить предоплату сегодня, но за снижение цены завтра. Субъективное сегодняшнее наполнение «цены» партнера не такое как было вчера или как будет завтра. Вполне может быть, что он клюнет на ваше предложение, раз оно отвечает его текущим потребностям.

- **цивилизованные торги**

Также огромный пласт деловой практики, отражающий уважение партнерами себя и других и стремление соответствовать этике деловых отношений. «Игра по правилам» может иметь сотни вариаций и различных стратегий. При этом главным остается одно — обоюдное соблюдение сторонами раз установленных правил. В противном случае торги переходят в рамки нецивилизованных отношений.

4. Р-ТЕХНО: ПСИХОВОЗДЕЙСТВИЕ

Психологическое воздействие на партнера при торгах — это применение различных психологических приемов, закручивание игр и комбинаций по управлению вниманием, эмоциями и корректировке партнерских ценностей. При этом выбор формы атаки и конкретного оружия остается за вами. Механика, лежащая в основе того или иного приема, заслужила уважение в качестве надежной. Как только начинают работать эмоции — считайте, что партнер готов к вашим манипуляциям. Более полную картину построения, воплощения и работы подобных атак вы сумеете себе представить после освоения Практикума. Пока ограничимся упоминанием методики.

- **«опустить на землю»**

Прием снижения цены путем демонстрации явного преимущества. Например, в ходе одной сделки для ценового опускания партнера-монополиста нам пришлось выполнить мини-маркетинг рыночного сегмента и ознакомить объект с его результатами. Не имея возможности выполнить подобные работы своими силами, партнер попался на удочку: всегда интересно посмотреть на свое истинное рыночное положение. «Объективная» информация сделала свое дело. Не сразу, не с лету, но цена была снижена. (Заметим, что маркетинг, как вы понимаете, маркетингу рознь. Если бы мы имели иную цель, цифры маркетинга, скорее всего, выглядели бы иначе.)

- **«цена сегодня за цену завтра»**

Прием, при котором стратегические цели заменяют профиты. Мы с вами достаточно много говорили про то, как часто иллюзии будущего заслоняют реальные деньги настоящего. Придать проекту заманчивость в плане стратегических интересов партнера, посеять иллюзии, дав возможность партнеру «увидеть то, что не видите вы», и предложить цену входного билета в виде скидки с цены. Быть может, в настоящий момент вы думаете про себя: «Кто же на это клюнет?» Подумайте о мотивах, движущих вами при покупке данной книги, и вы убедитесь в том, что почти все, что делается мыслящими людьми, делается ими для будущего.

- **«утопить на мелочах»**

Вы должны найти в товаре скрытые дефекты, на которых можно разыграть ценовые скидки. Это могут быть, например, расхождения в ГОСТе и стандартах страны-импортера. Это могут быть издержки послепродажного сервиса, упаковки, сроков поставки и т.п. Все пригодно для того, чтобы сдвинуть акцент ценообразования и этим снизить стоимость товара.

- **стимулирование ценовым позиционированием**

Мы уже упоминали этот чисто психологический маркетинговый прием, при котором, стремясь продать дорогой товар, рядом с ним размещают еще более дорогие. Человек видит сверхдорогое окружение и считает, что ему здорово повезло, что именно сейчас и здесь есть возможность купить товар более дешевый. Этот принцип, чуть доработанный, хорош для обработки несговорчивого партнера, упорствующего в высокой цене своего проектного участия. Например, вы можете забомбить предприятие факсами и офферами от имени других фирм, в которых дадите более низкую цену за продукцию предприятия, чем на самом деле будете предлагать вы. Такая артподготовка необходима для личной атаки. Когда вы, для вашего объекта — «очередной покупатель, как и все другие», заявитесь лично, он уже будет иметь некоторое представление о «конкурентности» вашей цены и, весьма вероятно, снизит свои ценовые амбиции. Тем более, если вы ненавязчиво обыграете тот момент, что вы лично — перед ним, а бумажные партнеры — далеко, что ваши деньги при вас, а далекие могут оказаться еще дальше, чем предполагается, словом, технология понятна.

Аналогично при утапывании цены партнера разыгрывается ценовое позиционирование путем дезинформирования партнера о цене участия в проекте прочих участников. Весьма часто приходилось прибегать к такой практике, как дезинформирование в форме управляемой утечки проектной информации. Цель проста — показать партнеру, что на нем и его цене свет клином не сошелся.

- **«осада измором»**

Одним из наиболее известных является прием «уточнения нюансов» — изматывание партнера всевозможными согласованиями мелочей, деталей, отдельных пунктов и т.п. «нюансов». Игру надо вести так, чтобы партнер находился в постоянном ожидании вот-вот свершающейся сделки. Вы должны отбивать один пункт за другим, одновременно прибавляя в список пунктов дополнительные. Если при этом вы не перегнете палку и не перейдете черту дозволенных правил, ваш партнер спечется весьма скоро. После многократных заездов он будет настолько обескровлен, что, вполне возможно, согласится на самую мизерную цену, лишь бы дело выгорело хоть бы ради того, чтобы выгореть.

- **«твердолобое руководство»**

Вы предлагаете цену выше или соответствующую ожиданиям партнера. Готовите рыбу контракта и «пересылаете ее на согласование своему руководству», заверяя партнера, что все будет «чик». Он ходит довольный и потирает руки в предвкушении. Вы тем временем не теряете его из виду. Звоните, интересуетесь делами, говорите, что совет директоров будет тогда-то и тогда-то и уж тогда... В урочный час вы разводите руками и даете меньшую сумму. Партнер уже проиграл, как только поверил вам в первый раз. Убедитесь в этом: он обвинит не вас, а ваше руководство, будет топтать ногами и пускать пузыри. Вам это не мешает в

уюду сложившимся «дружеским отношениям» подписать контракт на новых условиях.

- **«морковка»**

Прием «морковка» нами уже упоминался. Разберем его типичное воплощение в деле ценового утаптывания. Вы подписываете с партнером протоколы о космическо-селенских намерениях, затем оформляете партнерскую «пробу» контрактом на выгодных вам условиях, например, с крупнооптовой скидкой. В одном деле такая позиция позволила российскому предприятию обогорить одну известную иносфирму и заполучить от нее партию станков с крупнооптовой скидкой. Риск утраты стратегического союзника был купирован проведением переговоров и организацией закупки от лица несуществующего «Объединения», что вывело из-под боя конкретное предприятие — получателя оборудования.

- **«взять на жилетку»**

Дешевый прием, но далеко не такой уж и безобидный, отчего и распространяемый. Суть сводится к тому, что твердолобного партнера компаньон призывает «войти в его положение» и вкручивает жалостливые сказки, всеми силами стремясь занизить суммы получаемого им дохода от сделки. Здесь фигурируют и поборы, и отстежки, и налоги, и высокие проценты «кровососов-банкиров» и прочее и прочее. Лишь бы показать, что он не наживет больше, чем партнер. При всей отталкивающей неприязнательности и омерзительности подобной стратегии, она неплохо работает. Пустить соплю в жилетку — это снизит» возможные завистливые подозрения партнера и породить в нем снисходительное отношение. Эмоции могут быть сильнее денег. Парадоксальным является то, что, невзирая на артистические дарования, такие плакальщики на поверку оказываются людьми весьма жестокими и несговорчивыми, как только роли поменяются. Тонка душа артиста!

- **«прессинг»**

Наиболее жесткие стратегии утапливания цены, предусматривающие грубое психологическое или деловое давление на партнера. Реализация метода может простирается от симулирования вами соответствующего агрессивного или пренебрежительного поведения до демонстрации бицепсов, например, финансовой мощи вашей крыши или вышестоящей структуры. Обоюдоострая стратегия, связанная с высоким риском утери партнера. Особенно из числа «новых русских», многие из которых принципиально не допускают подобные манеры обращения с собой.

- **«поменять местами».**

Прием сводится к простой фразе типа: «Что бы вы делали на моем месте те, если б я вам предложил такую цену?» Если вы сумеете хотя бы разговорить партнера на эту тему — считайте, что вам удалось проломить брешь в обороне партнерской позиции. Далее вам необходимо загонять клинья в трещины обороны, пока она не лопнет окончательно. Чем более меняется роль партнера, тем больше шансов на пересмотр его подхода к пене. Если у вашего партнера есть объективные возможности снизить цену, весьма вероятно, он этим воспользуется. Если этого нет, при хорошей игре с вашей стороны, обычно в такой ситуации партнер начинает искать для вас что-то дополнительно интересное.

Позвольте на этом ограничить наш краткий обзор работ РТ с ценообразованием партнерского участия.

ПРОВЕРКА ОСНОВНЫХ ФОНДОВ ПАРТНЕРСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

актуализация фактора

рискография и Р-техно

проблема совместимости -технический аспект

АКТУАЛИЗАЦИЯ ФАКТОРА

- **операционная зависимость от партнера**

Везде, где партнерская операция связана с использованием технологии или техники, везде потенциально на ваш проект перекадываются технологические и технические риски вашего партнера. Например, партнер требуется вам для передела сырья или полуфабрикатов на его предприятии. Это — типичная технологическая зависимость проекта от партнера. Если же партнер призван вами для обеспечения, например, чисто технических операций, таких как выполнение частных проектных задач (торговой, страховой, кредитной, маркетинговой и т.д.) — это может означать для вас подверженность проекта только техническим рискам партнера.

Как только вы убедились в таких качествах партнерских операций, вы должны приступить к проверке его основных фондов

любой фондоемкий проект требует обязательной проверки ОФ партнера

Кроме того, для ситуаций несвязанности проекта с задействованием партнерских мощностей вам также нелишне выполнить рискологию основных средств партнера. Черты проекта соответствуют при этом следующим признакам.

- **долгосрочный характер сотрудничества**

- **инвестиционная направленность проекта**

Не говоря о том, что любые денежные инвестиции требуют контроля, остановимся на их овещественном воплощении, а именно на проектах, предполагающих поставку оборудования в лизинг. Здесь вы можете столкнуться с такой большой проблемой, как проблема совместимости. В этой главе мы ее коснемся.

- **низкая автономность проекта с высоким удельным весом в проекте данного партнера в форме нетехнологического участия**

- **персональная зависимости проекта от личности партнера-человека**

Полезные наблюдения, на которых хотелось бы остановиться. Личный инструмент руководителя или любого другого партнера-индивидуала дает вам понимание черт его характера и профессиональных качеств. Даже если перед вами предприниматель, у него должен быть инструмент: телефонные книжки, «организатор», вычислительная техника, офисное оборудование и т.п. Анализируйте инструмент, и вы почувствуете, кто перед вами. Надеемся, что помощь в ориентации по данному вопросу вы получите из наших рекомендаций к прочтению всевозможного бизнес-инструментария, рассредоточенных по всему Практикуму.

РИСКОГРАФИЯ И Р-ТЕХНО

Что плохого может вас ждать со стороны основных фондов партнера и как своевременно распознать угрозы?

риск подставки-показухи («демо»)

Вас могут дезинформировать, демонстрируя вам чужое оборудование, исходя при этом из самых разнообразных мотивов: от достаточно безобидного перехвата вашего заказа, до фальсификации меры ответственности (когда вам показывают якобы залоговое имущество), манипулирования вашим восприятием и вовлечения в аферу путем обмана.

мы водили японцев по цехам предприятия для размещения их заказа через фирму клиента. В другом эпизоде дезу вкручивал один-единственный сотрудник в форме демонстрации полного производственного комплекса. В третьем делегация бродила вместе с нами по цехам одного очень большого предприятия, с которым у клиента был всего лишь договор аренды на маленький производственный участок...

Превенция подставки проводится соответствующей проверкой принадлежности оборудования,

например, отражением основных фондов в балансе предприятия. Требуется убедиться в истинной принадлежности показываемого оборудования партнерской фирме или хотя бы проверить полученную со слов партнера информацию по этому поводу.

В зависимости от степени неблагополучия фактора, оборудование, здания и помещения, все то, что вам показывают, может быть:

- **стоящее на балансе предприятия**

- ваш вывод по этому пункту разведки партнерской фирмы — «чисто»;

- **арендованное**

- вывод «хорошо» может быть получен после знакомства с соответствующим договором аренды. Внимание уделяется таким его характеристикам, как возможность арендодателя внедряться в производственную программу, соответствие срока действия договора проектным задачам партнера, прекращение и досрочное расторжение договора аренды.

- **паразитное**

- **партнерское**

- вывод «плохо», невзирая на договор о совместной деятельности, в котором можно увидеть лишь детали общей плохой оценки. Подразумеваются риски, привносимые третьей стороной. Здесь может быть все что угодно, когда у вещи два хозяина: и ущемление интересов проекта левым экстренным заказом партнера, и возможность поломки и необслуживания оборудования и преждевременный обрыв отношений совместной деятельности.
- вывод «очень плохо». По сути дела партнер работает по-воровски, что в один прекрасный момент выплывет на поверхность во всем своем негативном многообразии. Кроме того, выявив факт паразитирования партнера на чужом оборудовании, можете сделать вывод о его криминальных наклонностях. Ситуация чуть смягчается, если партнер, не дожидаясь ваших действий, самостоятельно признается, что паразитирует на чужом оборудовании, показывая его вам, как это имело место у нас в одном весьма успешном проекте.

риск «быстросъема»

Для профилактики возможного «быстросъема» уточните степень ликвидности основных фондов. С ее повышением криминальный риск растет.

Если вы собираетесь что-то инвестировать или хотя бы проплачивать вперед, вам совершенно необходимо проверить оборудование не только на предмет возможной подставки, но и на возможность быстрого сворачивания дела. Так, в одном фрагменте нашему клиенту пытались втереть суждение о бесспорной надежности фирмы. Но анализ основных фондов, выполненный нашими специалистами, показал, что все показанное и доку ментально подтвержденное было высоколиквидными активами. Дело могло быть свернуто с распродажей основных средств весьма быстро. Это послужило одним из мотивов вывода об отсутствии необходимых признаков надежности инвестиций, подготовленного нами для заказчика в отношении данного объекта инвестиций.

риск манипулирования и лай-направленности фирмы

Обнаружение этих прелестей проводится выявлением возможных рассогласований объективных характеристик основных фондов с теми, что фирма пыталась преподнести вам. Технопарк предприятия куда красноречивей слов и заявлений укажет на такие фирменные характеристики, как финансовое положение предприятия, технополитика и то, что мы называем «ресурсоотношением».

Если вы обнаружите расхождения дела и слов, делайте вывод о манипуляционной, если не хуже, наклонности фирмы. Именно потому многие бизнесмены, приехавшие искать респартнерства, лишены возможности ознакомиться с производством. Известна масса разнообразных уловок и ухищрений, применяемых директором для того, чтобы не допустить знакомства или исказить реальную картину состояния технопарка.

риск функциональной непригодности партнера

Наиболее ощутимый и однозначный проектный риск. Вам необходимо исследовать необходимый «запас хода» оборудования для выполнения ваших работ, невзирая на заверения руководства партнерской фирмы. Рекомендуем задействовать обслуживающий и ремонтный персонал партнера. Именно их информация может оказаться наиболее ценной для вас.

узлы внимания при проверке функциональной пригодности партнера:

- техническое состояние основного и вспомогательного оборудования, из неблагополучия которого весьма часто вырастают труднопреодолимые проблемы. Новое оборудование, оборудование б/у, но работоспособное, амортизированное или списанное и восстановленное — это все, как говорят в Одессе, «очень большие разницы». Как бы ни убеждало руководство партнерской фирмы в надежности выполнения вашего заказа, но физически устаревшее оборудование, отремонтированное кустарями-умельцами с заменой основных узлов и агрегатов, навряд ли позволит вам довериться их слову;
- ремонтпригодность оборудования. Ремонтпригодность оборудования стал одним из ключевых факторов риска современного производства в силу разрушения хозяйственных связей, сложившихся в эпоху административно-командной системы. Если раньше предприятие получало для ремонта импортного оборудования что-то централизованно и по заниженным ценам, то теперь все иначе: купить можно далеко не все и задорого. Что и актуализирует фактор ремонтпригодности оборудования в вашем проекте. Что, если, не дай бог, как раз на вашем заказе поломаются основные оборудование у вашего партнера, а он не сумеет найти подходящего ремкомплекта? А, сумев найти, сумеет обслужить технику?

обязательно ознакомьтесь:

— **со степенью дефицитности ремкомплекта**

— **с наличием или доступностью квалифицированного ремперсонала. (не забывайте про отток кадров)**

ТИП ПРИМЕНЯЕМОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Для некоторых проектов тип используемого оборудования является фактором первостепенным. В свете наших интересов тип оборудования отражает приспособленность оборудования к эксплуатации на длительный срок, степень подверженности рискам случайных поломок, удобство обслуживания и ремонта — в общем все то, что отражает «марку», проверенную временем от различных сырых поделок.

Сегодня многие хозяйственники вынуждены применять всевозможное самопальное оборудование и приспособлять под непрофильные цели имеющееся серийное. Рынок основных средств худо-бедно пополняется и привозным импортным оборудованием, иногда весьма дешевым и ненадежным, и поделками молодых отечественных фирм, до надлежащего качества еще не доросших. Все это способно привнести сумятицу в фондооснащенность партнерского предприятия. Необходимо проверить происхождение основных фондов, задействованных на партнерских операциях.

По назначению и поставленным разработчиками целям, оборудование подразделяется на следующие типы:

• **уникальное**

- выполненное по заказу конкретного предприятия под конкретную, иногда пионерную технологию. Такое оборудование может отличаться низкими эксплуатационными показателями, иметь строптивый нрав в работе и капризный характер в ремонте. Качество оборудования полностью зависит от разработчиков и изготовителей. Иногда именно уникальность оборудования является лучшей гарантией качества. Например, в недрах «оборонки» изготавливалось ранее и, как мы знаем, продолжает изготавливаться сейчас первоклассное уникальное оборудование. Уточните этот момент, даже если бы пришлось обратиться на предприятие изготовитель оборудования. Те, кто непосредственно создает и обслуживает такое оборудование знают его как свои пять пальцев;

- **опытно-экспериментальное оборудование**

- надежнее, чем уникальное, но может иметь низкий ресурс, поскольку опытно-экспериментальное оборудование ставит целью проверку основных конструкторских решений прототипа будущего типового серийного оборудования. Проверьте, хватит ли его на ваш проект, если ваш партнер фондовооружен только таким типом оборудования. Например, мы видели немало интересных комплексов и отдельных агрегатов, теоретически имеющих огромный технологический потенциал. Но вот эксплуатационные характеристики, совсем не такие радужные, сводили на нет все попытки установления перспективного партнерства. Тем более когда речь идет о крупных производственных программах;

- **типовое оборудование**

- узнайте наименование изготовителя и наведите соответствующие справки или соберите отзывы с аналогичных производств. Можете пообщаться с изготовителями на предмет получения ими рекламаций. Правда, это будет ход слабее: изготовитель в своих интересах может исказить информацию, узрев в вас потенциального покупателя.

По способу производства и условиям изготовления классификационные характеристики оборудования представляются нам таковыми.

- **кустарное**

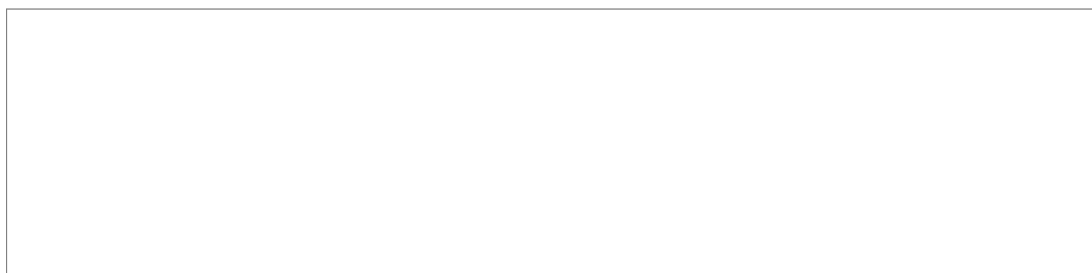
- то, что делают «на коленке» самоделкины, левши и умельцы;

- **экспериментальное**

- то, что делается в условиях мастерских и экспериментальных участков существующих предприятий, НИИ и КБ;

- **серийное**

- то, что делается промышленным способом на соответствующих специализированных предприятиях.



РЕЗЮМЕ:

Нетрудно видеть, что матрица надежности оборудования представляет собой три компоненты назначения оборудования по горизонтали и три компоненты условий изготовления оборудования по вертикали. Лучшим будет показатель «**типовое серийное**» (нижний правый угол матрицы), худшим будет — «**кустарное уникальное**» (верхний левый угол матрицы). Что, впрочем, не мешает вам встретить прямо противоположную картину.

ПРОБЛЕМА СОВМЕСТИМОСТИ - ТЕХНИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Отдельного подхода требует импортное оборудование. В полный рост здесь встает проблема совместимости в своем техническом воплощении. Если вы имеете виды на задействование партнерского импортного оборудования или проектом предусматривается поставка такого оборудования, особенно ее интеграция в существующую технологическую цепочку, вам необходима проверка по такому сложному понятию, как:

риск технической несовместимости оборудования

Это очень коварная позиция рискографии, ибо риск технической несовместимости предполагает, что существующее оборудование оказывается непригодным для выполнения цели проекта либо что поставляемое на существующие мощности оборудование в дальнейшем окажется непригодным. Это прямые убытки инвестора, недосмотреть которые

значит ... нет слов.

Для прояснения картины уточните следующие моменты:

- **состав поставки**

Было ли оборудование поставлено инофирмой с «ноу-хау», или покупатель ограничился только «железом»? Насколько была усечена поставка по сравнению с типовой поставкой данного производителя оборудования?

В подобных вариантах роз покупатель может при покупке дорогого оборудования экономить на «малозначительных деталях», например на КИП или вспомогательном оборудовании, или, как это бывало при закупке компьютерной техники, на сетевом и матобеспечении. Результатами такой псевдоэкономии могут явиться низкое качество выполнения рабочих функций или необеспечение заданного уровня качества. Например, одно предприятие, сильно сэкономившее на КИП при покупке оборудования, заставило поработать своих умельцев и утыкать фирменное оборудование отечественными измерителями и датчиками. Результат плачевен: если «бундеса» без проблем выдают на этих агрегатах качество мирового уровня, то наши ребята едва-едва с геморроем дотягивают до отечественных требований;

- **монтажные и пуско-наладочные работы**

Кто монтировал оборудование, осуществлял пуско-наладку и шеф-монтаж? Предпочтение отдается оборудованию, смонтированному и обкатанному производителями или как минимум под контролем таковых;

- **послепродажное обслуживание**

Многие поставщики оборудования предоставляют развитые услуги по его послепродажному обслуживанию. Рассмотрим все возможные действия после продажи: гарантии, поставку ремкомплекта, содействие сырьевой совместимости и обеспечению, обучение персонала.

Неплохо стартует проект на оборудовании, находящемся на послепродажной гарантии. Если проектом предусматривается ввод нового оборудования, то этот момент должен учитываться отдельно. Мы стараемся подбирать оборудование и производителя таким образом, чтобы срок гарантии изготовителя совпал со сроком окупаемости оборудования в нашем проекте. Однако, как показывает богатый опыт других, наш подход пока разделяют немногие.

Поставка ремкомплекта и обеспечение сырьевой совместимости необходимы. Многие этот момент по непонятным причинам опускают, а потом дергаются в поисках денег на закупку заменяемых деталей и расходных материалов. В случае покупки оборудования в рамках вашего проекта, надеемся, вы избежите подобной ошибки и включите в стоимость поставки оборудования необходимые средства на ремонт оборудования хотя бы до достижения проектом заданного уровня прибылей.

(Сырьевая совместимость также может быть решена поставщиком оборудования. Запросите у него данные о подходящем российском аналоге сырья — весьма вероятно, что фирма владеет вопросом и вам дадут необходимую информацию. Можете отразить это в контракте на поставку оборудования, а можете ограничиться рекомендательными письмами поставщика оборудования, «-которых он присоветует вам, с кем из зарубежных поставщиков сырья вам следует иметь дело В этом же разделе работ небесполезно провести маркетинг иностранного сырья и установить цены Это вам может пригодиться при обсчете нештатного режима сырьевого обеспечения проекта. Например, когда вы рассчитываете ТЭР по двум вариантам: работе на отечественном и импортном привозном сырье.)

Уточните, где, как, когда прошло обучение основного производственного персонала. Это высветит вопрос о том, насколько фактическая загрузка и обслуживание оборудования соответствует регламенту изготовителя? Поставщик оборудования может некоторое время сопровождать свое детище в виде назначения куратора, который смотрит, как работает обученный за рубежом персонал в наших условиях Наличие такой информации неплохо характеризует партнера и его ресурсотношение;

• насколько оборудование акклиматизировано к местным условиям?

Один из драматичных моментов поставки импортного оборудования, также отражающий проблему совместимости, заключается в возможном несоответствии условий нашей внешней среды оборудования аналогичным зарубежным. Все, что выходит за технические габариты оборудования, может представлять для него опасность. Тому можно привести множество примеров. Видели мы итальянские формопласты, простаивающие из-за запыленности окружающего воздуха, что преждевременно выводит из строя тонкую механику и разрушает пресс-формы. Знаем мы и американские печи, непригодные для работы на нашем водороде, где превышенная концентрация водяного пара выбивает автоматику. Оборудование, слабо приспособленное для работы в условиях нестабильности наших электросиловых сетей или, скажем, систем водоохлаждения, по всей видимости, знакомо любому производственнику.

Исход интеграции оборудования в обеспечивающую окружающую среду должен быть проверен до начала проекта. Почему опасно иметь дело с неведомым новым оборудованием, не прошедшим обкатку в российских условиях? При закупке такого оборудования необходимы тщательнейшие головомолные исследования. Из числа последних отметим метод аналогий, вам потребуется скрупулезно исследовать все условия эксплуатации оборудования на иностранном предприятии-аналоге и проверить наличие и чистоту аналогий между ними и теми, которые имеются на предприятии-получателе. Навряд ли вы обнаружите полную идентичность и рассеете все подозрения до последнего, но как минимум основные средовые риски будут выявлены.

ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЫРЬЕМ И КОМПЛЕКТУЮЩИМИ

актуализация фактора

рискография

R-техно

АКТУАЛИЗАЦИЯ ФАКТОРА

Характеристики проекта, связанные с возможными сырьевыми рисками, не нуждаются в пояснении. Рискография фактора сырьевого обеспечения требуется везде, где партнер намерен или выполняет работы из привозного сырья. Особо отметим только одну опасную особенность:

роль разведки сырьевое фактора остро повышается для высокорентабельных и особо ответственных проектов, недополученная прибыль или возможная ответственность в которых значительно превышает сумму возможных регрессных чехов и санкций к партнерам — непосредственным виновникам

Таковыми являются подавляющая часть состоятельных предпринимательских инициатив.

РИСКОГРАФИЯ

Рассмотрим основные риски, непосредственно связанные с сырьем.

риск «партнерской честности»

Если проект предусматривает участие партнера «на долях» с фиксированным уровнем своей рентабельности, например, стороны договариваются выполнять свои части работ в общем продукте, заложив в них нуль - рентабельность, т.е. общий навар дела делится пропорционально себестоимости работ участников, то такой подход может породить у партнера стремление схитрить на себестоимости, приписав себе незаработанную меру участия в общем деле. Расхожий прием партнерского надувательства предусматривает искажение реальной стоимости сырья различными извращениями бухгалтерской мысли. Например, предприятие произвело переоценку средств и то, что стоило еще вчера рубль, сегодня по бумагам стало стоить червонец. Предприятие постарается воткнуть в свою себестоимость именно такую завышенную стоимость сырья, поимев с вас дополнительный «коммерческий» доход.

риск невыполнения проектной функции

риск ввержения в криминальный сюжет

риск дезинформации

Дезинформация как атрибут деловой этики совбизнеса в части партнерского сырьевого обеспечения может быть сопряжена с такими преследуемыми целями, как:

- криминальный характер деятельности, включая 1001 способ сделать из вас жертву,
- неделовое поведение партнера, при котором сознательно скрывается опасное для вашего проекта состояние дел на предприятии,
- манипулятивное поведение, призванное создать у вас необходимые партнерские иллюзии.

«Дезинформационное» проявление сырьевого фактора выражается в формах демонстрации вам чужого сырья, выдаваемого за свое, предоставить которое предприятие-де готово в совместный проект. Также возможны такие уловки, как заверения в надежности поставщиков, потряхивание стопками контрактов и вождение вас по соответствующим службам, укомплектованным «опытнейшими снабженцами». Все это призвано улучшить вашу оценку партнерского предприятия. Особенно развито дезинформирование в ситуациях сильной заинтересованности предприятия в вас, вашем проекте, в деньгах вашего клиента

риск неисполнения обязательств по вине третьих лиц

Самый расхожий хозяйственный риск связан с тем, что налаженная когда-то связь по сырьевому обеспечению вашего партнера лопается именно на вашем проекте. Предприятие разводит руками и рассказывает, как много оно потеряло «из-за этих козлов и волков позорных». Взыскать с такого предприятия бывает чрезвычайно сложно, если вообще возможно. Кроме того, включается тот самый указанный нами в начале главы механизм, связанный с секретностью истинной доходности проекта. Экономически целесообразно не взыскивать санкции, а их предупреждать.

Р-ТЕХНО

РАЗВЕДКА ФАКТОРА

Мероприятия по разведке сырьевого обеспечения партнера могут быть самыми разнообразными. Не бойтесь взять на себя чужой труд — вас именно для этого и нанимают. Каждый момент сырьевого обеспечения подлежит исследованию или проверке, сколь малоценным он бы ни казался. Показывают вам сырье, говорят, что предоставят в проект? Проверим у кладовщиков и в бухгалтерии, действительно ли это сырье принадлежит этому предприятию? Накладные, складские книги, бухгалтерские книги — это не только проверка, это и обширная дополнительная информация о том, где, когда и по какой цене сырье закуплено. Необидная по форме, ненавязчивая «проверка» на самом деле может стать весьма эффективной разведкой. Вас могут один раз завести на склад или в бухгалтерию, где вы поинтересуетесь: «Как зовут красавицу?», и этого будет достаточно для того, чтобы потом в одиночку вернуться с плиткой шоколада и бутылочкой и все хорошенько разузнать. (Бутылочка вам понадобится для того, чтобы красавица не очень потом распространялась о том, что вы ее навешали.)

Действительно ли сырье готовы передать под ваш проект? Может, вас таких уже несколько? Знаете про «двойную продажу»? Если вам покажется, что в отношении вас такое маловероятно, напомним, что тем, кому дважды продавали одно и то же сырье, это казалось еще менее вероятным.

Пообщайтесь с коммерческим директором, его подчиненными, рядовыми снабженцами, пусть они подтвердят необходимое количество сырья и возможность бесперебойной дозакупки. При некоторых усилиях с вашей стороны вы сможете обеспечить необходимый уровень доверия и неформальный ход беседы. Так, если подчиненный увидит вас за непринужденной беседой со своим начальником и вам удастся впоследствии вынудить начальника к высказыванию вслух какой-нибудь малозначительной мысли, представляющейся вам пригодной для прикрытия вашей повышенной инициативности, вы можете смело обработать подчиненного, для начала сославшись на его начальника. Далее неплохо перевести разговор в сторону личного интереса подчиненного, например, вы можете предложить ему поучаствовать к одном коммерческом деле (естественно, заранее соответствующим образом залегендированном) Снабженцы — народ подвижный. И вот

уже только после этого можно неплохо отследить постановку дела на предприятии, выпотрошив снабженца. Момент личного участия служит не только тому, что предопределяет некоторую раскрепощенность и правдивость человека, которому неизвестны ваши истинные отношения с начальником, но и предохраняет вас от того, что он побежит докладывать начальнику о вашем разговоре. Но и на этот случай в вашем распоряжении есть «индульгенция» — как раз то самое первоначальное высказывание начальника о своем подчиненном.

Неплохие результаты дает и применение разнообразных оперативных действий, основанных на хронотопной механике

АНАЛИЗ ПОСТАВОК

Если имеющегося в непосредственном распоряжении партнера сырья недостаточно, вам необходимо проверить партнерскую систему поставок сырья. Особенно, если проектом предусматривается постоянная подпитка партнера сторонним сырьем на более-менее длительный срок.

Ключевыми моментами анализа поставок являются:

- анализ структуры поставок

На этом этапе определяются основные поставщики сырья для вашего проекта и оценивается вероятности сбоев в их работе. Так, например, при размещении заказа мы столкнулись с ситуацией, когда основные поставщики, обеспечивающие процентов 95 поставок, насколько мы были информированы, резко сужали свои производственные программы, что ставило под сомнение объективную возможность исполнения нашего заказа партнером.

В структуре поставок неплохо обратить внимание на ее эффективность. Например, несмотря на уверения одного предприятия в надежности своих поставщиков, на проверку все они оказались коммерческими фирмами, далекими от производства сырья. Договорные отношения с предприятием строились на нормах рядового договора поставки с фиксированной ответственностью. Нам показалось, что наш партнер не совсем понимает, что делает, стремясь подписать с нами контракт. Его ответственность за нарушение контракта перекрывала бы ответственность смежников на порядки. С другой стороны, отметим интересный ход минимизации сырьевых рисков другим предприятием. Этот завод самостоятельно закупает необходимое первичное сырье для своего смежника, отдает его в передел под жестким самостоятельным контролем и тем самым минимизирует риск сырьевых сбоев как по количеству, так и по качеству. Кроме того, он обезопасил себя с точки зрения инфляции и ценового перекрытия отношений со своим смежником

- ценовые тенденции

Динамика цен поставщиков вполне диагностируется соотнесением ценовой политики основных поставщиков с общими тенденциями в данной отрасли. Это нетрудно сделать простым сравнением цен с биржевыми или телефонным опросом основных производителей.

- оценка соответствующих макрофакторов

Приведем один из широкоизвестных примеров: с этапом объединения Восточной Германии с Западной совпал дефицит полиуретана, ввозимого в массе своей именно из ГДР, что привело к сворачиванию некоторых проектов. Аналогично макрофакторы могут отразиться на любом мало-мальски масштабном проекте. Например, невозможность обеспечения сохранности привозного дорогостоящего сырья, скажем, металлического никеля под передел, вынудило одного нашего заказчика отказаться от первоначального замысла своего проекта. Технология оценки макрофакторов сырьевиков выполняется аналогично тому, как это делается при проверке основного партнера. В отдельных случаях весь проект может потребовать переключения сил именно на работу с сырьевиком. В указанном нами случае с условным никелем, клиент кардинально пересмотрел МОД проекта и пришел к соответствующим новым выводам и подходам,

- анализ сбоев в поставках

Анализ сбоев поставок может быть выполнен с привлечением средств матстатистики. Пожалуй, единственное место, где эти методы применимы, в любом случае, вам надлежит прийти к

качественным и количественным оценкам возможных сбоев. Качественный анализ может натолкнуть вас на некоторые неожиданные выводы. Например, в одном деле мы столкнулись с сезонным характером поставки пищевого продукта, который перерабатывался сырьевиком для нашего партнера. По нашим первоначальным представлениям, ситуация должна была быть иной. Это дало нам основание для пересмотра работы с партнером. Зачем нам нужно свое предприятие, работающее сезонно, когда можно ограничиться контрактной работой с предприятием именно на период «железного» обеспечения его сырьем? В другой ситуации сбой поставки были вызваны случаями обнаружения входным контролем партнера отклонений сырья по химсоставу, вызванных переходом смежника на новую технологию. Хотя сырьевик и заявлял, что это-де случайно и «вообще — не существенно» и сумел убедить в этом доверенное лицо нашего клиента, мы расценили это совсем иначе. Российский ГОСТ в данном вопросе проигрывал иностранному, что совсем не понравилось бы заказчику.

При количественном анализе вы должны подобрать подходящий денежный эквивалент выявленным сырьевым рискам. Это может вылиться в соответствующую денежную ответственность партнера. Усиление партнерской ответственности вы можете замотивировать своей оценкой состояния его сырьевого обеспечения, что, как правило, вполне доступно пониманию разумного компаньона. Возможно, после этого вы смените проектную стратегию, разбив единую до этого момента партнерскую функцию на две отдельные: сырьевого обеспечения и передела.

риск совместимости: комплектационно-сырьевой аспект

Еще раз о проблеме совместимости применительно к тому, как в свете нее выглядит сырьевой фактор.

предприятие осуществляет работу с инофирмой по схеме «франчайзинга». Инофирма предоставила свою торговую марку и часть комплектующих для сборки предмета ширпотреба силами российского предприятия. Маленький нюанс комплектации, производство щеток роторов электродвигателей в России монополизировано, а их закупка легла именно на долю российского предприятия. Незрелая, недостаточно детализированная программа проверки совместимости дала свои горькие плоды, изделие искрит щетками электродвигателя, который расположен как раз в пределах видимости потребителя — в основном женщин-домохозяек. Неплохой конкурентоспособный товар стал уступать рынок более дорогим западным образцам только в силу пугающе искрящихся щеток. Программа совместимости должна включать проверку каждого элемента списка совмещаемых деталей, всех комплектационных «входов» и «выходов».

КОНТРАМЕРЫ

После установления рисков, вползающих в проект по линии обеспечения сырьем и комплектующими, попробуем найти рекомендацию по снижению рисков. Что можно предположить в этом плане?

1. Работа с давальческим сырьем

Наиболее предпочтительная форма профилактики сбоев сырьевого обеспечения партнера. Однако в качестве нехороших нюансов работа с давальческим сырьем может иметь такие злоупотребления со стороны партнера.

односторонне выгодное навязывание партнером проектного взаимодействия,

например, когда вместо цены передела партнер настаивает на таких «хитростях», как взимание стоимости передела сырьем. Например, когда переделщик предлагает вам поставить не требуемые под ваш товар 100 тыс. т сырья с оплатой передела деньгами, а просто рассчитаться поставкой 160 тыс. т. Достаточно привести пример, как одно весьма известное предприятие вымогало гарцевые сборы у нашего клиента, ссылаясь на «традиции и установившуюся практику». Расчеты показали тогда, что надуть пытались на 16-18 процентов стоимости работ, что составило бы весьма внушительные суммы. Оперативные данные говорили о том, что реальные потери были бы еще выше. Другой негативный момент может быть связан со жгучим намерением партнера войти в долю. Особенно если его передел относительно стоимости сырья недорог. В этом случае прекрасно разыгрывается

карта заценки стоимости участников по калькуляции себестоимости затрат. Партнер никак не сможет помешать вам ни запенить свое сырье по самым крутым расценкам, ни произвести самопродажу. (Однако, отметим, что все чаще партнер, упорно напрашивающийся «в должку», одним из условий участия ставит именно выполнение продаж своими силами. Здесь также остается простор Р-техно в рамках мониторинга партнера. Таким образом не так давно было успешно раздето некое именитое объединение.)

расхождение реального выхода годного от нормированного

придется также оплатить вам, ибо в стоимость передела, оплачиваемого вами деньгами, входит стоимость реально закупленного сырья. Вы оплачиваете только то, что было использовано. Предоставляя же собственное сырье, вы вряд ли будете иметь возможность контролировать реальный выход годного. Любой переделщик знает, что при умелом подходе налипает весьма немало «сэкономленного». В то же время такая «экономия» может выйти боком в ущерб качеству, что также встречается нередко. Чисто в силу психологии на свои деньги предприятие покупает ровно столько, сколько надо, на чужие же можно прикупить и с запасом, имея свои виды на сверхнормативный запас. Нам известны случаи делания неплохих денег паразитированием на остатках сырья внутри крупных предприятий. Зачем же лишний раз вводить людей в соблазн?

2. Авансирование сырьевой закупки

Закупка сырья на весь проект партнером на ваш аванс — неплохая стратегия, но хуже давальческой, ибо может быть сопряжена с соответствующими транспортно-складскими рисками, которым вы подвергаетесь на протяжении всего периода от выделения средств до завершения проекта. Если вы снабдите партнера средствами на закупку сырья — это еще не значит, что он ими именно так и распорядится. Кроме того, далеко не очевидно, что ваши средства, обращенные в конкретное сырье, будут израсходованы именно на нужды вашего проекта. Сверхнормативные запасы, особенно дефицитного и дорогого сырья, мозолят глаза и подталкивают на всевозможные «комбинации». Элементарное хищение со склада партнерской фирмы, даже не инспирированное, вряд ли придаст сил вашему проекту. А чтобы было ясно, сколько сегодня воруют, достаточно сказать одно: больше, чем прежде.

3. Мастер-склад

Продвинутая стратегия сырьевого обеспечения, при которой сырье закупается вами на весь проект сразу, но передается партнеру по мере необходимости с вашего склада. Таким образом пресекаются различные поползновения с его стороны и нивелируются многие факторы объективного плана. Например, вы подстраховываетесь от инфляции. (В том числе и от ее неблагоприятного использования партнером. Пусть он при таком подходе попытается повысить цену своей работы, мотивируя это повышением цены на закупаемое им сырье, что делается повсеместно.)

4. «Джаст-ин-тайм»

Давно известная деловому миру стратегия, дословно означающая «поставку вовремя», пока у нас малоиспользуемая, но вполне пригодная для некоторых проектов. Мы ее пробовали не единожды. Смысл заключается в своевременном и точном подвозе сырья партнеру. Привезенное сырье сразу поступает в производство без промежуточного хранения. Ваш контроль сохранности сырья — вне сомнения. Возможные сбои связаны с транспортировкой, что решается применением автотранспорта. Сочетание мастер-склада, выбранного вблизи партнерского предприятия либо арендованного у него же, с поставкой джаст-ин-тайм может дать наиболее надежные результаты снижения сырьевого риска.

5. Изменение проектной стратегии

Изменение проектной стратегии с целью минимизации сырьевых рисков может быть произведена по двум направлениям: функционализацией части проекта или кардинальным пересмотром подходов к партнеру.

Функционализация здесь представляет собой выделение проблем сырьевого обеспечения в обособленную функциональную структуру. Вы можете включить в состав проекта дополнительного партнера, передав ему функции сырьевого обеспечения. Возьмем на заметку правило общего плана: такому партнеру должны быть предложены соответствующие стимулы, участие в проекте как таковом для него навряд ли будет чем-то самоценным. Многие высокорентабельные проекты имеют надлежащие люфты для такой стратегии. Подход к такому партнеру аналогичен прочим Р-технологиям. С точки зрения управления проектом можно отметить нежелательное возможное разбухание проекта. Дело может принять лавинообразный характер: круг партнеров расширяется партнерами партнеров, затем еще раз партнерами третьей степени и т.д. Обрыв будет там, где оборвутся риски, что вполне достижимо, или где они будут сочтены допустимыми, что также реально.

Кардинальный пересмотр подходов поставит вас перед необходимостью поиска новых путей реализации проекта. Это может быть связано с пересчетом всего проекта в целом. Возможно, вам придется склонить клиента к вынужденному, ранее не предусмотренному переходу к использованию завозного импортного сырья, и это будет единственно правильным решением: вероятные денежные риски активизации сырьевого риска против реальных денежных перерасходов, связанных с импортом сырья. Кстати, актуальность замещения отечественного сырья импортным повышается день ото дня. Еще немного — и в России, наверное, будет самое дорогое сырье в мире. Что, впрочем, не мешает думским затейникам проташить какой-нибудь новый таможенный закончик для «защиты национального рынка».

Изменение проектной стратегии может иметь место и в ситуации, когда у вас имеются основания предложить партнеру личное участие руководством, если не в прибылях от проекта, то хотя бы в сэкономленных средствах. Это весьма эффективный ход, который может непосредственно проистекать из знакомства с сырьевым обеспечением партнера. Мы успешно применяли его в ситуациях, когда видели реальные сверхнормативные запасы и соответствующие наклонности руководителей, что позволило с учетом всех дополнительных отстежек сэкономить на сырье до 60 процентов его стоимости.

6. Партнер-мониторинг

Активизация сырьевого риск-фактора должна быть отслежена. Наименее сложная стратегия предусматривает организацию внутреннего контроля партнера с целью ранней диагностики активизации сырьевых рисков в недрах партнерского предприятия. Такой контроль может быть весьма эффективно обеспечен соответствующей обработкой его отдела снабжения.

Тетушки на телефонах могут сработать куда более оперативней иного руководителя...

КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВА -ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

риски и проблема совместимости

рискография

РИСКИ И ПРОБЛЕМА СОВМЕСТИМОСТИ

Мы опять вынуждены остановиться на одной из глобальных предпринимательских проблем, формулируемой как комплексная проблема совместимости российского предприятия со своим иностранным аналогом. Риски совместимости зарождаются на старте проекта с того самого момента, как вашим клиентом были запланированы любые импортно-экспортные потоки: «оттуда-сюда» или наоборот. При неадекватности окружающей среды проект, как живой организм, обречен на болезни и умирание. Мы намеренно разогнали разведку проблемы совместимости по разным этапам исследований партнерской фирмы. Такая покомпонентная работа с каждым отдельным подвидом подстраховывает вас от ошибок по недосмотру. В качестве самостоятельного фактора рисков партнерства технологическая совместимость имеет повышенную значимость. Технология является универсальной характеристикой любого проекта, ибо все в конечном итоге упирается в изменение действительности, будь то текущее состояние фирмы или ее окружения. Даже когда ваш проект не связан с овеященными активами, а представляет собой всего лишь интересную фондовую комбинацию — технологические качества

без сомнения будут присутствовать и здесь.

Сейчас вам предлагаются риск-факторы технологического аспекта проблемы совместимости проектных требований с возможностями респартнера.

РИСКОГРАФИЯ

риск рассогласования целей партнерства

риск утраты партнера

риск отклонения от проектного целедостижения

Единообразное понимание партнерами проектных целей и конечных задач актуализируется по мере укрупнения проекта, и, в первую очередь, риск рассогласования партнерских целей присущ проектам, связанным с созданием организационных форм долгосрочного сотрудничества. Стартовые рассогласования, представляющие собой чисто системный дефект реализации проекта, могут развиваться с технологического аспекта культуры производства и в итоге привести инициатора или инвестора проекта к весьма осязаемым потерям и прямым убыткам. Особенно если сами понятия «проектной технологии» и «производственной культуры» представлены слабоформализуемо.

крупная инофирма заключила с торговой росфирмой долгосрочный контракт на эксклюзивные дилерские услуги. Поскольку прогнозы инофирмы не оправдывались, а разрыв контракта не был очевиден, к делу подключили Агентство. Мы обследовали дилерскую фирму и пришли к выводу, что рассогласование возникло по причине непонимания дилером политики внедрения инофирмы на совырынок. Инофирме требовалось проникновение на рынок и его охват, наши ребята нацелили свою деятельность на снятие сливок в наиболее доходном узком сегменте, чему, кстати говоря, во многом способствовала неудачно выбранная система оплаты услуг дилера. По счастью, мы не обнаружили со стороны росфирмы никаких признаков криминала или явной партнерской нелояльности. Не считая, конечно, некоторых технических издержек в работе, чего среди росфирм, ориентированных под инопартнера, избежать удастся весьма малому количеству, и сетования на которые со стороны инофирм стали привычными. Приводим этот пример в данной главе, посвященной технологической культуре, потому, что, по нашему мнению, в торговле у наших соотечественников понятие «производственная и технологическая культура» наименее определено, если вообще хоть как-то присутствует. Понятие было давно подменено всем нам известной «культурой торговли», предписывающей торгошау улыбаться, когда он посылает покупателя. Если вы сталкивались с товарами дорогих «шопов», где заправляют наши «товарищи», вне зависимости от стоимости товара примеры торгового бескультурья вы без сомнения встречали в избытке.

риск утраты качества товара и товарных убытков

рисх инициирования тупиковой деятельности (нулевой результативности) 'и? риски отклонения пеледостижения (недополучения, неполучения прибылей)

В проектах, связанных с товаропроизводством, например, при размещении заказов инофирм на российских предприятиях, прояснение вопросов технологических рисков обычно не вызывает серьезных затруднений при условии их своевременной постановки. Заявка на будущий товар, как правило, обеспечена необходимой технико-технологической документацией заказчика. На наших предприятиях работы регламентируются соответствующей технологической документацией, например, такой как технологические карты передела.

Стоит обратить внимание на две вещи: во-первых, сравнить требования иностранного стандарта или техусловий соответствию имеющихся на предприятии, и, во-вторых, оценить технологическую культуру партнера для обеспечения выполнения им технологического регламента. Даже если предприятие относится к числу традиционно высоко -культурных, какими всегда были, например, предприятия оборонной отрасли, если по-прежнему действует система военпредов и ОТК, это еще

не гарантирует от нарушений технологии на исполнении вашего заказа. Тем более если заказ по каким-то причинам кажется предприятию малоперспективным. (Кстати, попутно отметим такой факт, как изменение подхода к размещению заказов со стороны инофирм. Если раньше даже небольшому разовому заказу искусственно придавались черты перспективности и «далекоидущести» планов в расчете на повышенное внимание к заказу со стороны производителя, то теперь ситуация, похоже, меняется на диаметрально противоположную: солидные фирмы, желая иметь полное представление о рядовом уровне производственной культуры роспроизводителей, размещают мелкие заказы через подставных лиц).

Подход типа «Сможете?» уступает место другому: «Такое делали?» Нелишне убедиться, что это действительно так — подобные работы выполнялись ранее, нареканий не вызвали и, может быть, не вызовут и на сей раз.

В случае экспорта российской продукции могут возникнуть проблемы. Расхождения наших ГОСТов и европейских стандартов могут сказаться весьма ощутимо. Особенно в части экологических стандартов, сертификации параметров безопасности и проч. Маловероятно, чтобы этого не знал ваш заморский «заказчик», но вот по части российских инициаторов вашей деятельности такое очень даже может встретиться.

роспредприятие намеревается выйти на международный рынок с новой продукцией. Скажем, с некоей цветастой детской книжкой — очень оригинальной, свежей как по теме, так и по задумке и имеющей массу дидактических достоинств. Экспертиза товара в части проверки параметров технологической совместимости для определения безопасных качеств товара дала отрицательные результаты: оказалось, что безопасность химического состава красок в отечественной полиграфии не нормируется. Например, используемая краска «кадмий» отечественного производства противоречит требованиям евростандарта безопасности детских товаров. Таким образом, инорынки могут прикрыться уже на старте проработки проекта, а именно на этапе проверки техносовместимости. Представьте, что было бы, если бы российский инноватор поступил чуть менее осторожно, предположим, издав тираж своего товара?

Проверка технологической совместимости в интересах предприятия-производителя может быть выполнена и по линии детальной проработки предложений возможных потребителей. Отечественного производителя в этой области могут ожидать подводные камни и откровенные ловушки. Например, фирма-покупатель может указать часть контролируемых параметров и где-то в конце соответствующего раздела контракта надписать, что-де остальное — «в соответствии с действующим законодательством страны-импортера». Отечественная договорная практика изобилует подобными приемами, что неплохо известно буржуям. Если вы вовремя не обнаружите такой капкан, за недосмотр придется заплатить полноценной монетой.

росфирма подряжается на экспортную поставку леса. Контракт заключается по вышеописанной неделовой схеме на территории «забугорья». Наши ребята едут туда, смотрят столярное производство котрагента по сделке. Как впоследствии выясняется, смотрят и не видят. Росфирма, сконцентрировав усилия на обеспечении особо указанных в контракте параметров, не удосужилась ознакомиться с прочими, связанными с применяемой технологией дальнейшего передела. Когда крупная часть партии контрактного товара поставлена и росфирма, потирая руки, ожидает денег от получателя, обнаруживается, что по такой характеристике, как содержание металлических включений — остатков зубьев пил в пиловочнике, товар не соответствует стандарту страны покупателя. Далее все просто: или забирайте товар и меняйте за свой счет или принимайте другую цену. Элементарная небрежность в отношении технологической совместимости привела людей к существенной недополучке прибыли. Несмотря на то, что формализованная проверка законодательства страны-импортера, упущенная из внимания продавца, могла бы его предохранить от неприятности, мы приводим этот пример более в силу того, что росбизнесмены имели редкую возможность уточнить необходимые детали на месте. Они были на предприятии и не взяли внутреннюю документацию, не уточнили методику входного контроля, не проверили соответствие нашей заготовительной технологии импортному аналогу.

Для такой ситуации лучше привязывать поставку к образцам, возлагая их исследования на плечи покупателя. Еще более осторожен подход «пробного шара» — откатите сначала пробную партию

товара, даже если ваши образцы одобрены.

«ЭТАЛОН-ПРЕДСТАВЛЕНИЕ»

Эталонные работы — это идеальное исполнение работ, отражающее высший уровень возможностей и достижений технокультуры партнера. Эталон работ должны одинаково хорошо представлять себе все стороны, задействованные в проекте: ваш заказчик, исследуемый партнер, и вы сами. Точность таких представлений совершенно необходима особенно в тех работах, где отсутствует четкая формализация результатов труда, как это имеет место, к примеру, в творческих проектах. Непосредственно с эталонными представлениями связан такой грозный риск, как:

риск критических нештатных режимов

Он появляется тогда, когда работа партнера для инициатора проекта связана с ответственностью, многократно превышающей стоимость партнерского участия. Особенно это касается экстрарентабельных проектов, связанных с таким неудобным материалом, как творчество. Очень часто заказчик таких работ несет ответственность, на порядки превышающую ответственность конкретных субподрядчиков и исполнителей. Например, нам известна деятельность некоторой именитой мультстудии, чей хозяин, заправляя миллионными «гриновыми» оборотами, умудрялся содержать свой персонал в пределах нескольких десятков тысяч. Малейшего технологического прокола со стороны персонала оказалось достаточным для того, чтобы деятельность была свернута, а хозяин подался в бега. „Вот почему при контактах с творческими людьми и фирмами так важны всевозможные эталон-наборы типа «портфолио». Рынок творческих ресурсов России огромен, невостребован и доступен: интеллектуально-творческие работники недороги и работой в массе своей не загружены. Что и делает их притягательными для эксплуатации иностранными предпринимателями. Достаточно упомянуть деятельность небезызвестного Джорджа Сороса, активно скупающего на корню академическую интеллигенцию.

Несколько практических советов при работе с творческими людьми:

— осторожнее с представленным «портфолио» — там. может быть немало позаимствованного у друзей для демонстрации вам;

— используйте проверочные тесты-аналоги: прежде чем поручить хоть какую-то ответственную работу, пусть кандидат докажет, на что способен, Обеспечьте контроль того, что это будет выполнено именно им. (Помните, что этот момент активно эксплуатируется мошенниками, под видом проб размещающими конкретные деловые заказы). Если вы скованы соображениями безопасности — дайте аналог планируемой работы;

— используйте сторонние источники информации для проверки производственного творческого потенциала кандидата;

— контролируйте **поэтапное** выполнение работ.

В разделе «РТ против персонажа» мы подробно рассмотрим пути вашего поведения в системе «Вы против него», что весьма характерно для творческих проектов.

ДЕЛОВЫЕ СВЯЗИ ПАРТНЕРСКОЙ ФИРМЫ

актуализация

рискология

Р-техно: верификация данных о связях

АКТУАЛИЗАЦИЯ

Когда мы с вами говорили о таком качестве проекта, как низкая автономность, подразумевая под этим зависимость проектного целедостижения от выполнения партнерами своих обязательств, мы затронули одну из глобальных проблем рискологии партнерства — проблему деловых связей партнерской фирмы.

В условиях рособизнеса проблема выживания не в последнюю очередь диктуется качеством связей. Интеграция партнерской фирмы в другие структуры, зависимость от результатов их

жизнедеятельности могут явиться прекрасным стартом для начинающего дела, а могут напрочь разбить все успехи фирмы в деле налаженном. Именно это мы видим в проблеме неплатежей, когда их «домино» — лавинообразное нарастание от одного звена к другому — в конечном итоге бьет по всем. Последнее звено этой опасной цепочки пострадает в наибольшей степени. В этом второе угрожающее качество «принципа домино».

РИСКОГРАФИЯ

риск сбоев по вине третьих лиц

- первый узел рискографии проекта при выяснении структуры партнерских связей. Наиболее расхожий прокол — невыполнение обязательств третьей стороной: неплатежи, непоставки, срыв сроков субподрядчиками и т.д. Но не только эти неприятности могут быть вызваны неудачно выбранными связями партнерского предприятия.

риск «заражения» проекта («принцип домино-1»)

риск «стрелочника» («принцип домино-2»)

- дело может развалиться именно от изначальной порочности деловых связей партнера, фактически вы в лице деловой связи партнера обретаете нового партнера, причем делаете это далеко не самым эффективным способом — через посредника. Например, некий партнер, будучи недооцененным в негативности связей, вверг проект в смертельно рискованный режим, попросту соскочив с проекта в тот самый момент, как только правоохранительные органы взяли в оборот по сомнительным операциям его мастер-банк. Другой прокол вышел по вине партнера, умудрившегося затащить предоплатные суммы проекта в структуру своей картотеки через подставные расчетные реквизиты. Пока предприятие трясла налоговая полиция, проект каждодневно усыхал на известные суммы. В третий раз маленькая, но очень ответственная операция, не выполненная субподрядчиком — «номером шестнадцатым», пустившимся в бег от своей «крыши», привел к сбою по срокам весь обширный проект. Примеры можно продолжать до последней страницы книги.

Не скидывайте со счетов и такой опасный момент: некоторые давнишние партнеры стремятся поддержать наработанные десятилетиями связи всеми мыслимыми и немыслимыми мерами. В силу этого ваш проект, попав в руки таким доброхотам, может быть изначально подвержен повышенным рискам. Непредумышленное и откровенно намеренное встраивание проекта в заведомо низкое качество или необеспеченность выполнения партнерских функций, аферные комбинации с проектными ресурсами и много иных «прелестей» ждут не дождутся ваших денег, стоит лишь пренебречь проработкой деловых связей партнера.

риск несрабатывания МОД

- самый грозный из всех возможных рисков. Может наступить, если весь проект базируется на работе по связям вашего партнера, которые вы плохо отработали. Например, вам требуется обеспечить выход на властные структуры, и вам под руку попадает что-то подходящее, некто из ваших многочисленных партнеров, кто готов взяться за такую работу и вроде бы что-то подобное проворачивал. Вы вызываете этого типа, он садится перед вами, закинув ногу на ногу и пыхтя вашей «Давидовф» по семнадцать баксов за штуку, травит вам байки, как он обходился с тем-то и тем-то, как без проблем он поговорит с таким-то и сделает то-то. Кто-то, весьма вероятно, проводит такого помощника и потрет руки: «Во подфартило!» Мы так не делаем и не советуем вам делать так. Связи, особенно неформальные — вещь быстропортящаяся...

Р-ТЕХНО: ВЕРИФИКАЦИЯ ДАННЫХ О СВЯЗЯХ

1. УТОЧНЕНИЕ ДИСПОЗИЦИИ ПАРТНЕРА

1.1. Выявление объективных предпосылок

Прежде всего следует определить, имеются ли основания для выполнения подобной миссии у вашего партнера. Даже если вы действуете методом «тыка» и уже провели необходимую разведывательную беседу, ее анализ должен дать вам ответ на вопросы об истинных мотивах партнера к предоставлению вам данных о своих деловых связях, о качестве и виде полученной

вами информации, подтверждающей объективность существования этих связей.

Если вы только раздумываете над этим и не успели еще в этой области что-то предпринять конкретно, проанализируйте первичную информацию. Не было ли в ней признаков выдавания желаемого за действительное, как это бывает почти в ста процентах из ста. Бахвальство связями — явление повсеместное. Прочтите любое интервью, посмотрите сами, как это выглядит внешне.

Если партнер обратился к вам инициативно, например, с предложением поучаствовать в деле, ваш подход должен стать еще жестче. Рассекречивание связей далеко не всегда является признаком доброкачественного партнерства. Напротив, иногда это может быть верным знаком беды, когда пришелец нацелен поманипулировать вами, разыгрывая фишку имеющихся-де в его распоряжении возможностей и накатанных связей. Возможно, партнер стремится придать себе весу или попросту притупить вашу бдительность.

1.2. выявляйте партнерскую легенду

- высказанную им историю создания связи и усилия по поддержанию ее в дееспособности. Как вы знаете, легенды выявляются по признакам:

• видимой правдивости

Невероятные истории типа: «Иду я, значит, по Твербулю пьяный в стельку, вдруг навстречу мне Он, собственной персоной, без охраны и такой же. Ну и...», как правило, имеют большую вероятность отражать реальность, чем всяческие заливы, стопроцентно соответствующие любому вашему ожиданию;

• высокой защищенности

Вы можете задавать вопросы, но на большинство из них вас ждут готовые правдоподобные ответы. Если легенда разработана по всем правилам, расколоть ее расспросами — дело маловероятное;

• целевой направленности

Это значит, что легенда всегда направлена в русло ваших устремлений. Иначе она не нужна. Даже, предположим, рассказка типа: «Я с ним в теннис по пятницам играю», как только запахнет деньгами, будет дополнена довеском: «А в перерывах мы дела обговариваем». Поэтому правило «номер один» при работе с инициативным «партнером со связями», состоит в том, чтобы не только не светить свои намерения при выявлении связей партнера, но и напротив, придать им малозначительный вес.

2. АНАМНЕЗ СВЯЗИ

«История связи», как доброкачественной, так и инсценируемой, всегда изобилует различной фактурой. Исключение составляют мимолетные случайные контакты, в качестве пригодных для работы нами не рассматриваемые.

Порасспросите поконкретней о том, как ваш посредник наработал свою связь. Какова была хронология, что за отношения, насколько они сохранены? Именно на этом этапе отсеиваются непригодные посредники из числа честно заблуждающихся. Поймать можно на мелочи, на фактуре: фактах и фактиках.

3. ИССЛЕДОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ДЕЛОВЫХ СВЯЗЕЙ

Исследование картины текущих наблюдений связей фирмы должно обеспечить вас пониманием подходов фирмы в организации и налаживании деловых связей. Основы такой деятельности лежат в общей концепции развития фирмы, в смыслообразующей мотивации, проводимой политики и других факторах организационной культуры предприятия-партнера.

Что-то вы можете предположить, исследовав именно эти стороны деятельности предприятия, какую-то информацию вам могут предоставить самостоятельно сотрудники и руководство, что-то

попадет к вам иными оперативными путями. Важно другое: вам может понадобиться всего одна-единственная связь этого предприятия, быть может, одна из нескольких сотен имеющихся. Предполагается, что развитая стратегия, опыт и усилия предприятия по наработке девяноста девяти связей, предусматривает именно такое же взвешенное отношение к сотому контакту и отношениям — как раз той самой, требуемой вам, связи.

Кроме того, анализ наблюдений даст вам представление о самых «застрельных» моментах деятельности партнерской фирмы.

Что вы можете обнаружить, анализируя картину имеющихся связей?

- **селекцию партнеров:**

- как предприятие подбирает деловых партнеров? Каковы критерии оценки и методы поиска, как проверяются кандидаты и когда они достигают вершин доверия?

- **вид связи:**

- на каких принципах базируется закрепление партнера? На зависимости, личном участии руководителей или обеспечении других целей?

- **позиция фирмы:**

- деловые связи могут быть отражены балансом предприятия в виде вкладов в уставные фонды других предприятий. В этом случае интересно посмотреть раскладку средств и их форму. Кем выступает фирма в качестве собственника другого дела: кредитором, дебитором, партнером, «бедным родственником», боссом или совладельцем. Перекрестное сопоставление с другими участниками-совладельцами совместных дел может очень точно отразить рискографию связей.

- **круг связей:**

- самый интересный оперативный момент сводится к тому, что круг связей объекта совершенно точно отражает реальную картину положения предприятия. Вся полнота информации о предприятии может быть получена исследованием соответствующего делового окружения.

Именно поэтому мы используем различные методы плотного мониторинга партнерской фирмы для крупных ответственных проектов. Из такого неафишируемого арсенала отметим несколько моментов. Совершенно точно неблагополучность партнера устанавливается кругом телефонных звонков руководства предприятия, что прекрасно известно любому оперативнику. Достаточно просмотреть записи номеров телефонов, чтобы выстроить точное представление о рисках связей предприятия. Оперативным путем такие списки без проблем покупаются у телефонной компании. Распечатка звонков фирмы затребуется в узле связи сразу после начала платежей за текущий месяц под предлогом внутрифирменного контроля телефонных звонков сотрудников. В серьезных ситуациях прослушивание телефонных разговоров руководства однозначно высвечивает не только связи, но и соответствующие им отношения. Овладение телефонными справочниками и соответствующими записями могут проводиться и иными, более изысканными оперативными действиями.

4. АНАЛИЗ СОБСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПАРТНЕРОМ

Разбор испытанных на себе подходов фирмы также должен пролить свет на политику предприятия в «партеке». То, что говорилось и выполнялось в отношении вас, вполне вероятно, применяется и в отношении других. Особенно это касается серьезных моментов, затрагивающих основные взаимоотношения между предприятиями. Например, гарантии выполнения обязательств, корректности взаиморасчетов, щепетильности конфликтного поведения. Если вы видите, что в отношении вас все это делалось спустя рукава, весьма вероятно, и с другими партнерами фирма вела себя так же. Как же можно доверять связям такой фирмы?

5. СБОР КОСВЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ

- **отзыв ближайшего окружения посредника**

Во избежание возможного прокола подобный прием надо применять очень осторожно. Это достигается рассредоточением сбора информации: вы разбиваете фактуру на отдельные

фрагменты и уточняете их в разрозненных источниках. Достаточно получить подтверждение того или иного факта без каких-либо детальных расшифровок. Не составляет труда склеить общую картину из таких верифицированных эпизодов, собранных с разных мест. Так, именно подобный метод обработки ближайшего окружения, позволил нам вовремя оценить качество связей одной персоны и прийти к выводу, что он откровенничал с нами весьма сдержанно...

- **проверка «истории связи»**

Очень часто элементарная проверка информации посредника может указать на несостоятельность его связи. Проверку истории можно провести оперативной обработкой окружения посредника, среди которого всегда находится некто, кто может подтвердить информацию об устойчивых взаимоотношениях посредника и объекта его связи. Этого может оказаться достаточно для проверки показаний посредника. Именно так в нескольких делах мы пришли к выводам о фальсифицировании реальной картины недобросовестными посредниками, что уберегло наших клиентов от тупиковых ходов. Именно таким образом в другом деле мы убедились в том, что оно имеет шансы на успех.

6. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ПРОВЕРКИ

- **оперативное побуждение («провокация»)**

Смысл прост: необходимо вынудить посредника подтвердить то, что он говорил, или, вернее говоря, то, что вы в это время подумали. «В теннис играете? Можно мне попригласовать?», «Утверждаешь, что вы с ним на короткой ноге? Вот телефон — позвони, поговори за жизнь». Само собой, что такие вещи надо тщательно готовить. Часто вся основная масса ваших усилий направлена именно на создание необходимых психологических предпосылок провокации.

(Кстати, если кого-то коробит этот термин, позвольте привести вам его второй, медицинский смысл: «провокация — искусственное возбуждение признаков болезни». Благо же прививок общеизвестно и несомненно. Чем мы и занимаемся, сталкиваясь с нездоровыми людьми.)

- **«работа с ответом»**

Технология «передвигания стрелки» нами уже была разобрана, применительно к взаимоотношениям с заказчиком. Мы утверждали тогда, что прием универсален. Посмотрите, как он работает при уточнении связей. Достичь результатов можно простым употреблением полисемии — многозначности слов. Вы должны построить свою беседу так, чтобы создать у объекта представление о проекте как весьма ответственном. При этом эффективно передвинуть акцент на возможную серьезную личную ответственность за невыполнение партнером функции, например, по типу: «Некоторые солидные люди интересуются, можно ли за деньги сделать то-то и то-то. Я сам не смогу помочь — дело хоть и денежное, но весьма ответственное. Почему-то я сразу же подумал про вас и ваши возможности...» Такой ход заставит «лицо со связями» призадуматься относительно выполнимости и последствий дела, за которое оно берется. (При работе «с ответом» вы должны указать клиенту конкретного исполнителя акции, стоимость его услуги и свои опасения на его счет. Таким образом мы можете несколько обезопасить себя.)

- **«работа накоротко»**

Самый прогрессивный путь эксплуатации чужих связей, включая их проверку. Попросите своего посредника свести вас с требуемым человеком. Можете чиркнуть какое-нибудь соответствующее соглашение. Как только вы окажетесь один на один с конечным объектом своего интереса, все очень быстро встанет на свои места, включая раздутые самооценки и вкрученный вам характер отношений между посредником и его связью. Поэтому избегание такого взаимодействия накоротко со стороны посредника, невзирая на всю вашу стимуляцию, включая наличные баксы, говорит о том, что он «финтил». Нет у него ни связи, ни контакта, ни даже выхода на нужного человека...

7. ПРОБНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ («контролька»)

Предположим, ваш клиент задумал нечто деликатное, и участие в проекте требуемой связи может быть весьма непростым. При этом вы не получили однозначной картины надежности посредника: часть фактов говорит «за», часть наблюдений «против», например, посредник настаивает на личном осуществлении контакта, оправдывая это личным характером отношений типа: «ест только из моих рук». Что делать в такой ситуации? Пустить посредника — есть риск, что он завалит дело — разговор будет конкретный, идеи засветятся и в случае провала вам на Фигуру повторно с тем же предложением уже не выйти. С другой стороны, есть риск утраты канала: уйдет посредник — уйдет связь. Что делать?

Попробуйте метод контрольного взаимодействия — «контрольку». Суть контрольки состоит в том, чтобы отследить и выявить поведение посредника в ходе пробного взаимодействия с его связью. Дайте посреднику соответствующие инструкции, только не те, которые действительно запланированы проектом, а усеченные или специально сконструированные для такого случая — маленького дела. Это просто. Теперь о том, что не совсем просто. Вам предстоит «зарядить» своего гонца или принять другие меры оснащения места переговоров звукозаписывающей техникой. Разбор пробы, включая то, как ваш посредник представил дело, что порассказал про вас, допустил ли нелояльности и насколько четко выполнил стимулирование связи (все, или только часть?) — покажет вам реальность Большого дела. Побочный полезный эффект состоит в том, что вы сажаете на крючок и посредника, и его связь. С этого момента в ваших руках компромат на связь. (Именно поэтому запись необходимо секретить от посредника.) Некрасиво? А посредничать на взятках красиво? А красиво быть закопанным в сыру землю по горло, отдуваясь за «чужие пряники»?..

Только после выполнения всех оперативных мероприятий можно более или менее спокойно посмотреть вслед уходящему «Человеку-со-связями». Если вообще в совбизнесе понятия связей и личного спокойствия хоть как-то уживаются...

АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ

- актуализация «портфельного» фактора
- рискография
- Р-техно

АКТУАЛИЗАЦИЯ «ПОРТФЕЛЬНОГО» ФАКТОРА

Основными проектными характеристиками, актуализирующими риск-фактор «портфеля заказов» партнерского предприятия, являются:

- **низкая автономность проекта.**

Чем зависимее проект от партнерских операций, тем более он уязвим для «портфельных рисков» партнера. В обязательном порядке рискология заказов партнера должна проводиться для индустриальных проектов, где партнеру отданы функции товарного производства или передела. В случае задействования в проекте нескольких независимых партнеров-передельщиков, как это зачастую бывает при выпуске товаров повышенной сложности, с ростом «веса партнера» — закреплением за ним относительно высокой и ответственной доли общего передела — повышается вероятности и сила возможных негативных последствий «портфельных рисков» для проекта в целом.

- **повышенная степень мобилизации и напряжения партнера на выполнении проектных функций**

Отвлечения и концентрации ресурсов и усилий партнера на выполнении проектных обязательств может лихорадить все партнерское предприятие. Если задача, поставленная перед партнером, насколько вы понимаете его внутреннюю ситуацию, является для него делом повышенной сложности, требующим напряжения всех имеющихся ресурсов, например, вы планируете на данном предприятии запуск производственной программы, требующей жесткого соблюдения технологического регламента при повышенных требовани-

ях к качеству работы, согласованного взаимодействия всех служб, жесткого соблюдения сроков и прочих тонкостей — имейте в виду, что данная ситуация для вашего партнера изначально нежелательна. Сколь бы вы ни стремились компенсировать его издержки в денежном исчислении, партнер всегда будет находиться в состоянии соблазна взять заказ попроще.

- **неординарность проектных функций для выбранного партнера**

При навязывании партнеру неординарных работ негативные психологические эффекты перемножаются. Альтернативная деятельность воспринимается партнером в общей совокупности всех возможных благ на фоне обострения тенденции к избеганию напряжений вашего заказа. В такой взрывоопасной ситуации может оказаться достаточным малейшего повода в виде постороннего заказчика, для того чтобы партнер «слетел» как на этапе предпроектных работ, так и находясь в стадии воплощения проекта. Актуальность риск-фактора повышается, когда вы используете недогрузку партнера, навязывая ему ответственные, но не профильные работы. Сейчас непрофильные варианты можно встретить сплошь и рядом. Берутся за все и за недорого. Если ваш партнер работает, скрепя сердце, скорее всего, он не долго будет оставаться вашим. Истребовать же недоработки с него будет трудно как технически, так и экономически. Вы же не намерены платить ему по мировым стандартам, почему же он должен по ним отвечать?

- **концепция разнотипных проектных функций на одном партнере**

Это более свойственно проектам, в которых задействуются непроизводственные, чаще всего чисто предпринимательские партнерские функции, такие как администрирование или дистрибуция, документообеспечение и проч. Однако такой вариант может встретиться и с партнером-продуцентом, когда он берется совмещать несколько функций, например, закупки сырья, передела, таможенной очистки и доставки товара. Чем больше таких разнородных функций вы отдаете в одни руки, концентрируя их на одном партнере, тем острее для вас «портфельный» риск-фактор. Сбой в одном-единственном звене при таком подходе приводит к множественным поломкам самых разнообразных проектных механизмов. Известное изречение «не класть все яйца в одну корзину!» проходит далеко не всегда.

фирма подряжается на документальное обеспечение торговой акции. Кроме того, той же фирме, учитывая ее богатый торговый опыт, доверяют продажу товара. Ошибка в виде перекрещивания двух функций — сбыта и документообеспечения, объективно вполне подлежащих раздельному исполнению в запланированной акции, привела, к закономерному следствию. Вывод проекта из «пике» был сильно ограничен средствами, ибо вся выручка локализовалась в руках «недоброкачественною» партнера, устроившего проектный сбой, проколов выполнение функции документообеспечения. Но обратите внимание на то, что главным аргументом в истребовании убытков был тот, что, передав партнеру торговую функцию, ему тем самым дали возможность получить доход.

РИСКОГРАФИЯ

Анализ портфеля заказов партнерской фирмы должен помочь вам избежать следующих рисков:

риск ввержения проекта в орбиту криминальных интересов, что всегда связано с риском утраты проектных ресурсов

«Стерилизация» проекта проводится по линии выявления в списке партнерских заказов соответствующих «заказчиков». Например, в одном «голом» проекте, осуществляемом без должного «силового прикрытия», от нас требовалось на непростых условиях разместить заказ. Знакомство со структурой заказчиков производителей, намеченных клиентом в вероятные партнеры, весьма быстро позволило выявить некоторые рыночные субъекты, проекту прямо противопоказанные. Ценовые диспропорции предприятий с этими объектами повышенной опасности показали, что фактически выбранные в качестве потенциального партнера предприятия находились в криминальном обороте. Партнерство в таких условиях означало бы стопроцентное ввержение проекта под влияние негативных структур. Те, кто выжимает соки с собственных «подшефных» предприятий, с удовольствием отождествят

«варяга».

риск наступления нерыночных санкций в результате ущемления интересов третьих лиц

Знакомство со структурой заказов может иметь и другое наполнение в профилактике ресурсных потерь и сбоев проекта.

Наступание на хвост некоторым специфическим заказчикам может повлечь с их стороны самые разные реакции, вплоть до агрессивно-криминальных. Конечно, среди них немало «пугаловых» — блефа под реальность угрозы, но не дай Бог вам промахнуться с прогнозами в этом месте! «Возможно все, что возможно». Практика выглядит так: на этапе подписания контракта к вам подъезжают «пацаны» и объявляют о том, что вы своими ценами «сбиваете расценки», в результате вам предлагается уплатить контрибуцию, размер которой может составлять именно разницу между вашей и их ценой. Если ваш проект «гол», готовьтесь к элементарным потерям. В другом раскладе, после того как вам обеспечат беспрепятственный доступ и «зеленый семафор» к партнерскому предприятию, когда вы увязнете коготками в выбранном партнере весьма крепко, на проект может быть наложен «штраф», определяемый по непонятным законам. Самый худший из возможных сценариев может подразумевать вовлечение вас в мутные игры, когда, «позволив» разместить заказ, от вас взамен потребуют встречной услуги, отказать в которой будет невозможно. Если вы обеспокоены стерильностью проекта, считайте, что упущенным становится почти все. Система связи криминального мира работает весьма эффективно. После неудачного контакта, даже если вам удастся из него вывернуться без видимых потерь, на самом деле потерь избежать мудрено: аналогичные «поборники рынка» могут дожидаться конкретно вас на других аналогичных производствах,

риск принуждения партнера, третьими лицами к выполнению непроектных работ, " что иногда выполняется как раз за счет ваших проектных ресурсов

Исследование структуры заказов понадобится для построения прогноза о возможности формальных и неформальных воздействий на партнера со стороны конкурентов в течение вашего проектного взаимодействия. Что, если предприятие будет подвергнуто такому прессингу, при котором оно сочтет допустимым позаимствовать ваши проектные средства?

риск появления дополнительных ресурсных требований

Идея цены вашего предложения должна соответствовать степени загруженности предприятия. Вопрос непрост, ибо потребуются «вычислить» возможность нарушения ценового взаимодействия на последующих этапах работы. Выкручивание рук в форме повышения цены участия по ходу проекта, без какой-либо оглядки на контракты и ранее достигнутые договоренности — практика распространенная и, похоже, нормативно допустимая для весьма многих руководителей. Смысл сводится к тому, чтобы дать вам зацепиться на производстве, например, когда вы проплачиваете авансы и предприятие начинает выполнять ваш заказ, затем когда вы, расслабившись, потягиваете пиво, считая, что «дело в шляпе», вам предъявляют «новые цены». Легендирование применяется самое разнообразное в зависимости от искушенности в партек, уровня образованности и аппетитов: от якобы принуждения к исполнению госзаказа, до расплывчатых формулировок типа «объективного изменения ситуации». Более коварная схема может строиться по типу «горки», когда предприятие строго выполняет свои обязательства на пробных и маленьких заказах. Чтобы усыпить вашу бдительность, партнер ведет себя внешне исправно, на самом деле готовя главный удар в самый неподходящий для вас момент.

риск отказа партнера. от участия а проекте

риск неояльных действий

Для превенции останова проекта на любом этапе вам необходимо знать загрузку партнерской фирмы. Ситуация обостряется, если ваше партнерство строится по принципу «партнерства по необходимости», что, по большей части, базируется на педалировании моментом острой недогрузки партнерского предприятия. Прием обоюдоострый: несмотря на то что это позволяет вам диктовать свои весьма низкие цены, в той же мере повышается риск

«соскока» партнера. Даже уплата вам санкций за односторонний разрыв обязательств партнером может вообще не расцениваться в качестве угрозы. Например, когда он близок к картотечному состоянию. Для вас эти мизерные компенсации навряд ли способны поправить проектную ситуацию. Если вы исследуете фирму на предмет пригодности к сотрудничеству, факт простоя предприятия всегда должен быть расценен с двойственных позиций. Не забудьте про негативную оценку наблюдения: в партнерстве по необходимости одна из сторон может заподозрить другую в односторонне выгодном использовании сложной ситуации. Неравноценность стартовых позиций — плохая почва для устойчивого партнерства, что рано или поздно выплывает.

предприятию с 20-процентной загрузкой основных мощностей предлагается совместная деятельность. Мотив участия предприятия в проекте формулировался как обеспечение выхода предприятия на внешний рынок с его профильной продукцией, включая стопроцентную загрузку имеющихся мощностей и поэтапное обновление технопарка. По мере проработки проекта и уточнения его деталей мы стали замечать попытки... оказания давления со стороны ответственных сотрудников предприятия. Было решено проверить основательность стартовых позиций партнера. Выяснилось, что предприятие в большом секрете от нас активно прорабатывает возможность самостоятельного выхода на внешний рынок, для чего активно подыскивает партнеров по предложенной нами схеме. Обострение ситуации привело к тому, что руководство обвинило нас во всех смертных грехах, фактически собственноручно расписавшись в них само, а заодно и зачеркнув свои виды на будущее с нашим участием. Вот таков совковый менталитет: «и нет ни черта — золота кочерга!»

риск проедания выделяемых проектных ресурсов по старым, долгам, предприятия

— разведка портфеля покажет вам старые долги и кредиторов, что позволит вам превентировать возможную неделовую практику со стороны партнера — ваш риск утраты ресурсов. Распространенная практика некоторых доведенных до крайности предприятий выражается в том, что вас приветливо встречают, заверяют, подписывают контракт на самых выгодных для вас условиях, получают предоплату, закупают сырье и... забывают про вас. До той поры, пока не разделаются с прошлыми долгами или с вашей стороны не проступят весьма ответственные жесты. До той поры могут пройти месяцы, кварталы, год или «плюс бесконечность»

риск перекупа партнера сторонними лицами

- чисто конкурентный риск, отработка которого дает вам меры по пресечению возможного срыва проекта, выражающегося в срыве сроков либо отказе от выполнения партнером своих обязательств.

мы разместили заказ на одном предприятии, находящемся в остром недогрузе, на вполне приемлемых условиях, считая, что это соответствует взаимовыгодным интересам. Но буквально за несколько дней до начала работ предприятие объявило о своем выходе из проекта, сославшись на то, что ему поступило другое, более заманчивое предложение. Мы проверили, да, действительно предприятию было сделано альтернативное предложение с намного более высокой пеной, чем дал наш клиент. Но некоторые детали альтернативного проекта показались нам сомнительными. Учитывая разногласия в управленческой верхушке предприятия и тот факт, что мы выступали в проекте доверенным лицом своего клиента, мы предложили предприятию проверить альтернативного заказчика силами Агентства. Что и нашло понимание. По счастью, мы не ошиблись в своих предварительных прогнозах. Альтернативный заказ был не более чем фикцией и «самодетельностью» части обнесенных пирогом руководителей предприятия. Но обратите внимание на то, как в погоне за «синей птицей» предприятие чуть было не лишилось железного заказа с гарантированной оплатой! Пока предприятие убедилось бы в несостоятельности «альтернативщиков», пока разобралось бы с виновниками, пока, одумавшись, искало бы повод вернуться к нашему клиенту, он уже работал бы по запасному варианту. И таких примеров мы могли бы привести вам изрядное количество. Что-то непонятное творится с предпринимательской жилкой наших хозяйственников, стоит лишь услышать слова «конкурентная пена»...

Технически сбор и обработка информации должны быть выполнены с высокой степенью верификации получаемых оперативных данных. Весьма многие предприятия вынужденно скрывают и искажают реальную картину как загрузки, так и конкретных лиц-загрузчиков. Последние же могут представлять собой не более чем ширмы истинных хозяев, что также не облегчает вашей задачи. В иных случаях именно уточнение загрузки фирмы, анализируемое с точки зрения возможной прокольности проекта, может требовать от вас полной самоотдачи. В одном деле мы были вынуждены организовать сплошное наблюдение за погрузкой транспорта. В другом все решилось на уровне коммерческого отдела предприятия. Если вам с ходу удастся установить доверительный уровень общения с руководителями партнерской фирмы — это может обеспечить вам всю необходимую информацию.

1 Проверьте свой заказ на соответствие заказам, не выполненным предприятием в прошлом. Не советуем набиваться в пополнение копилки. Если предприятие не выполнило аналогичные заказы в прошлом, что бы вам ни говорили про это в настоящем — симптом повышено опасный.

2 Построение проектного взаимодействия по схеме «дам чуть-чуть, раз никто не дает», как мы уже отмечали, чревато плачевными последствиями. Если же тем не менее вы предпочитаете именно стратегию партнерства по необходимости, рекомендуем подстраховать ее хотя бы более глубокой проработкой ключевых персонажей партнера. В разделе, посвященном работе против персонажа, мы покажем вам, как это выполняется. Пока отметим, что оперативная разработка персонажа включает выяснение допустимости мотивов неделового поведения и реального веса положительных неценовых мотивов в деловом поведении, таких как субъективное понятие «деловой порядочности», «самоценности данного слова» и прочих личностных ценностей. При блиц-разработке персонажей акцент может быть перенесен на добавление возможных неформальных санкций к ответственности партнера. Например, специально для данного партнера в проект может быть включен дополнительный вариант работы «с ответом» в форме, возможно, ваших будущих услуг этому партнеру. Так же «работает» параллельное стимулирование партнерской фирмы и конкретных руководителей.

3. Для «чистых» проектов, если вы видите проявления склонностей партнерского предприятия к неким кримкомбинациям, можно попробовать «сыграть остро». Для этого вам потребуется легендирование или оперативная «крыша», например, какие-нибудь высокие верительные грамоты или протектирование со стороны тяжелых фигур. (Понятно, что крыша фактически может представлять собой не более чем грамотный фабрикат.) Острая игра предполагает такую манеру ведения дела, при которой «крыша» вашего партнера подводится к пониманию того, что за вашим проектом стоят сильные фигуры или силы, что цели вашего проекта совсем не те, каковыми выдаются вами, что вполне может привести к принудительной санации предприятия, в результате чего оно утратит какую-нибудь привлекательность в качестве дойной коровы для нынешних опекунов. Вполне вероятно, что такого «мутного заказчика» могут оставить в покое по крайней мере хотя бы на разовом заказе.

4. Пограничные проекты должны быть обеспечены эффективной крышей. «Голые» проекты остаются таковыми до первой же острой ситуации... Если не хотите «встать» — позаботьтесь заранее.

5. Момент привлечения партнера к проектному участию не должен совпадать с острым кризисом недогруженности мощностей предприятия. Ибо в противном случае закладываются объективные условия нестабильного партнерства.

6. Для перегруженного заказами предприятия наиболее разумным представляется встать в очередь. Ибо в противном случае, даже если вы сумеете организовать «левак», как показывает практика, это может плохо отразиться на качестве работ. Имеется в виду такой расхожий момент, что, «войдя в ваше положение, предприятие идет навстречу» таким образом, что многими из них распенивается самодостаточным для того, чтобы в дальнейшем отместить какие-либо претензии к качеству работ.

7. В очередной раз встает необходимость модельного эксперимента — проверки партнера разовым заказом. Что бы ни было у вас в запасе — с незнакомцами в долгое плавание не кидаются. Это правило универсальное, ибо, даже если вы не сможете распознать партнерскую «горку» на старте,

вы это выявите в ходе пробных взаимодействий. Кроме того, никто не мешает вам самим запустить собственную «горку», привесив к носу партнера толстую морковку, что по большей части и делается. Особенно для тех из них, кто готов платить собственной прибылью другим...

СИСТЕМА СВЯЗИ ПАРТНЕРСКОЙ ФИРМЫ

разведцели

наблюдения и выводы

характеристики партнера

объективные дефекты связи

РАЗВЕДЦЕЛИ

Наблюдение системы связи партнерской фирмы может обеспечить не только проработку технического вопроса эффективной связи с партнером, требуемой для многих проектов и отражающих функциональную пригодность партнера, но и повлечь пересмотр всего партнерского взаимодействия. В первую очередь это может коснуться получения информации о качествах партнерской фирмы и ее конкретных лиц

НАБЛЮДЕНИЯ И ВЫВОДЫ

Анализ функций, возложенных на систему связи, может дать вам понимание мотивов дела, включая элементы картины партнерских опасений — фирменных страхов, что распространяемо как на фирму в целом, так и на отдельные ее ключевые фигуры.

Методология несложна. Необходимо сопоставить визуальные внешние наблюдения системы и элементов связи с реально выполняемыми ими функциями.

• *радиотелефон и пейджер*

С некоторых пор в среде «бизнес-крутизны» стало очень модным появляться на людях с радиотелефоном. Куда бы ни отправлялся такой деятель, хоть в туалет, всюду с ним черная коробка с антенной или оттопыренный карман. Что за этим может скрываться? В первую очередь, показуха. Не припоминается ни одного случая экстренной необходимости в такой связи, наблюдаемой в среде реального бизнеса. Зато в криминальной среде этого — хоть отбавляй. Что ни «бригадир», то спутниковая или сотовая телефонизация. Весьма полезно послушать, о чем говорит такой «бизьнисмен» за полбакса в минуту. Не сильно отличается и ситуация с автомобильными радиотелефонами. В лучшем случае можно говорить об удовлетворении амбиций и достигнутом уровне позволительного комфорта владельца. Невзирая на то, что основная масса наших сотрудников имеет подобные аппараты, надо признать, что пока радиотелефон выполняет более функцию демонстрации социального статуса, нежели средства оперативной связи. Так что, увидев радиотелефон, можете предположить одну из следующих версий в отношении владельца (по мере убывания вероятности):

установка на дезинформирование

криминальную наклонность деятельности

повышенную персональную рисковость

весьма может статься, что ваш партнер весьма неслабо наследил в прошлом и находится в бегах, чему почти всегда сопутствует односторонняя связь

Узлы внимания:

• *автонабор*

Удобная вещь, присутствующая почти во всех современных телефонных аппаратах. Обратите внимание на то, как им пользуются. Если вы видите мытарей, вручную

набирающих коды городов на аппаратах автодозвона — скорее всего, лидер фирмы окружил себя ослоподобными исполнителями. Если проект подразумевает коллективную работу такого партнерского персонала, вполне может быть, что вы его еще не нашли.

- **автоответчик**

Интересен не тем, что он есть, а тем, что из него можно услышать. Полезно прослушивать все сообщения владельца, это может неплохо охарактеризовать личность. «Эффект микрофона» состоит в том, что человек стремится надиктовать свои сообщения на автоответчик в точном соответствии своим эталонным представлением о людях и собственном социальном поведении. Например, если вы звоните по домашнему телефону и слышите ответ типа «Это номер такой-то», не будет преувеличением предположить, что вы имеете дело с достаточно искушенным в области «разборок» человеком. Скорее всего, он скрытен, двуличен и замкнут в связях. Если же вы слышите, как вам весело отвечают: «Меня нет дома», подразумевая, что вы точно знаете голос отвечающего, возможно ваш абонент относится к категории потенциальных жертв — легковверный тип, склонный недооценивать реальности угроз. Также возможно, что у него пока попросту не было повода в этом убедиться.

Интересно понаблюдать манеру говорения, дикцию и употребляемые слова. Это может указать вам на известный опыт манипулирования, показать пристрастие и приверженность человека к эталонной позиции ведения дела. Редкий человек в микрофон говорит так же, как и в обычной жизни. Обычно вы слышите слова, свойственные определенной эталонной группе или образу, имеющимся в сознании вашего абонента.

- **номеропредделитель**

Наличие этого устройства подразумевает селективную этику человека. К одним он — один, к другим — другой. Такая позиция свойственна людям, принципиально допускающим нелояльность или повышенно мнительным. Гиперосторожность такого человека может сказаться на вашем проекте, если вы доверите ему выполнение решительных и ответственных действий, например, оперативное реагирование на нештатную ситуацию. Наверяд ли вы дождетесь реакции, скорее всего, это будут опасения, бесконечные взвешивания и просчеты вариантов. С другой стороны, гиперосторожность может быть вызвана богатым негативным опытом человека. Он подстраховывается от всяческих случайностей, включая «дикие» телефонные звонки. Если вам нужен именно такой партнер — присмотритесь' повнимательнее к владельцам телефонных номеропредделителей.

- **шифраторы (скремблеры)**

Наиболее показательны в плане риск-позиции фирмы и отражения реальных опасений партнера. Есть что секретить? Или просто пока вам этого не видно? Удвойте бдительность при обнаружении скремблера. Или человек начудил прилично в прошлом, или, что-то творит в настоящем, или слишком сильно заблуждается на свой счет вообще. В любом случае будьте внимательны и осторожны.

- **факс, факс-модем**

Неизбежный атрибут современного предпринимательского офиса. Факс-модемная плата в компьютере позволяет осуществлять веерную рассылку массовых сообщений. Однако обольщаться на сей счет не следует. То, что доходит до получателей, далеко не всегда представляет читаемый материал. Кроме того, факсимильная связь пригодна в строго ограниченных регионах, что отражает общий низкий технический уровень существующих телефонных сетей. Например, если из Москвы факс в Подмосквье пройдет за минуту, то для того, чтобы пультнуть его в столицу из ближайшего пригорода, вы можете потратить день. Так что наличие подобной техники в фирмах совбизнеса, ведущих дела исключительно в России — это не более чем заявка на принципиальную готовность работать по-новому, фирмы, якобы имеющие устойчивые деловые связи с зарубежными партнерами, и не имеющие факса, скорее всего, пытаются втереть вам очки.

- **таил**

Пришелец из прошлого. Единственный вид надежной связи, охватывающей всю систему хозяйствования прошлого. Тайп-сообщения в настоящее время не связано с бурным обменом деловой предпринимательской информацией, поэтому наличие тайп-связи можно трактовать не более как дань прошлому. Исключение составляет банки, что и позволило использовать телетайпную связь в известной схеме фальшивых авизовок, основная масса которых поступала именно по этому каналу.

- ***E-mail , курьерская связь («DHL», «federal express» и проч.)***

Экзотика средств связи, пробивающая дорогу на наш рынок. Если вы обнаруживаете ее в фирме, скорее всего, это больше хороший признак, нежели плохой. Вполне может быть, что перед вами люди, имеющие представление о реальной стоимости информации. Ибо эти средства связи отличаются достаточной оперативностью, стоят приличных денег и, что самое показательное, неброски внешне, не годятся для их демонстраций в качестве средства манипулирования восприятием. Хотя попытку таковых мы наблюдали: на столе одного типа - никудышного партнера постоянно красуются фирменные конверты DHL, причем одни и те же.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПАРТНЕРА

двуличность руководства или параллельная деятельность фирмы

Диагностируется наличием в фирме «закрытых линий» и частных телефонных номеров. Это весьма свойственно представителям мафиозных фирм. Туда можно звонить по нескольким телефонам в соответствии с задачей, уровнем вашей представительности и обеспеченным доступом. Телефоны «не для всех» могут подразумевать и особое ведение дел в отношении вас. Анализируйте предоставляемые вам телефоны и не пропустите момент проскока «сторожка» — весьма вероятно, это может быть Рубиконом.

дефекты фирменной политики

Такое емкое понятие, как рассогласование политики фирмы, выражающееся в неспособности или нежелании фирмы к стратегическому планированию и формированию общей политики развития деятельности, разбросе ресурсов, неадекватности поставленных и преследуемых целей, может иметь корни психологического плана. Именно это неплохо видно в фирмах, перегруженных внешней атрибутикой степенного солидного дела, что часто проявляется в виде наличия громоздкой незадействованной техники, включая простаивающие средства связи. Ситуация усугубляется, если вы выясните, что эти средства были переданы фирме в хозяйственное ведение. Мы бы не советовали иметь такого партнера в качестве объекта инвестирования.

опасные и подозрительные связи

Форма расчетов за услуги связи может сказать многое. Например, если за фирму платит другая организация, это должно указывать на странную зависимость: скорее всего, Та фирма должна Этой. Паразитирование на чужих линиях, как мы неоднократно убеждались, совершенно точно указывает на селективный подход к понятиям деловой этики лиц, подобное практикующих. Можете не сомневаться в «лояльности» такого партнера: как только ситуация заставит вас повернуться к нему спиной — вы получите сполна и без жалости.

- **наличие деловых связей за рубежом**

Если вы слышите, проходя по кабинету, как сотрудники разговаривают по телефону на иностранных языках, это неплохо. Если же босс партнерской фирмы, в преддверии вашего визита пытается что-то «парле франсэ» по телефону — это, скорее всего, трюк в расчете на вашу восприимчивость.

- **деловая культура фирмы**

Вообще интересно наблюдать за реакцией на телефонный звонок во время беседы. Кто-то извиняется перед звонившим и переносит звонок, кто-то извиняется перед вами и начинает трепаться по телефону в вашем присутствии. Ни разу нам не приходилось видеть, чтобы вышколенные секретари нашей клиентуры пропускали звонки, когда босс занят. То же все чаще наблюдается среди россиян, ведущих переговоры с серьезным визитером. Возможно, вас в качестве такового не воспринимают? Это отражает не только культуру фирмы, но и характеризует позицию фирмы к вашему делу красноречивей любых слов и заверений. Но не стоит драматизировать там, где все проще.

- **связи и общие тенденции развития**

Обращайте внимание на структуру и интенсивность телефонных разговоров партнерской фирмы. Хотите увидеть признаки хирения компании — обратите внимание на снижение интенсивности телефонных переговоров. Если вы видите группу сотрудников, не слезающих с телефонов, а таких работников вы не столько увидите, сколько услышите (они беспрестанно кричат в трубку) — вполне вероятно, что фирма действительно ведет интенсивную деятельность. Сравните с дополнительной информацией и убедитесь этом. Отсутствие переговоров отражает стагнацию или крутой подъем фирмы. Ответ на этот вопрос можно получить, анализируя структуру переговоров. Кстати говоря, один из методов, идентификации человека связан именно с постоянством структуры его телефонных звонков. Каждый человек, каждая фирма имеет достаточно устоявшийся круг абонентов. Получив подобную информацию, вы устанавливаете не только круг контактов фирмы, но что более важно, интенсивность обращения по каждому номеру. Завладеть подобной информацией просто. В отдельных случаях приходится прибегать к оперативно-техническим приемам съема информации, таким как прослушивание телефонных разговоров. Иногда несколько дней боты маленьких устройств позволяют предотвратить большие беды.

- **определение манипуляционной направленности фирмы**

Выявление попытки пустить вам пыль в глаза выполняется сравнением имеющейся техники с имеющимися проблемами. Например, когда в кабинете одного персонажа мы увидели красующийся на видном месте аппарат правительственной «вертушки» с гербом бывшего СССР, характер его обращения к нашему клиенту стал совершенно ясен. Когда-то где-то был чинов, ныне остался один на один с воспоминаниями. Аналогично, если вы видите длинный ряд всевозможных аппаратов — это может быть не более, чем дешевым трюком или иллюзией их владельца. Для эффективной связи совсем не требуется такое количество аппаратов. Весьма вероятно, их назначение сводится к созданию миражей деловой активности у вас или поддержке их в своем собственном сознании.

- **изъяны ресурсотношения**

Выявленные несоответствия между наблюдаемой системой связи и функциями, выполняемыми фирмой, могут являться признаками внутренних дефектов фирмы и возможных изъянов ее руководства, связанных с отношением к вверенным или собственным ресурсам. Так, например, наличие мощной системы международной связи без видимых потуг к ее задействованию в одном деле позволило сделать предположение о низком ресурсосбережении фирмы. Внешне неброское наблюдение явилось не последним аргументом к рекомендации о выборе самой жесткой партнерской стратегии. В дальнейшем мы попользовались партнерскими фондами изрядно, и ни разу у руководства фирмы не всплыли какие-нибудь серьезные опасения на наш счет. В другом деле при исследовании фирмы мы натолкнулись на используемый ею архаичный тип связи, технически не обеспечивающий выполнение функций поддержки постоянных контактов с разбросанными корреспондентами. Это выдвинуло гипотезу о крайне прижимистом руководстве, что сыграло не последнюю роль в принятии решения клиентом о пригодности фирмы в качестве партнера.

- **функциональная пригодность к участию в проекте**

Если вашим проектом предусматривается поддержка постоянного оперативного обмена информацией — исследований имеющихся возможностей связи не избежать. Причем, как это обычно бывает, актуальность четкой связи может выплыть только этапе реализации проекта. Рассмотрим подробнее эти риски.

ОБЪЕКТИВНЫЕ ДЕФЕКТЫ СВЯЗИ

Небесполезно подшить о тонких местах российских систем связи:

- *нестабильность напряжений в сетях*

- приводит к тому, что проблема совместимости сетевого аппаратного обеспечения встает в полный рост. Импортные аппараты и техника при наших перепадах напряжения долго не стоят. Особенно если специально люди не позаботились о снабжении этой техники различным буферным оборудованием, стабилизирующим напряжение.

- *затрудненность доступа к международному факсу и высокая стоимость услуг*

- часто является причиной того, что ваше контактное лицо отказывается посылать важное для вас сообщение в силу подспудного нежелания платить высокую цену за связь или потревожить вас в неудобное время. Наши связисты же не предлагают возможности звонка за счет вызываемого. Возможно, вам необходимо предусмотреть соответствующие расходы на связь в плане финансирования проекта.

В числе наиболее весомых дефектов почтового ведомства необходимо отметить и такие:

- нет информационно-адресных услуг, что значительно обесценивает организацию директ-мейлов. Несмотря на рекламу различных адресно-рассылочных бюро, специализирующихся в этой области, пока говорить о надежной веерной рассылке массовых РИМ не приходится.

- рост тарифов на почтовые услуги при низкой производительности почтовых отделений может существенно осложнить рассылку массовой корреспонденции. Хотя вроде бы улучшение намечается. Появляются рекламы фирм, берущих на себя проблемы рассылки. Насколько это окажется эффективным на последующих этапах рассылки, покажет время.

- отсутствие гарантий сохранности почтового отправления и своевременности доставки. Так, например, массовая рассылка по пригородной зоне Москвы имела такие показатели: 87 процентов отправок были установлены. Где остальные 13 процентов — не знает никто. Срок доставки колебался от нескольких дней до нескольких недель.

Учет этих недоработок необходим, если вы хотите иметь оперативную связь или преследуете достижение других функций при помощи почтовых отправок.

«СТРУКТУРНЫЕ» РИСКИ ПАРТНЕРА

фактор организационной структуры

география присутствия

инфраструктура

ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

АКТУАЛИЗАЦИЯ ФАКТОРА

Характеристики проектов, повышающие вероятность негативного влияния на проект структурных рисков партнерской фирмы:

- долговременный характер проектного взаимодействия;
- инвестиционная направленность в сторону партнера;
- множественность технологической зависимости проекта от партнерских подразделений;
- автономность партнерской деятельности.

РИСКОГРАФИЯ

Риски проекта, связанные со структурой предприятия:

риск нежизнеспособности партнерского предприятия

Расхожее мнение о том, что чем крупнее и развитие предприятие, тем оно более непотопляемо и жизнестойко, просто миф и стремление выдать желаемое за действительное. Большое предприятие, как организм более сложный, в большей мере подвержено заболеваниям, чем маленькая фирма. Не вдаваясь в тонкую механику, отметим такой факт, как потенциально повышенный риск вымирания монстра в быстро изменяющейся окружающей среде. Если ваш проект имеет явно выраженную долговременную направленность, вам необходима комплексная проверка структуры предприятия. Чем больше предприятие — вероятный партнер, тем скрупулезнее должна быть проверка. Как минимум, вы не погорите вместе с таким «партнером».

(С другой стороны, монстр не умирает в одночасье. Агония может растянуться на годы. В этой связи стоит отметить такой положительный момент: при соответствующем планировании проекта, обеспечивающем его ликвидационной механикой, запуск которой приводится в действие при критических признаках партнерского нездоровья, можно получить массу дополнительных положительных эффектов. Известно немало доходных механик бизнеса, нацеленного именно на работу с вымирающими монстрами.)

перестроечный» риск

Как показывает жизнь, предприятия гибнут, если в них отсутствует гибкая приспособительная политика выживания. Попытка смягчения негативных последствий общеэкономического спада, предусмотрение неожиданностей со стороны окружающей предприятие среды и готовых решений-реакций на сей счет неизбежно коснутся изменений существующей или создания новой сбалансированной структуры предприятия. В состав такой обновленной фирмы могут войти подразделения или предприятия, рассчитанные на период подъема экономики и период спада. Подобные структурные пертурбации, приходящиеся на период реализации проекта, весьма нежелательны, ибо ломка организма — процесс всегда болезненный, при этом «перестройщиками» зачастую малопрогнозируемый. В лучшем случае можно рассчитывать на номинальное выполнение партнером взятых на себя обязательств. Чего еще требовать от прооперированного больного? Установите соответствующие планы администрации предприятия для минимизации возможных рисков структурной перестройки.

риск невыполнения обязательств

Риск неисполнения обязательств партнером может быть заложен внутри структуры предприятия. При развитой практике «растаскивания одеяла на стороны», «подставок» и прочих внутрифирменных дрызг в итоге крайним может оказаться самое безответственное лицо или подразделение. Достаточно привести примеры нудных «бракоразборных» дел на крупных предприятиях, в результате которых перво-наперво пострадали кредиторы и заказчики. Пока вы дождетесь результатов подобных «переделов» — пройдет уйма времени, которое для вас может стоить гораздо больше, чем себе представляют наши судебные органы. Отягченное же предбанкротством предприятие может и попросту вписать вас в длинный список кредиторов, что снижает ваши шансы истребования долга до нуля. Говорить о надежде на выполнение проектных функций вообще не представляется возможным.

риск ресурсного распыления и дефицита

Ресурсное распыление в предприятиях с перегруженной оргструктурой — самый настоящий бич. Не потому ли сегодня мы видим бурное зарождение на их базе различных вспомогательных финансовых институтов типа финансово-промышленных групп, концернов, холдингов, имеющих целью выполнение финансово аккумулирующих и распределительных функций. Однако при отсутствии мощного стороннего источника финвливаний эти институты представляются малоэффективными. Если мы говорим о таком риске проекта, как возможная ресурсная необеспеченность исполнения обязательств партнером из его средств, что проверяется ознакомлением с финансовым состоянием предприятия, то

активизация этого риска во многом может провоцироваться наличием сверхразветвленной организационной стриктуры.

Поясним подробнее. Чем крупнее предприятие — тем более оно подвержено влиянию различных посторонних негативных факторов. В один прекрасный момент это предприятие в лице своего директора, невзирая на все прежние переговоры договоренности и согласования, может совершенно спокойно свернуть дело, сославшись на какую-нибудь идиотскую причину. И никогда вам не понять, что оказывается на прошлой неделе одна из высоких организаций, структурной составляющей которой является ваш надежный партнера приняла соответствующее «секретное» решение. Нелишне в этой связи отметить, что наше законодательство не предусматривает какого-либо взыскания средств в описанной ситуации.

управленческие риски партнера

Нерациональная структура предприятия, излишнее расширение фирмы ведет к ее неуправляемости. Это может касаться всех проектных форм взаимодействия с управляющим звеном фирмы, будь то решение кардинальных или текущих вопросов.

риск распада предприятия

Может быть вызван активированием центробежных сил внутри предприятия и выразиться в типичное «распчкование» подразделений с созданием самостоятельных юридических лиц. В таких играх возможны варианты порождения еще менее жизнестойкие деловых форм, чем общая материнская компания. Часть наиболее перспективных подразделений, желая обрести полную свободу, может в этих целях создать коалицию из кучки менее сильных подразделений, на словах пообещав им все, что угодно. Далее группировка используется в деле обретения независимости и потом бросается на произвол судьбы. Такую практику мы неоднократно наблюдали в схемах приватизации крупных предприятий. В таких условиях спрогнозировать судьбу заказа — дело непростое. В то же время мы не устанем повторять, что любой риск — явление потенциально обратимое. Можно построить очень выгодное взаимодействие в ситуации предраспчкования и развала партнерского предприятия.

Р-ТЕХНО

Каковы могут быть ваши стратегии противодействия структурным рискам? Несколько примеров из нашей практики позволят вам почувствовать ход мысли при создании антирисковой программы в этой области. Нижеприводимые варианты далеко не исчерпывают всех возможностей. Кроме того, они являются частными решениями по узкой проблематике, рассматриваемой нами в этой главе. Впоследствии, при построении общих решений антирисковой программы проекта, вы можете их просто учитывать, а можете использовать в качестве основы, разлив и дополнив другими частными решениями.

• полное обследование предприятия

То, о чем мы с вами говорим постоянно. Чем ответственнее работы и чем масштабнее ваш партнер, тем качественнее и глубже его необходимо проверять, вплоть до полной глубинной проверки всего предприятия и круга его основных персонажей.

• локализация проекта

Под локализацией проекта подразумевается выделение из имущественного комплекса партнерской фирмы необходимых ресурсов и их формализованное закрепление за выполняемым проектом. Такое создание «нового дела» может быть отражено учреждением новых организационно-правовых форм, например в форме ООО или предприятия с иностранными инвестициями (СП). Менее эффективный вариант подразумевает ведение общего баланса совместного дела на субсчете одного из партнеров. СП представляется более жизнеспособной формой по следующим причинам: - формализуется каждый этап проектного взаимодействия, включая заценку вкладов каждого партнера, что в случае дележа убытков весьма понадобится;

- в составе руководства эффективно закрепляются ключевые фигуры партнерского

предприятия либо их доверенные лица. Даже если среда воплощения проекта дика и хаотична, вы получаете шанс к управлению.

• партнер-мониторинг

Мониторинг партнера с целью раннего обнаружения активирования структурных рискфакторов представляет собой стратегию, альтернативную локализации. Применяется для ситуаций, когда дело не локализуется вследствие технологической развитости партнерских функций. Придется обеспечивать сопровождение проекта, скажем, по схеме «главного надзирателя», когда надзор за выполнением партнерских обязательств передается одной из ключевых фигур предприятия, формально — координатору проекта. Но в слабоуправляемой фирме руководством могут быть утеряны необходимые рычаги оперативного воздействия на ситуацию. Это может вас толкнуть к схеме сопровождения типа «эстафета», где за движением вашего проекта будут присматривать доверенные лица в каждом подразделении.

• «короткое замыкание»

Переход на работу с требуемым подразделением предприятия включает разнообразные по форме и содержанию стратегии работы накоротко с непосредственными исполнителями. Часто этому сопутствует селективное легендирование деятельности и меры нейтрализации формального руководства предприятия.

• депозитные отношения.

Эти стратегии предусматривают различные схемы налаживания партнерских взаимоотношений. Смысл для кредитора-инвестора — получение залога в различных формах, обеспечивающих жесткий контроль выполнения партнером своих обязательств по проекту под угрозой утраты депонированного имущества или прибыли в качестве контрсанкций кредитора. Организационно схемы могут простирались от рядового заклада имущества до бартерных сделок и трансфертных операций.

• диверсификация и распыление риска

Неоднозначная стратегия традиционного рископодавления по принципу «не кладите все яйца в одну корзину». Подразумевает распределение рисков между несколькими партнерами с неблагоприятной внутренней ситуацией. Возможная реализация стратегии выглядит в форме выполнения каждым партнером только одной или нескольких из последовательно запланированных проектных функций. Такому ходу приписывается снижение вероятности провала проекта при пропорциональном распределении риска. С другой стороны, сбой у самого мелкого подрядчика, как вы знаете, может поставить под сомнение успех проекта в целом, что в условиях неопределенности совбизнеса весьма сильно обесценивает стратегию диверсификации рисков традиционными способами.

ГЕОГРАФИЯ ПРИСУТСТВИЯ

• геофактор

- включает в себя, во-первых, физическое присутствие фирмы в определенных регионах и, во-вторых, конкретную топографию — место расположения головного офиса, подразделений и филиалов фирмы.

Первая компонента показывает размах дела и отражает общий подход фирмы к делу в виде отражения масштабов собственных проектных замыслов. С точки зрения проектных рисков ваш возможный партнер не сильно характеризуется масштабом собственных проектов. Эта характеристика скорее вспомогательная, нежели основная. Судить исключительно по ней было бы неоправданным, но породить некоторые догадки — рабочие гипотезы для дальнейшей обработки — можно и нужно, за исключением нескольких принципиальных моментов:

- функциональный партнер, основная функция которого связана именно с территориальным охватом. Например, торговая или транспортная фирма;

- территориально-структурная раздробленность и распыленность фирмы по разным, иногда весьма удаленным друг от друга районам, также может оказаться веским фактором при оценке пригодности партнера. Например, ситуация экспериментально-опытного производства. В одном деле нам потребовалось заказать, изготовить и проэксплуатировать оборудование. Мы нашли одного партнера, предлагающего такие услуги. Но впоследствии выяснилось, что все его три основные функции были локализованы на обособленных предприятиях и раскиданы от Москвы до Урала. Контроль проекта становился весьма сомнительным, что не устраивало ни нас, ни нашего заказчика. Пришлось искать другого партнера.

манипулятивное и конфликтное поведение партнера

может быть осуществлено искусственным приданием веса псевдофирме путем указания широты «географии», как это зачастую можно было видеть в рекламе некоторых компаний, чьи заслуги ныне не вызывают ничего, кроме разочарования. Мы — там, мы — тут, нас там знают, мы — всюду.

Топография фирмы способна указать на гораздо большее. Место расположения головного офиса характеризует фирму сполна:

• престижность и дороговизна района

- информация вам о финансовой состоятельности фирмы, о возможных личных связях руководства, о вероятной манипуляционной направленности, о том, что фирма может представлять собой не более чем ширму для легализации неафишируемой деятельности;

• «криминальная приписка» и «чекируемость» района

- может зримо показать вам, под кем «ходит» фирма, что полезно для превенции попадания вашего проекта в «поле внимания» и под возможные силовые санкции.

Оба фактора совместно могут дать понимание конфликтного поведения фирмы. Ибо спайка налаженной криминальной связи фирмы с наличием денег на возможную оплату специфических услуг может сигнализировать о потенциальной опасности. Возможен вариант элементарного затягивания проекта в криминальные сети в случае, если фирма представляет собой всего лишь «приманку» или «крышу» для обработки таких мотыльков, как вы.

ИНФРАСТРУКТУРА

ЦЕЛИ РАЗВЕДКИ

Инфраструктура представляет собой комплекс материальных активов фирмы, отражающих ее социальную и культурную жизнь и обеспечивающих выполнение вспомогательных функций обслуживания основной производственной деятельности.

Естественно, что мелкие и средние фирмы остаются за сферой нашего внимания. Они предпочитают просто покупать услуги на стороне. Хотя бывают и исключения

одна микрофирма, с исключительно малым штатом пригласила нас на переговоры в неформальной обстановке. То, что нам продемонстрировали, не укладывалось ни в какие разумные понятия. Такая роскошь поразила даже выдавшего виды сотрудника нашего протокольного отдела, ни один год прошедшего в неслабом дипломатическом чине на зарубежных брифингах и фуршетах. На вопрос нам ответили, все, что мы видим, куплено за счет фирмы. Когда мы по-своему навели справки, выяснилось, что дело обстоит не совсем так. Основная роскошь была арендована, хоть и на астрономический срок. Этот факт мало что говорил нашему клиенту. Невзирая на наши аргументы, по правде говоря, и нам самим представляющиеся тогда малоубедительными, он настаивал на продолжении контакта. Это был один из редких случаев, когда мы расстаемся с клиентурой на полпути. Насколько мы информированы, лидера, этой микро-фирмы-суперкарликз., сегодня уже нет среди нас. Отбыл в места, «не столь отдаленные».

• Анализ инфраструктуры фирмы может помочь вам выстроить более четкую картину ее финансового положения

Так, например, при оценке степени надежности партнеров — крупных предприятий мы в обязательном порядке посещаем принадлежащие им объекты инфраструктуры: подсобное

сельское хозяйство, детские сады и спортивно-оздоровительные лагеря, спортивно-зрелищные сооружения, базы отдыха, профилактории, элитарные «охотничьи заимки» и т.д. Именно там, в тылах, наиболее четко видна реальная картина текущей финансовой ситуации предприятия, включая прогноз его ближайшего развития. Так, в ходе одного инвестиционного проекта, невзирая на уверения в стабилизации финансового положения предприятия, мы выяснили факт активной продажи предприятием объектов «соцкультбыта», что породило некоторые опасения, впоследствии подтвердившиеся более основательными аргументами.

В некоторых проектах знакомство с инфраструктурой предприятия-объекта исследований может преследовать и другие цели.

• уточнение внутрифирменной ценностной иерархии, включая смыслообразующий мотив» фирмы

Оценка состояния содержания и финансирования тех или иных объектов инфраструктуры предприятия, отражающая степень их субъективной значимости для распорядителей средств — высшего руководства партнерской фирмы может дать вам понимание иерархии внутрифирменных ценностей. Особенно если такие объекты инфраструктуры носят необщедоступный, элитарный характер. Например, в ходе одного делового визита, сопровождая клиента, мы указали ему на возможно неверно выбранную им проектную стратегию. Клиент строил взаимодействие на усилении «фирменной» мотивации предприятия, делая упор на открывающиеся перспективы развития предприятия в целом. Мы же, видя состояние инфраструктуры, а именно ее элитарной части, пришли к выводу, что совершенно не обязательно заинтересовывать все предприятие, когда можно протолкнуть проект более эффективно за счет личного стимулирования руководства. При этом мы исходили из наблюдаемой диспропорции: поддерживая общее состояние объектов соцкультбыта, включая развитый больничный комплекс, на голодном валютном пайке, руководство не скупилось на обеспечение некоторой его части, обособленной в форме самостоятельного дела. Опираясь опять же на наблюдения инфраструктуры, а именно в части идентификации лиц, снимающих сливки с акционерного пирога, и прояснив суть «параллельного дела», мы помогли клиенту определить круг наиболее пригодных для манипулирования лиц и выделить в нем тонкое место — наше «доверенное лицо» с подбором соответствующих стимулов. Клиент весьма быстро пришел к требуемым результатам с немалой экономией средств.

Смыслообразующий мотив, формирующий глобальную концепцию развития предприятия, при исследовании инфраструктуры предприятия может быть увиден буквально воочию.

в инфраструктуре научно-исследовательского института., ставшего объектом наших интересов, мы обнаружили одну интересную деталь. НИИ занимался делами весьма далекими от медицины, но его МСЧ оказывала платные услуги... используя продукты побочной научно-исследовательской деятельности. Нам это показалось крайне интересным, и мы перекинули часть усилий на обработку медиков. Впоследствии, когда картина прояснилась в части планов развития НИИ, мы смогли предложить именно то, что было нужно, а не то, что планировалось изначально.

• личные черты руководителей, как вы видите, проявляются в инфраструктуре в меньшей степени, чем пороки «дела»

Воспринимая все дело в целом как свое собственное, человек непроизвольно вносит собственные оценки и коррективы в элементы инфраструктуры. Особенно люди с внутренними рассогласованиями мотивации, когда формально человек является руководителем одного дела, а душа его тянется к совершенно другому. Если оно имеет воплощение в объектах соцкультбыта — вы обязательно обнаружите эти ключики к чужой душе.

РИСКОГРАФИЯ

В плане «чистой» рискологии проекта анализ инфраструктуры объекта-предприятия может использоваться для выявления и минимизации соответствующих риск-факторов:

риск элементарных фирм-подставок

Например, «быстросъем» не сочетается с наличием низколиквидной инфраструктуры. Отсутствие таковой может являться косвенным признаком неблагополучной в криминальном плане фирмы;

риск утраты партнером собственных ресурсов из-за, плохой инвестиции в инфраструктуру

Долговременные инвестиции в партнерскую фирму будут сомнительны, если ваш партнер показывает вам неумение распорядиться даже пусть и собственноручно заработанными средствами. Аналогично, если вы имеете виды на использование партнера в качестве инвестора проекта, вам небесполезно внимательно приглядеться к тому, как он распоряжается собственными ресурсами. Вполне вероятно их утрата именно в связи с прогарными вложениями в инфраструктуру. В качестве примера можно привести множество разнообразных вариантов одной и той же ошибки, сводимой к общему подходу предприниматель, не успев обрасти необходимым доходом, начинает его вставлять в создание инфраструктурных элементов, далеко не всегда скрупулезно просчитанных и безобидных. Пристрастие к «натурализации хозяйства», свойственное очень многим нашим хозяйственникам, может весьма быстро выйти боком. Например, один крупный бизнесмен «прогорел до тла» на внутреннем проекте создания «голландской деревни» — сельскохозяйственного комплекса замкнутого цикла, утратив при этом столь привлекательные качества не только потенциального инвестора, но и предпринимателя-универсала.

R-ТЕХНО

Узлами внимания могут быть такие наблюдения:

• диспропорции финансирования, разрыв состояния элементов инфраструктуры, особенно при явно выраженном единоначалии фирмы

К примеру, предположить, чем занята голова руководителя, можно простым наблюдением за любимчиками инфраструктуры предприятия, коим и достаются от директора жирные куски. Мы вам привели один пример, когда диспропорция состояния соцкультбыта повлекла пересмотр проектной стратегии. Вот вам пример пересмотра частных решений.

при знакомстве с новым больничным комплексом одного предприятия мы обратили внимание на укомплектованность импортным оборудованием кабинета, урологии. Это показалось странным, и мы уточнили ситуацию. Выяснилось, что директор страдал почечно-каменной болезнью. После этого наблюдения нам пришлось спешно перекраивать предложения личного плана., которые мы намеревались было сделать директору.

• наличие малодоступных удаленных объектов, информацию о которых трудно получить низовому персоналу партнерского предприятия

например, исследуя отчетность банка, мы обнаружили некие непонятные движения средств в объекты на далеких побережьях. Связавшись с тамошними фирмами-риэлтерами, мы выяснили, что эти объекты представляют собой выкупленные банком бунгало для отдыха «сотрудников», что не совсем вязалось с намерениями и ожиданиями собственников-учредителей этого банка.

• объекты особого внимания руководства

в ходе одного проекта игнорирование факта регулярных инспекции подсобного рыбхоза генеральным директором в конце недели не позволило нашему сотруднику воспользоваться моментом и переключить работу, что могло бы существенно улучшить проектную ситуацию. Незачем было обрабатывать зама, когда столь доступен был Сам.

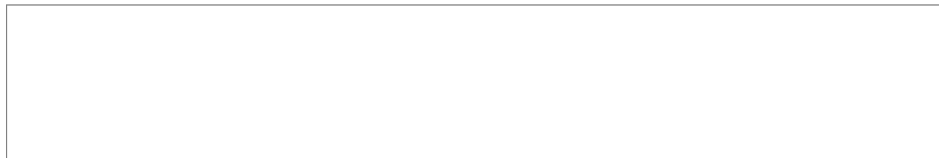
Подобные наблюдения помогают вам, как минимум, разнообразить, уточнить и скорректировать вашу оперативную деятельность, внести в нее решения, быть может неожиданные вами ранее. Итогом подобных размышлений могут стать новые возможности манипулирования не только

фирмой и группой управления, но и переход к эффективной персональной обработке центральных фигур. В немалой степени этому может способствовать информация, собранная с персонала партнерской фирмы.

ОБРАБОТКА ПЕРСОНАЛА ПАРТНЕРСКОЙ ФИРМЫ

методология и риски

рискография социального микроклимата



Работа с персоналом партнерской фирмы весьма наглядно показывает разведывательную направленность и оперативную мощь РТ. Велик диапазон диагностируемых рисков партнера, информацию о которых РТ собирает в недрах партнерской фирмы непосредственно с его персонала.

МЕТОДОЛОГИЯ И РИСКИ

Наибольшее распространение у нас получил метод позиционного анализа, широко известный деловому консультированию, при котором выявляются различия в целях, интересах, представлениях о ситуации у различных групп и группировок внутри партнерской фирмы. Особое внимание при этом уделяется выявленным рассогласованиям и противоречиям между ними. Это нетрудно выполнить, собрав и сопоставив различные отношения и точки зрения групп на проект сотрудничества предприятия в целом и групповое участие в нем в частности.

По форме получения разведанных мы проводим

- диагностические интервью с ключевыми фигурами предприятия в неформальной обстановке;
- исследования действием — разнообразные игровые методы, включая оперативные игры и сценарии деловых ситуаций;
- сбор сторонней информации, позволяющей уточнять и верифицировать первично собранную «полевую» информацию.

После проведения исследований строится так называемое «проблемное поле» диагностируемого предприятия, которое затем структурируется по степени опасностей тех или иных выявленных риск-факторов. В идеале требуется выделить ключевые проблемы, проблемы стартовые и проблемы-следствия. Традиционное деловое консультирование далее идет в сторону поиска решений первоочередных задач — работой со стартовыми проблемами. Мы же переходим к построению антириск-программы проекта.

Для профилактики провала может потребоваться весьма малая часть из таких обширных исследований.

ПРЕВЕНЦИЯ МАХИНАЦИЙ

Внешний осмотр персонала предприятия или фирмы в ряде случаев является простым средством подстраховки от рисков примитивных криминальных комбинаций. Риски «подставки», «быстросъема», а также отчасти неисполнения работ можно обнаружить по несоответствию внешнего вида персонала характеру социально-экономического статуса предприятия и конкретного работника. Например, один банкир, усердно заверяющий нашего клиента в своей финансовой состоятельности, был «проколот» одним лишь внешним видом своих «мальчиков» — ведущих сотрудников. Ворочать «зелеными лимонами», накоротко общаясь с крутыми иноземными партнерами в таких галстуках...

Вообще говоря, вещественное окружение — дело серьезное. К несчастью, злоумышленник это прекрасно знает и принимает соответствующие меры маскировки. Вопрос сводится к тому, насколько далеко они простираются. Как правило, на каком-то этапе «прокол» неизбежен. Во всяком случае, не было еще ни одной подставки на нашей практике, дешифровать которую мы бы не смогли. В данном вопросе рекомендуем не верить словам и приготовленным для вас

авансенам. Идите в глубь объекта настолько, насколько вам позволяют фантазия и оперативные возможности. Проверьте любой персонал, к какому сможете пробиться. Хуже не станет.

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ

Принципы персонал-технологии, культивируемые фирмой, помогут высветить подходы при работе с кадрами и общее отношение партнерского предприятия к человеку. Как подбирают сотрудников (исполнителей и АУП), как учат? Как балансируют штат? Каковы средний возраст, квалификация, текучка кадров — это вопросы далеко не праздного интереса. Это — фирма, это — провал или успех сотрудничества, убытки или доходы инвестиций.

Типичной является такая проверка, как «засыл казачка» на трудоустройство. Простота трудоустройства солидным фирмам никогда не была свойственна. Характер расспросов при трудоустройстве однозначно выдает фирму с головой. Можно прощупать требования к исполнительской дисциплине, исследование которой должно быть выполнено при любом характере контакта с персоналом. В идеальной фирме такого понятия просто нет, ибо люди работают «за совесть» без какого-либо принуждения в виде формализованного режима работы и контроля.

СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРПЛАТЫ

Исследование системы организации заработной платы призвана дать ответы на различные, казалось бы, чисто внутренние вопросы предприятия. Однако почти все они имеют самое непосредственное влияние на ваш проект.

• насколько привязана зарплата, к общему финансовому результату?

Здесь, в первую очередь, вам необходимо установить реальную часть денег, перепедающих непосредственным исполнителям проектных функций от общих поступлений стоимости заказа. Очень часто прямые вливания в персонал могут быть на порядок эффективней формальных платежей. Это можно делать как в обход руководства, так и вместе с ним

• «налоговые массы»

Структура доходов и расходов персонала, выстраиваемая по итогам ваших визуальных наблюдений вещественного окружения и внешнего вида персонала, может совершенно однозначно указать на тяготение фирмы к «черному налу». Такие наблюдения означают объективную готовность фирмы работать «в черную», что для вас может вылиться не только в значительную экономию проектных средств, но и в определение бизнес-механики фирмы. Попсово разодетые, «рибокастые» менеджеры, попивающие престижные сорта шампанского при окладе в шестьсот тысяч в месяц — почва столь же пластичная для оперативного воздействия, сколь и распространенная

• мнение сотрудников о соответствии зарплаты понятию «социальной справедливости»

Уклон такого мнения в ту или иную сторону в точности соответствует характеристикам руководства фирмы. В этом ключе особенно интересны наблюдения за тем, насколько общепринятая фирменная система зарплаты применима к административно-управленческому персоналу (АУП). Например, в ходе одного дела проектное взаимодействие было переключено на личные отношения с руководством сразу же, как только нами был установлен факт выдачи зарплаты руководству по отдельной раздаточной ведомости. Сам же факт был установлен именно в беседе с основным производственным персоналом на темы справедливости зарплаты.

• «уравниловка»

Система организации зарплаты по принципу тарифных сеток и должностных окладов выдает весьма архаичную организацию и часто сопутствует такого же качества организаторам. От таких руководителей можно услышать какие угодно идеи заценки меры своего участия в проекте, кроме одной — соответствующей истине. Если при этом вы не обнаруживаете никаких потуг на работу в личный карман — перед вами ваш контингент, наиболее податливый для «белого» делового манипулирования.

• селективные системы зарплаты

С позиций оценки прижимистости партнера развитая система начисления зарплаты, включающая в себя разнообразные коэффициенты, проценты, мерилы участия и т.д., будучи вами обнаружена в партнерской фирме, выдает наклонности руководства к скрупулезному учету меры участия каждого в общей копилке. Если вы, предлагая сотрудничество, руководствовались иными принципами, вас ждут сюрпризы на этапе платежей и раздела пирога. Если при этом вы увидите, что партнер обдирает своих сотрудников, прикрываясь различными демагогическими домыслами, будьте готовы к таким же действиям в отношении себя. Прикрытия могут быть самыми неожиданными, суть останется прежней. Так в одном деле, подобный объект, нещадно ездивший на своих работягах, инсценировал нападение на самого себя только для того, чтобы опустить долю партнера.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ

Нас в первую очередь интересует такой параметр информационных потоков фирмы, как возможность утечки проектной информации сверху. На стартовом этапе и этапе проработки проекта в партнерской фирме нелишне проверить информированность низов о делах наверху.

Узлы внимания:

- формальные каналы распространения и процедуры обмена информацией, организационные ограничения свободы доступа к информации снизу вверх (например, культивирование закрытых совещаний и частных консультаций в среде высших управленцев фирмы);
- характер реальных контактов и социализация отношений — степень неформальных отношений и контактов. Рискография информационных потоков может быть самой разнообразной.

Чем менее организовано распространение информации в партнерской фирме, тем выше вероятность следующих рисков:

спонтанное инициирование массы посторонних риск-факторов

Так, например, в одном деле мы столкнулись с таким фактом. Стоило руководству обнаружить перспективный «контракт с инофирмой», как тут же откуда ни возьмись нарисовались конкуренты — псевдофирмы. Их инициативно понатащили ретивые работники, на полном серьезе поверившие в чудо;

риск активизации внутрифирменных противоречий

Например, какая-то группировка может реально помешать вашему проекту, торпедировав его исключительно в угоду собственным узкогрупповым интересам, узрев в проекте рычаг усиления могущества противодействующей группировки;

риск активизации «низового» неформального воздействия на решения руководства

Чем меньше связей задействовано — тем лучше. Связь с трудовым коллективом в большой массе дел не только нежелательна, но и противопоказана. Например, если речь идет о техническом перевооружении предприятия. Руководство готово затянуть ремень и некоторое время работать без прибыли, но низы могут иметь совершенно противоположную точку зрения. Как только такие планы станут достоянием общественности, пиши «пропало» лизинговому проекту. Найдутся неведомые пути воздействия на руководителя уже на этапе проработки проекта.

РИСКОГРАФИЯ СОЦИАЛЬНОГО МИКРОКЛИМАТА

Социальная диагностика партнерской фирмы или предприятия должна включать в себя комплексное обследование «болевых точек» социально-психологического микроклимата. Мы не занимаемся социологией специально — мы работаем против провалов инвестиций и нейтрализуем предпринимательские риски. Поскольку практика показывает прямую зависимость качества выполнения партнерских функций от микроклимата коллектива партнерской фирмы, нас интересуют только угрожающе опасные проявления межличностных отношений. Нет смысла игнорировать эти факторы, равно как и уделять им внимания больше, чем они того заслуживают.

Поэтому заранее извините за лаконичность. Просто мы хотим разграничить «проблемы с человеком» и «людей с проблемами».

Узлы внимания при разведке социального микроклимата партнерского предприятия:

- **внутренний венчур**

Представляет собой полулегальное, полуофициальное формирование микрогрупп внутри коллектива партнерского предприятия для обеспечения дополнительного приработка сотрудников. Формируются по типу ВТК на выполнение определенных, часто случайных, заказов. Проверьте, не эти ли люди будут выполнять ваш заказ. Имейте в виду, что роль формального руководства в такой ситуации может быть сведена к нулю (никакого воздействия на процесс: «не лезу и не мешаю») либо быть пассивно-положительной («смотрю сквозь пальцы в целях сохранения штата»). Активное противодействие сегодня встречается уже реже. Роль неформального лидера превалирует. Подобное может приводить к осложнениям на этапе непосредственного исполнения работ. Ситуация обострится, если ВТК имеет достаточно устойчивый состав и постоянный приработок. Это опасно: раз работы делятся постоянно, то что сделало эту микрогруппу притертой, всегда потенциально будет присутствовать;

риск перекупания всей группы исполнителей

Возможен вариант полного увольнения ВТК всей командой из состава партнерского предприятия либо формальное вялое исполнение основных обязанностей в случае привязки группы к месту основной работы, например, уникальным оборудованием. Необходимо выяснить, один ли у них постоянный заказчик или несколько разных. В последнем случае неплохо прощупать неформала—руководителя группы, не собирается ли он отпочковаться от своей конторы? Если есть наметки, можете эффективно воспользоваться моментом как закупив всю группу на корню, что мы делали неоднократно, так и оказав группе услугу в виде содействия ее независимой деятельности, возможно, на партнерских с вами началах. Возможны и иные варианты, сопрягаемые с вашими целями.

Р-техно при работе с группой исполнения.

1. Лично познакомиться с непосредственными исполнителями вашего проекта. Проверить балансировку «работа — стимулирование».

2. Проверить настроения группы. Главное, не просмотреть возможное отпочкование из состава коллектива партнерской фирмы. Имеется в виду не только ранняя диагностика, но и своевременное и правильное манипулирование в своих интересах.

знакомство с группой разработчиков предприятия, которое нами было намечено в качестве постоянного исполнителя заказов клиента., показало их готовность сорваться в самостоятельное плавание Никто, кроме этой группы, не смог бы выполнить нашего заказа на этом предприятии, поэтому было принято решение работать с ними более плотно Тем более что мы имели намерение долгосрочного сотрудничества. Группа была перекуплена нами с оплатой, ее услуг в форме разработки учредительных документов ТОО, внесения необходимых сумм на банковский депозит и услугами нотариуса. Фактически работы по созданию ТОО «под ключ» обошлись нам на тот момент порядка 160 тыс. рублей. Первые же работы, выполненные группой, насколько мы информированы, были проданы клиентом за 13 000 долл. Как сказал руководитель группы. «Мы так никогда и не собрались бы формализоваться и открыться самостоятельно, если бы не вы». Вывод: вещественность, осязаемость расчетов подкупает больше, чем абстрактные суммы и, кроме того, как говорится, хороша ложка к обеду.

- **демократизм обстановки**

Прощупайте свободу мнений внутри фирмы. Мы считаем, что это новомодное явление, зараза всего нашего общества, по большей части вредит делу. Почему мало демократизма среди высокого класса узких специалистов? Потому что каждый из них в отдельности прекрасно знает свое дело и редко нуждается в посторонних советах. Что хорошего, если программист начнет советовать бухгалтеру как платить налоги? Западники проповедуют

школу человеческих отношений, япоши показывают всему миру, что есть творчество коллектива, мы тоже можем сделать так, что будет «как по-американски в Японии». Рано нам лезть в тонкие материи, не освоив грубых. Нельзя стать лингвистом, имея за плечами букварик.

Среди же новоявленных «мэнажеров» и «ма-а-акетологов» что ни штатная единица — то гений, каждому из которых подавай демократию, т.е. свободу самому безнаказанно болтать вместо работы и отнимать время у других.

Оптимум для выживания сегодня — полувоенная по способам управления и дисциплине организация. Много демократии — мало дела. Поэтому будьте осторожны с проявлениями демократизма на объекте разведки. Это чревато массовым коллективным обсуждением вашего, возможно, строго конфиденциально ориентированного дела. Однажды по недосмотру малоопытного сотрудника, нарвавшись на подобное, пришлось спешно свертывать проект только во избежание нежелательной огласки деятельности заказчика.

Проверьте демнастроения, что бы снизить:

риск утечки конфиденциальной проектной информации

Р-техно при обработке демнастроений:

1. Пронаблюдать исполнительский персонал в неформальной обстановке. Лучше всего настроить отношения и завести знакомства с людьми, с которыми можно обсудить положение дел, посплетничать и послушать кривотолки.
2. Прощупать ключевые фигуры исполнителей на предмет заражения ДАВ — демократически-демагогической бациллой. Не пахнет ли дело дворцовым переворотом и бдительным надзором масс за деятельностью высшего руководства.
3. Сделать вывод о степени негативного влияния демократизма обстановки на пригодность исполнителей или другие аспекты вашего проекта. В отдельных случаях нелишне поменять стратегию взаимодействия, например, располовинить контракт: одну часть показать руководителю, а вторую как-нибудь с оказией спустить на растерзание коллективу.

несколько недель мы усиленно обхаживали руководителя одного предприятия на предмет выполнения заказов нашего клиента. Клиент указал его фигуру как наиболее подходящую для своих целей. Каково же было удивление, когда в заключительной стадии предпроектных работ, на подписание бумаг явился новоиспеченный директор — ограниченный самоуверенный тип, с которым мы имели дело прежде и который успел сложить о себе самое неблагоприятное впечатление. Худшие опасения подтвердились тот час же: этот человек с ходу берется перекраивать все, что мы с таким трудом наработали, перечеркивает все наши достигнутые соглашения. (Утку да он взялся? Результат демократических выборов руководителя предприятия. Пожалуй, стоило нашему клиенту все-таки раскошелиться на дополнительную работу в массах, которую мы предлагали ему с самого начала. Теперь же мы не только оказались нос к носу с неожиданно свершившимся фактом, но и остались без каких-либо рычагов управления ситуацией. Ну кто бы мог подумать...

• комфорт

Как говаривал один неглупый человек: «Комфорт — это когда любое желание просто». При всей кажущейся безвредности, комфортные условия труда могут играть фальшивые ноты. В первую очередь это сказывается на работниках интеллектуального труда. Вот пример, поясняющий эту двусмысленность.

в одном СП мы наблюдали такую картину: в разгар рабочего дня часть сотрудников режется в пинг-понг, часть смотрит в телевизор (подчеркнем: не телевизор, а в него), малая часть работает. Большого труда стоило разыскать руководство, что-то увлеченно рассказывающее в одном из кабинетов. Призыв к ужину, объявленный по селектору, мало что изменил. Комфортно, не правда ли? И столь же непохоже на привычную картину сутолоки, беготни среди сигаретного дыма и стрекотни компьютерных клавиш. Думаете, здесь собрались прожигатели

жизни? Вовсе нет сильнейшие ребята-разработчики программного обеспечения с прекрасными перспективами и налаженными зарубежными связями. На самом деле идет активный плотный процесс разработки в умном комфортном обрамлении.

аналогичная внешняя картина наблюдалась в другой организации. Только люди занимаются коммерцией. Не удивительно, что ее для них все меньше, в чем мы и убедились. Комфорт, переросший в самоцель, вытеснивший основную деятельность, люди, разнежившиеся и расплывшиеся в лучах сиюминутного успеха, что может быть хуже?

• **дискомфорт**

Не нуждающийся в пояснениях наш старый хороший знакомец. Отметим только, что его внешние проявления всем хорошо известны, а вот внутреннюю работу этого червя давайте разглядим повнимательнее. Наиболее тяжело внутренний дискомфорт отражается на работниках-интеллектуалах. Особенно, если это творческий труд, а у человека нет душевного спокойствия, настроив на получение удовольствия от работы, необходимой внешней среды, максимально располагающей к работе, наивно ждать хороших результатов. При этом любой творческий человек найдет миллион причин для самообъяснения. Вам от этого не легче.

риск ненадлежащего исполнения партнерских обязательств

Р-техно:

1. Выяснить соответствие уровня комфорта объективным достижениям сотрудников.
2. Подумать, не достигли ли эти люди предела своих мечтаний настолько, что реальным исполнением своих обязательств здесь просто и не пахнет.
3. В случае явного дискомфорта исполнителей принять меры к созданию необходимых условий. Не забудьте про универсальный эквивалент — деньги. Иногда достаточно умело распорядиться незначительными суммами, чтобы у человека сложилось впечатление о созданном ему персонально комфорте.

для получения юридического обзора по интересующей нас очень узкой теме мы нашли подходящего эксперта. Как любой эксперт, он был завален работой по горло. Мы без проблем договорились о цене, но вот сроки нас никак не устраивали. Эксперт ссылаясь на загруженность во время основной работы и отсутствие творческой обстановки дома. Все это так и было, в чем убедился наш сотрудник: трое детей плюс недовольная супруга и старенькая пишущая машинка. Просто удивительно, как этот человек умудрялся что-либо делать дома. Тогда мы сделали так: пригласили эксперта поработать по вечерам в нашей конторе. Для экономии времени посадили девочку машинистку, работающую на компьютере и красиво выгибющую бедро при наливании кофе в чашку. Эксперт получил от нас задаток, который, надо думать, был тут же передан супруге в обмен на вечерний ангажемент мужа. В последующей работе проблем не было - эксперт сделал все как надо, и быстрее, чем сам того ожидал.

• **«плохая бюрократическая наследственность»**

Бюрократический симптомокомплекс, очень актуальный фактор, почти повсеместно встречающийся там, где коллектив формировался по принципу набора «своей команды» путем пересадки нужных людей из различных госструктур. Также распространен в бывших государственных, а ныне приватизировавшихся предприятиях. Госсектор командно-административной системы дал миру яркую плеяду атрибутов, тянущихся за его носителями повсюду, куда бы они ни устраивались работать.

Рискография плохой наследственности управления предприятием выглядит примерно так:

- спихотехника — умение перекладывать свою работу на других;
- подставка — умение перекладывать свою ответственность на других, иногда сознательное подставление другого под чьи-либо санкции;
- подсидка — верх совершенства в подставке руководителя настолько, что его место вот-вот освободится в пользу подсиживающего;

- раздельный карман — фривольное отношение к средствам предприятия при четком соблюдении интереса собственного кошелька;
- «симбурде» — симуляция бурной деятельности при безмятежнейшей дремоте;
- клановость — создание коалиции особо приближенных к императору, кучкование по признаку посвященных в высшие таинства;
- зажимание информации — таинственность и секретность, часто деланные и надуманные, для подчеркивания вышеуказанной клановости всем прочим смертным.

Приводим вам пример, пожалуй наиболее полно раскрывающий описанный нами агрегированный фактор плохой наследственности:

одна иностранная фирма открывает в столице свой филиал. Набор основного персонала владелец поручает провести бывшим министерским работникам, которых он лично знал: одного по делам, другого по развлечениям. Естественно, что попали в новый клан люди устаревшего образца. Почти все руководство филиала было скомплектовано из бывших или настоящих работников двух ведомств.

Прошел год работы филиала. Наличные средства успешно «пропилены», доходная часть — по нулям. Но аун горд своим личным финансовым положением и успехами в персонал-междусобойчике: ведомства, развернули непримиримую войну за власть. Одна команда против другой при игре без правил. Нашептывания на ухо боссу, подслушивания разговоров, подставки в делах и вне их, подкладывание девок руководству — словом, бей со всех орудий/Зато как сладко отдыхаем. С шиком, блеском и наготой куртизанок. «Чисто Запад!» Когда терпение владельца, фирмы лопнуло, с его стороны последовали решительные меры - он разогнал команды. Однако фатальная ошибка осталась прежней он оставил в филиале тех же самых лидеров, поменяв их местами в должностях «Погнав собак, не тронули хозяев»

• наличие группировок внутри коллектива

Пожалуй, ни один коллектив, включая армейское отделение, не является полностью гомогенным. Всегда внутри присутствует явное или скрытое деление на группки, командочки, кучки. Вопрос в том, насколько это может повлиять на ваши работы.

В большом коллективе подобное кучкование среди низовых звеньев также порождает скрытые течения со своими подводными камнями и лодчанами. Очень плохо будет пасть жертвой чьих-то неведомых происков, ибо группировки иногда конфликтуют враждебно до безобразия.

в магазине работают несколько бригад продавцов. Директор замечает, что почему-то начинает барахлить электронный кассовый аппарат, стоит только бригаде 4 менять бригаду 3. Мы предположили, что дело в отношениях между кассирами бригад. Да, действительно, молодой кассир превысил внутреннюю норму съема, в чем и был уличен старым. Известно, что кассир делится своим приработком с остальными. Поэтому в отместку бригада решила наступить на хвост старому бдительному кассиру. Был придуман весьма изощренный способ подкладывания магнетика в нужное место кассового аппарата, который убирался, как только делал свою дело. «Вычисления» и отлов за руку стоили известного труда и денег

Не игнорируйте факт наличия группировок в коллективе.

риск внутрипартнерских «форс-мажоров»

Р-техно:

1. На всех этапах проведения ваших работ сверху донизу просмотрите возможные группировки. При всей трудоемкости работы, она может быть выполнена технично — т. е. с минимумом затрат
2. При подозрениях на возможность попадания в область боевых действий между группировками — примите меры к нейтрализации последствий в рамках проектных обязательств. Возможно, вам понадобится обзавестись всего по одному помощнику в каждой группировке, как это сделали в примере.

цех перешел на бригадный подряд. Между бригадами началась битва за выгодные заказы. Поскольку все они работали на одном оборудовании, сырье и полуфабрикаты находились в цеху, стало модным засекачивать свои заказы: каждая бригада понапридумывала меток для обозна-

чения «своих» заказов. Технология обработки полностью зависит от этих меток, те., не зная смысла метки, полуфабрикат обработать невозможно. Единоразово застолбив за собой выгодный заказ, можно было не бояться, что его выполнит соседняя бригада. Рано или поздно это должно было взорваться, что и произошло, когда какой-то злобно-глупый шутник взял да и перевесил бирки. Полуфабрикат пошел в передел по «левой» технологии. К несчастью, настолько похожей на правильную, что брак обнаружился только через несколько переделов почти у конечного потребителя. К тому времени его стоимость составила столько нулей после цифры, что для разрешения конфликта к конечному переделщику вылетела сборная команда завода почти вся в первых лицах. Бирки виноваты? Шутник? Или межгрупповая борьба? Интересна реакция наиболее дошлых заказчиков' сразу же после прогремевшего прецедента над каждым заказом по явился личный надсмотрщик из членов тех же самых бригад. Грамотный ход: теперь любой межбригадный выпад стал личным и близким. Система самопальных бирок почти тут же исчезла. Может, и не поэтому, а может, именно потому.

Этот случай привел нас к следующему негативному фактору социологии коллектива.

• **конфликтность**

Продолжая освещение риска внутрипартнерских «форс-мажоров», связанных с человеческим фактором, рассмотрим такой его несомненный признак, как уровень повышенной конфликтности в партнерском коллективе. Диагностика конфликтов на партнерском предприятии не представляет большого труда для РТ. Достаточно объективно и полно собрать информацию от разных источников — участников конфликта. Метод сопоставительного анализа даст четкую картину ситуации.

Основные разновидности конфликтов.

- управленческие конфликты в среде ауп,
- ауп против ОПП;
- штаб против линейных руководителей,
- линейные руководители между собой,
- межбригадные конфликты;
- внутригрупповые

Намного труднее выделить причины конфликтов, и уж совсем экстракласса задача — их нейтрализовать. Наряду с трудностями субъективного плана (отсутствие у вас опыта разрешения подобных ситуаций, знаний социологии и психологии управления и т.д.), большое количество чисто объективных факторов способно свести на нет надежды на ликвидацию конфликтов. Даже когда дело касается таких внешне простых казалось бы причин, как межличностные отношения, плохое администрирование и неважная организация труда.

В таких ситуациях разумно ограничиться констатацией факта наличия конфликтов, возможных причин их возникновения и оценки вероятных ущербов. Навряд ли вам удастся коренным образом изменить ситуацию, и едва ли это требуется вашему клиенту. Возможно, что такая работа от вас потребуются разве что на особо ответственных инвестиционных проектах или при создании совершенно нового автономного дела под готовый коллектив. В таком случае желательно привлечь дополнительных экспертов со стороны.

С другой стороны, для выполнения относительно неглубоких и быстротечных задач вы можете использовать сложившуюся конфликтную ситуацию в своих целях.

молодой акционерный банк ищет ключевую фигуру управления. В тело вероятных кандидатов попадает некто А, настойчиво пробивающийся на этот пост. Банк обратился к нам за необходимой информацией о личности этого субъекта. Первичная информация дала картину: фирма Д разваливается на несколько самостоятельных. Это дало нам ключ к проведению всех прочих работ. Конфликт среди бывших партнеров всегда порождает у них желание выговориться. Отчасти для подтверждения собственной позиции, отчасти от желания похвастаться с другими. Через неделю мы имели полный портрет А, начиная, похоже, с его детских лет и до текущей даты включительно. Почти уверен, что ни до, ни после конфликта нам не удалось бы собрать такую информацию. Сопоставительный анализ высек из нее все наносное, эмоциональное. Готовую характеристику мы передали заказчику. Насколько можно

судить, эффект превзошел ожидания. Наш протезе успешно поднимается по служебной лестнице. Что позволяет нам вести с ним весьма немало полезных дел.

СБОР КОМПРОМЕТИРУЮЩЕГО

МАТЕРИАЛА

цели работы

сбор разведанных

Р-техно

размышления на полях: «КОНДУИТ»

ЦЕЛИ РАБОТЫ

Для формирования полного досье партнерской фирмы вам надлежит собрать имеющийся компрометирующий материал («компромат»). Его специфическая направленность — всестороннее отражение имевших место конфликтов, как внутрифирменных, так и между фирмой и окружающей средой. Это необходимо для выработки стратегии их предупреждения и для построения защитной программы проекта на случай неспровоцированного нападения со стороны партнера.

Из числа недостатков метода сбора компромата отметим его относительную сложность. В большинстве случаев навряд ли вам придется прибегать к всестороннему сбору негативной фактуры о фирме. На практике личными наблюдениями, куда более дешевыми, вы сможете получить полное представление об объекте потенциального интереса.

Тем не менее в ответственных проектах «этапа досье» вам навряд ли удастся избежать

Стандартные разделы такого досье включают описание таких «проколов» фирмы, как.

- судебная практика, ~ налоговые нарушения;
- нерыночное поведение;
- сомнительная деятельность;
- финансовые нарушения;
- деловая непорядочность (неделовая практика).

Все это необходимо для того, чтобы ваш заказчик смог представить себе портрет будущего партнера во всей красе. Особенно ценна подобная информация для прогнозирования поведения фирмы в нештатных и критических проектных ситуациях. Также бывает, что знакомство с темной стороной юридического лица кандидата напрочь отменяет какие-либо виды на его участие в проекте в качестве партнера.

СБОР РАЗВЕДАННЫХ

С какими сложностями вам придется столкнуться?

Во-первых, сбор информации может вызвать сложности с информантами. Если вы заявитесь в налоговую инспекцию и с ходу заявите, что вас интересуют все штрафы и иски в отношении фирмы такой-то — вас не поймут и, скорее всего, попросят за дверь. Посему, как вы уже догадались, придется прибегнуть к легендированию работ. Причем индивидуально для каждого конкретного случая и каждого источника информации. Наборы таких легенд, разрабатываемых в рамках проведения одной операции для разных источников, мы называем «селективным легендированием».

Во-вторых, при некоторых условиях может возникнуть необходимость засекречивания ваших исследований, ибо фирме могут «цинкануть», что кто-то ею интересуется. Вам такая огласка может быть противопоказана. Еще один довод в пользу селективного легендирования, ибо одна и та же рассказка может вас элементарно дешифровать в случае вашего обнаружения по нескольким каналам сразу. (Мы говорили о перекрестном сопоставлении информации. Вам нелишне знать, что, кроме верификации информации, кросс-проверка используется при противодействии проникновению в объект и преследует целью выявление и идентификацию лиц, проявляющих повышенный интерес к объекту защиты.)

Мы опишем вам практику высокого класса, исходя из того соображения, что более простые пути

обработки информантов вы сумеете нащупать самостоятельно. В качестве напутствия отметим, что, как бы веревочке ни виться, след всегда остается. Если серьезно взяться за дело, шансов устоять против разведывательного натиска нет ни у кого.

Р-ТЕХНО

• судебная практика

Судебная практика фирмы отражается соответствующими материалами, хранящимися в судебных органах, узлы внимания при исследовании судебной истории фирмы:

- сколько раз, когда и при каких обстоятельствах данная фирма прибегала к судебным разбирательствам за исследуемый отрезок времени в качестве истца?
- аналогичная информация про то, сколько раз фирма являлась ответчиком и по каким поводам?
- как протекало судебное разбирательство и какими результатами кончались дела?
- кто защищал интересы фирмы в суде? (иногда наведение справок насчет этого лица оказывается исчерпывающим для представления об истинном лице партнера).

Неплохо, если по судебному следу вы дойдете до непосредственных следователей и оперативных работников. Эти люди ничего не забывают и владеют исчерпывающей информацией. Как правило, небольшая часть общей следственной информации используется в суде, остальная скрепя сердце выбрасывается в корзину. Но не из головы того, кто ее собрал. Теперь подумайте о том, как относится к фирме — объекту следственных действий — человек, их выполнявший. Весьма вероятно, что вы встретите в его лице толкового помощника. Риск своей засветки минимизируется при соответствующем легендировании — совсем необязательно связывать свое имя с проектом сотрудничества. Мало ли кто и по какому поводу выдал вам контракт на разработку фирмы?

• «нецивилизованное поведение»

Для превенции попадания под нерыночные санкции вам придется выполнить такую деликатную миссию, как уточнение криминальной крыши партнерской фирмы. Лучше сразу понять, есть ли она или нет (что весьма маловероятно) и чем это чревато. Посещение мафиози от вас не требуется. Достаточно разговорить на эту тему руководство, например, затронув аспект собственной и проектной безопасности — вам кое-что порасскажут. Но! Необходимо собрать и проверить дополнительную информацию:

- о характере криминальных связей фирмы. Здесь простое выяснение принципа закрепления фирмы с крышей может указать на ее повышенную опасность или относительную безопасность. Например, фирмы, работающие с крышей «на отношении», более опасны, чем «отстежники», ибо «отношение» обуславливает повышенную ответственность со стороны крыши за решение проблем фирмы. Дело может затронуть Принципы;
- о стандартных оборонительных реакциях:

Каковы стартовые условия? Каков предмет криминального «иска»: упущенная выгода, взыскание убытков, нелояльность? — о типовых формах «разборок».

Типология криминальных «разборок» может быть связана с одним из нескольких наиболее распространенных типов отношений:

• *тип «Цессия»*

— «крыша» принимает на себя истребование санкций по обязательствам провинившегося перед подшефным. Истребуемое с виновника имущество делится между крышей и истцом, обычно пополам. В случае особой сложности «заказа» отбитые деньги могут стать полностью собственностью «крыши». Участь «голового» ответчика в последнем варианте очевидна;

• *тип «Айсберг»*

— этот тип отношений предполагает совместное дело с «крышей» на долях, в котором крыша обеспечивает работу с «кривыми» и «неправильными» партнерами. Все знают, что плавание вокруг айсберга, высунувшего на поверхность океана только малую свою часть, весьма опасно. Почему-то про это забывают, стремясь наладить партнерство с аналогичными фирмами. Понятно, что ждет малоопытного инициативного партнера. Однако при правильно

построенных взаимоотношениях подобный вариант наименее опасен, ибо «крыша» может быть также успешно переиграна, как и сам партнер, причем руками последнего;

- **тип «Дикая команда»**

— непредсказуемые реакции «беспредела». Наиболее опасная крыша, ибо не предсказуема ни по суммам, ни по формам.

В ходе проведения оперативных мероприятий с руководством фирмы вы должны уточнить такие моменты, как опыт «разборок», суммы, реально расходуемые на «крышу» и «отбиваемые» ею, и что самое главное, методологию расчета нанесенного убытка и «развода» в случае мировой.

- **сомнительная деятельность и неделовое поведение**

Проверка благонадежности фирмы может быть выполнена по следующим направлениям:

- отзывы сотрудников правоохранительных органов: местного отделения ФСК, БХСС, милиции, налоговой полиции. Особое внимание обращайте на то, какие жалобы и от кого поступали в отношении данной фирмы;
- «местная деловая община»: мнение о деловой порядочности фирмы без проблем собираются при работе с местными деловыми кругами, бывшими и нынешними субпартнерами объекта вашей разведки;
- общественное мнение: прощупывается посещением средств массовой информации. В столице такое навряд ли пригодно при работе против малоизвестной небольшой фирмы, но в отношении крупных фирм и предприятий информации — навалом. Не забудьте про специализированные отраслевые издания. Если же вас заслали в какой-нибудь небольшой городишко, отправляйтесь прямиком в редакции какого-нибудь городского радиовещания или других местных СМИ;
- отношение с властными органами: посетим администрацию по месту приписки фирмы, поговорим о том, как она себя там показала.

Поскольку ваши исследования затрагивают наиболее интересные деликатные темы, указанные информанты при соответствующем вашем подходе окажут помощь с завидным энтузиазмом.

- **финансовые нарушения**

финансовую порядочность лучше всего проверить там, где досконально знают изнанку этой фирмы: в обслуживающем банке и налоговой инспекции. Однако работа с этими источниками потребует от вас не только разветвленного легендирования по прикрытию вашего интереса, но нередко и дополнительных оперативных мероприятий.

РАЗМЫШЛЕНИЯ НА ПОЛЯХ: «КОНДУИТ»

Позвольте немного лирики. Предлагаем к рассмотрению простую идею, более желаемую, нежели имеющую шансы быть реализованной — идею «Кондуита», как она нам грезится в современных условиях. По нашему мнению, если бы вся подноготная информация о фирмах и персонажах была открыта и доступна любому заинтересованному лицу, в первую очередь это было бы полезно не столько потенциальным жертвам, сколько охотникам. Если кого-то беспокоят темные пятна его прошлого, пусть лучше открыто расскажет о них. Посему идея «Кондуита» проста: предоставить любому пострадавшему от совпартнерства возможность легитимно поквитаться с обидчиком или несостоятельным партнером, сделав компромат достоянием всех заинтересованных лиц. Односторонний доступ к таким базам данных подстраховал бы от неизбежных попыток уничтожения компры. Совбизнес не скоро дорастет до рекомендательных писем, но актуальность доступа к компромату очевидна всем, кто хоть раз недосчитался партнера — каждому первому предпринимателю. Причем на организацию подобного «Кондуита» не требуются серьезные вложения. Мы, например, с первого же купленного компьютера ведем учет всех негативных отзывов о фирмах, попадающих в сферу наших интересов, включая компромат на личности руководителей и владельцев фирм. Мир тесен до безобразия — одни и те же люди, одни и те же дела. Кто знает, не придется ли столкнуться? Наш подход не нов и, как мы видим, успешно внедряется весьма многими, дозревшими до подобной практики. Приходилось черпать «компру» из чужих источников. Непонятно только, почему обеспокоенные ростом «дезорганизованной

преступности» господа «организованные предприниматели» прижимают подобную информацию? Пора перестать ждать милостей от государства. Почему бы не создать хотя бы на коммерческих началах подобные «черные списки», как это делается во всем мире? Возможно, в наших условиях это может вылиться в создание своеобразного открытого банка данных компрометирующих сведений. Предрекая возможный протест тех, у кого рыло в пуху, нетрудно спрогнозировать вой, который поднимут СМИ по поводу «неприкосновенности личности», «гражданских прав на частную жизнь» и проч. Это все — демагогия, не говоря уже о том, что, если бы идея «Кондуита» была грамотно раскручена, на государственном уровне законодательное обеспечение ей было бы обеспечено, как говорится, «сто пудов»: делать почти ничего не надо, а поиметь дармовую оперативную информацию можно в любой момент практически на любого. Не сомневаемся, что с нашими недобрыми традициями «тук-тук» и сегодняшними взаимоотношениями в бизнесе база «Кондуита» разрастется до немыслимых пределов весьма быстро. Это могло бы стать лучшей гуманитарной помощью со стороны государства тем, на чьи деньги оно обещает богатство всем. Простите нам маленькую слабость, продолжаем по делу.

КОНТРАКТНАЯ И ДОГОВОРНАЯ РАБОТА РТ

кримтипология вида договора

анализ предмета договора

анализ схемы расчетов

анализ процедуры приемки товара или работ



Мы неоднократно указывали и напоминаем еще раз о необходимости документального фиксирования любых договоренностей, намерений и пожеланий партнера. В этом плане формальности и детали контракта или договора — особая забота РТ.

КРИМПАТОЛОГИЯ ВИДА ДОГОВОРА

ДОГОВОРНАЯ РИСКОЛОГИЯ

Взаимодействие с партнерской фирмой может быть формализовано заключением соответствующего договора. Каждый вид договора, имеющего хождение в российской хозяйственной практике, может иметь огромную массу нюансов и специальных методов профилактики криминала и неделовой направленности.

Не ставя себе целью проведение развернутого анализа недостатков хоздоговоров, мы решили включить в Практикум некоторые рекомендации по пресечению договорных рисков. Вас ждут краткие обзоры основных прокольных мест типовых договоров, их задействование в криминальных и неделовых технологиях и рекомендации по соответствующим контрдействиям. Подобные работы могут представлять собой эпизод вашей Р-деятельности, что типично для большинства относительно несложных проектов. Выявление прокольных и опасных мест договора и конструирование максимально безопасного взаимодействия, отражаемого контрактом или договором, может вылиться в специфическую профессиональную деятельность — контрактное дело.

Схемы организации злонамеренных и криминальных построений, отражаемые в договорах, настолько же эффективны в руках манипуляторов, насколько «прозрачны» для потенциальных жертв.

КРИМТИПАЖИ И Р-ТЕХНО

- договор реализации

Типичный криминальный сюжет: товар забирается контрагентом на реализацию на очень для вас выгодных условиях. С тем и товар и контрагент пропадают. Пострадавший может как угодно изощренно защищаться составлением драконовского договора, но очередь в арбитраж, исчисляемая годами, слабая эффективность привлечения к ответственности, неисполнимость санкций сводят эти усилия к нулю.

Признаки недоброкачества ситуации:

- удаленность фирмы контрагента, неизвестность;
- узкий круг известных вам доверенных лиц фирмы контрагента, разрабатывающих и подписывающих договор (возможно, один-два представителя);
- нечеткость сбытовой политики фирмы, выражаемой представителями, неубедительно объясняющими повышенную цену покупки вашего товара;
- отсутствие личных координат исполнителей или подставка фальсифицированных;
- наличие подобных проколов в вашей практике (что манит последователей и указывает на то, что ваша фирма не способна принимать меры к «обувалоу» и адекватно разбираться с нарушителями).

Превенция:

1. Р-техно против фирмы:

Навести справки о фирме для уточнения реальности ее существования, подтверждения полномочий представителей, намерений и возможностей. Собрать информацию с места базирования. Поговорить с сотрудниками, можно по телефону, под разными легендами, используя разных оперативников. Обязательно проверить истинность координат конторы, офиса и банковского счета. Проинформировать банк и спросить рекомендации -нет ли к этой фирме массы претензий со стороны ваших предшественников?

2. Р-техно против представителя:

Уточнить домашние координаты представителя, особенно если он руководитель фирмы и подпустить информации о собственной крутизне по типу «С негодями мы разбираемся так-то...» Можете продемонстрировать соответствующий контингент «хозгруппы быстрого рыночного реагирования». Ваш оппонент должен прочувствовать реальность угрозы в случае нечестной игры.

3. Р-техно при обеспечении сделки:

- обеспечить гарантии, залоговое право;
- обеспечить сохранность товара, например, ваш наблюдатель постоянно должен быть при товаре или при партнерской фирме.

• договор подряда с авансовым платежом

Кримсюжет: вы закачиваете средства на приобретение партнером материалов под выполнение работ или проплачиваете часть работ. Развязка: пытаетесь найти партнера и свои деньги. К тому времени, как до вас доходит, что вас «обули», уже нет ни денег, ни людей, ни концов первых и вторых.

Признаки недоброкачества: основные — см. выше. Особенно вас должна насторожить развитость практики обналичивания денег, наличие рабочей механики съема денег, выявляемая вами у представителя фирмы. Неплохо разыграть фишку «своего парня в чужой команде»: вы якобы устраиваете при заказе боковичок в своих интересах и выясняете подробности его исполнения. Если перед вами вероятный «обувало» — он вам много чего расскажет и про сроки съема «черного нала», и про формы прикрытия, и про многое другое, весьма интересное. Уже одного этого иногда должно оказаться достаточным. Однако не стоит сбрасывать со счетов, что за всем этим может стоять просто ушлый рутинный бизнес. Между тем отметим, что ушлый бизнес своими ноу-хау делиться не спешит.

Превенция:

Пригодны вышеописанные рекомендации Р-техно. Оргмероприятия могут свестись к такой схеме взаимодействия: вы не делаете никаких платежей вперед, а в договоре оговариваете, что все

материалы, требуемые для выполнения вашего заказа вы оплачиваете сами, т.е. весь договор должен быть переориентирован на работу из давальческого сырья. Ваш партнер может возразить, что при таком договоре он теряет прибыль. Если она исчисляется путем приращения сметы затрат на процент рентабельности, а в смете затрат сидит стоимость материалов, то это действительно так. Прибыль начисляется и на его расходы на сырье. Если работы выполняются по смете, компенсировать эти потери прибыли вам будет затруднительно. Однако вы имеете возможность прямо заявить партнеру, зачем вы это делаете и предложить один из возможных вариантов компенсации: допдоговор, например, на комплектацию или некоторые вложения в смету, соответствующие партнерским потерям. Давальческое сырье поможет вам не только избежать участи «обутого», но и, возможно, позволит контролировать качество используемого подрядчиком материала.

Кстати, на этапе преддоговорной работы вы имеете богатые возможности прошупать своего партнера на его возможную неискренность.

• договор поставки научно-технической продукции

Кримтипаж: если сравнить договор НТП с договором подряда — внешние признаки будут почти одинаковыми: одна сторона поручает другой выполнить то-то и то-то, к обоим договорам прилагаются сметы, планы-графики выполнения работ, протоколы согласования цен и т.д. Но надо помнить, что договор НТП — единственный в договорном праве, допускающий появление так называемого «отрицательного результата». Что это такое, толком не знает никто, но, если он появляется, ваш подрядчик по закону вам ничего не должен. Для того чтобы запустить в работу этот коварный механизм, достаточно вынести название договора в его заголовок и ни словом не обмолвиться о такой его деликатной особенности в дальнейшем тексте. Ваши денежки в лучшем случае пойдут на науку, а не на то, что вы ожидали получить. С учетом того, что к науке ныне примазалась бездна проходимцев, да и сами «мужики науки» доведены до крайности, работать по договору НТП становится все более опасно. В лице своих представителей, слабо разбирающихся в бизнесе, но много опечаленных отсутствием средств достижения научных целей, наука становится, как бы это помягче выразиться, «обизнесенной». Авантюры в среде научных работников — гость, все более частый.

Превенция сводится к отказу от работы с договором НТП или к смене проектного взаимодействия, например, по линии перевода проекта в «черный» оборот, при котором работы оплачиваются наличными.

• договор страхования

Кримтипаж: искусственное конструирование страхового случая с целью за-владения страховкой. Отметим большое многообразие возможных вариаций схемы: от инсценировки угона автомобиля до тонкой имитации провала производственной программы.

некая агрессивная фирма планирует выпуск новой продукции. Под мотивом обеспечения интересов потребителей фирма обращается в страховое общество за договором страхования риска неисполнения обязательств. Внешне все выглядит благообразно: собираются предварительные заказы на эту продукцию, выполнение которых и подстраховывает страховое общество. Ушлые ребята, усердно налегающие на личные симпатии и красивые слова, инспирируют такие условия страхования:

— страхуется массовый договор НТП, в частности, исполнение обязательств фирмы по разработке и передаче потребителям некоего продукта;

- страхуется предоплата за продукцию — вся сумма собранных авансом продаж;*
- страховой случай наступает от разработчиков, т.е. страховое общество не контролирует реальность происходящего, фактически оставляя факт неисполнения обязательств на совести фирмы-разработчика. Особо оговорены сверхсжатые сроки прибытия представителей страховщика, чем еще более усугубляется невозможность контроля. Теперь подноготная, которая была выявлена нами по просьбе страхового общества. У фирмы имелся некий спонсор, вложивший в данный проект известные средства. Желание получить их назад в любом случае, вне зависимости от результата*

проекта, и явилось причиной организации акции. Обратите внимание на главную идею договора, страхования: страховое общество несет ответственность перед потребителями. Как мы установили, в их число попала в качестве будущего дилера фирма-представитель спонсора, которая сделала крупный заказ. Теперь смотрим в корень: спонсор через свою фирму-лжедилера под видом предоплаты закачивает финансирование работ, фирма-производитель чего-то там может быть и произведет. Но вот, если она не справится, ответственность будет нести страховщик — практически вся сумма спонсорского вклада будет возвращена. (На самом деле истинный мотив обращения к страховщику — не столько защита интересов потребителей, сколько интересов инвестора, стремящегося переложить финансовый риск на плечи страховщиков.)

Мы приводим этот пример, чтобы еще раз продемонстрировать занимательную комбинацию из договора НТП и страхования, использующую неделовые возможности тою и другого.

ОБЩИЕ ПРИЗНАКИ ОПАСНОСТИ

Попытаемся выделить общие черты приведенных схем неделового и криминального взаимодействия. Что является универсальными признаками, призывающими вас утратить бдительность при обнаружении их в манере и технологии разработки договора инициативной стороной?

• предложения необычно высокой цены или условий

Как правило, все схемы задействования договоров в криминальных и неделовых комбинациях базируются на создании у жертвы повышенной заинтересованности в факте заключения договора. Этот момент может быть обыгран ценой договора, явно выше средней, если махинатор работает против фирмы и играет на фирменном интересе. Это может быть выполнено стимулированием процедуры заключения договора. Например, руководителю предприятия или его сотрудникам по факту заключения договора может быть обещана и выплачена премия, соответствующим образом легендированная. Такой технологический изыск договорной работы трудно скрываем

• манипуляционная направленность: управление вниманием и создание ложной установки

Злоумышленник манипулирует вниманием жертвы, сознательно уводя его в сторону от существа вопросов, касающихся соображений безопасности планируемой операции. Кроме того, в целях подавления возможных подозрений жертва подвергается массовой психологической обработке. Создаются иллюзии благонадежности инициаторов, для чего в договор могут быть вмонтированы соответствующие нерелевантные фрагменты. Также имеет смысл обращать внимание на внешнее оформление договора. Как только вы поймаете себя на мысли, рассматривая предлагаемый вам контракт, что перед вами — ну очень симпатичные ребята, работающие по экстра-классу — призадумайтесь, не намеренно ли они поддерживают в вас эти ощущения, попросту говоря, обводя вас вокруг пальца? В этой связи нелишне выполнить простые ходы, нивелирующие ценность внушения и договорной инспирации

- дайте договору «вылежаться»,
- покажите их человеку постороннему, не знакомому с инициаторами,
- обсудите договор коллективом лиц, не контактирующих с «пришельцами».

— отсутствие «хвостов»

Если вы чувствуете, что договор приближается к моменту подписания, но при этом почему-то в ваших руках, по-прежнему, слишком мало информации о контрагенте, если вы не находите «хвостов» там, где они должны быть, например, вы звоните по указанным в договоре реквизитам, и вам постоянно отвечают, что эти-де сотрудники отсутствуют, что, впрочем, не мешает им исправно отыскивать вас после вашего звонка, такая односторонняя направленность связи должна вас насторожить.

Напоследок отметим, что самым надежным средством, гарантирующим вас от подобных и других неприятных неожиданностей, будет культивирование вами комплексного подхода Р-системы к любой инициативной фирме и любому предлагаемому делу

АНАЛИЗ ПРЕДМЕТА ДОГОВОРА РИСКОГРАФИЯ

Очень часто вам необходимо дать заключение по договору, предлагаемому партнером для формализованного партнерского взаимодействия. Возможно, вы займетесь творчеством, задавшись целью помочь заинтересованной стороне в написании выгодного ей варианта контракта. Как бы то ни было, рассмотрим риски, вытекающие из предмета договора

Анализ раздела «Предмет договора» призван дать ответы на следующие вопросы.

не скрывается ли в описании предмета договора изощренная ловушка, поставленная противной стороной при соблюдении легитимных требований бизнеса?

не является ли предмет договора звеном, развития криминальной схемы?

КРИМТЕХНОЛОГИЯ

Вне зависимости от названия договора, от принадлежности его к одному из распространенных типов, предмет договора должен быть описан полно и однозначно. Именно неполнота и полисемия — многозначность понятий в наибольшей мере пригодны для использования одной стороной в ущерб другой.

Выявление наблюдений в предлагаемой вам «рыбе» контракта в виде неполноты описания или содержательной многозначности предмета договора должно послужить для вас основательным поводом для раздумий над тем, кто перед вами и что может произойти в дальнейшем. И не следует обольщаться по поводу неопытности партнера, его неосведомленности в проблематике составления контрактов и т.п.

пример использования неполноты формулировки. Некое производственное объединение, монополист российского рынка, обладающий большим запасом весьма конкурентоспособного товара, не имеет надежного выхода на международный рынок. Очень быстро находится некая инофирма, предлагающая агентские услуги по продвижению товара объединения на очень выгодных для объединения условиях. В предмете агентского договора, подготовленного этой фирмой, закрепляется эксклюзивное право на сбыт продукции объединения этой фирмой в течение многих лет. И все. Ничего не говорится о том, сколько товара фирма будет про давать и в какие сроки. Очень скоро эта внешне, казалось бы, безобидная недосказанность, вполне «рыночная» по типу «Мы же не знаем, как пойдет ваш товар, надо пробовать..», показала, всю суть сделки. Фирма повела дело ни шатко ни валко: продажи пошли крайне жидко и медленно, в то время как аналогичная продукция зарубежных фирм уходила без изменений. Только спецмероприятиями удалось выяснить, что за спиной этой фирмы стояла... одна из крупнейших фирм-оптовиков, сложившиеся отношения которой с ведущими зарубежными производителями могли нарушиться от выплеска на рынок крупных партий дешевого российского товара. Эти рынки и были прикрыты псевдодилером. В сложившейся контрактной ситуации возможности перепоручить продажи кому-то другому у объединения пресечены. Оно повязано многолетним эксклюзивным агентским договором. Пришлось выкручиваться

Обратите внимание на использование неполноты описания предмета договора. Именно здесь зарыта собака: «забугорник» ловко ушел от детализации своих обязательств, размыв само понятие эксклюзивного агентского соглашения. Предмет договора оказался выхолощенным по халатности наиболее заинтересованной стороны. (Несмотря на полное отсутствие каких-либо Р-технологий в работе объединения, которая превентировала бы подобную ситуацию уже на ранних подступах, в данном примере видится целый ряд нереализованных возможностей чисто контрактной работы. Например, некорректный выбор формы договора не надо лезть в то, что не проверено, с тем, кто не проверен. Проработка ответственности сторон также могла предохранить от саботажного поведения партнера. Совершенно не продуманы ситуации расторжения контракта, достаточно было просто привязать суммы продаж, организация которых поручалась агенту, к определенному временному отрезку, и все встало бы на свои места. Плох и срок действия контракта. Пробовать партнера нужно было бы полгода - год, например, с возможностью автоматической пролонгации контракта, чтобы не было обидно партнеру, хотя фирмача-иноземца, вообще-то, обидеть недоверием тяжело. Рассмотренный случай демонстрирует работу «дырявого» контракта в умелых руках.

Вариант использования полисемии формулировок (смысловой неоднозначности) в атакующей операции инвестора наглядно представлен последним примером страхования риска неисполнения обязательств товаропроизводителя. Простое исключение полисемии и уточнение формулировок не позволило бы страховщику стать жертвой аферы. Достаточно было прописать основные понятия предмета договора для конкретного страхового случая. Страховщик же пренебрег этим, тем самым отдав на волю страхуемого главное решение — оценку ситуации в качестве страхового случая. Этому способствовала и слабина проработки понятия «товар». Фактически из договора не следует, что именно должно получиться у фирмы и какие же конкретно обязательства страхуются? Вместо этого применено малопонятное название — научно-технический термин, непосвященному мало, что говорящий. Т.е. при таком формальном подходе фирме-агрессору для получения денег от страховщика достаточно самой прийти к выводу о невозможности выполнения работ, что однозначно допустимо. Законом для договора о передаче научно-технической продукции, и сказать об этом доброму страховщику, фирма при этом может даже и не делать ничего вовсе для восполнения инвестору вкладов в проект, коль есть такой страховщик. Хотя по закону никакого возмещения инвестору на этот случай не предусмотрено, из договора страхования в нашем случае следует как раз обратное. Нападающей стороной использована неоднозначность понятий «предмет НИОКР», «риск невыполнения обязательств» и «страховой случай».

АНАЛИЗ СХЕМЫ РАСЧЕТОВ

ЦЕЛИ АНАЛИЗА

Вне зависимости от того, чье предложение вы прорабатываете: своего клиента к вероятному партнеру или, наоборот, вне зависимости от того, какой комплекс работ вы выполняете, схеме взаимных расчетов должно быть уделено безотлагательное внимание.

Уже на первых этапах знакомства с проектом клиента вы должны указать на сомнительность схемы взаимных расчетов между партнерами и внести в нее соответствующие поправки. Обработка же предложения инициативного партнера даст вам информацию к размышлениям и построению дальнейших РД. Если вы проверяете партнера, указанного заказчиком, результаты анализа схемы с учетом специфики проекта и собранной о партнере информации должны войти в ваш отчет.

Итак, каковы расхожие схемы надувательства, на каких принципах они построены и каким образом они выявляются в схеме расчетов договора?

РИСКОГРАФИЯ И Р-ТЕХНО

Узлы внимания:

1. форма платежа

2. момент платежа

3. «ответ» и санкции

1. ФОРМА ПЛАТЕЖА

1.1. ИНКАССО

Схема безналичных платежей посредством перечисления денег с одного расчетного счета на другой. Почти безболезненная схема, за исключением таких рисков;

риск затягивания в орбиту криминальных интересов

Попасть в список жертв легко, стоит лишь вспомнить про аферы с фальшивыми «авизовками». Суть их проста: в банк приходит по телетайпу телеграмма-распоряжение из РКЦ на осуществление платежа. Банк исполняет. Потом выясняется, что телеграмма была совершенно «левой», владелец денег никаких распоряжений не отдавал. Где же денежки? Очень далеко. Пока не было в банках структуры РКЦ — не было и такой махинации. Вот так хорошее дело используют интеллектуальные преступники. Превенция: задержка и вылежка платежей в РКЦ.

риск возможных проблем с обналичкой

Проблемы с выдачей наличности утратили свое значение после запуска в оборот «тяжелых» банкнот. Однако и этот момент требует уточнения в обслуживающем проект банке.

риск недостаточной скорости платежей

Скорость банковских операций может стать мощным негативным фактором в проекте, требующем оперативности проведения платежей. Например, если ваш проект связан с курсовыми котировками на биржах или если «пограничный» характер проекта подразумевает повышенную личную ответственность вашего клиента за проволочки движения денег. увы, наши банки грешат низкими скоростями. Не верьте, если услышите что-то типа «Любые платежи за сутки». Неделя, минимум пять дней — это реально. Как по секрету поведал один солидный банкир: «Я могу дать исполненную платежку, но исполню так и тогда, как мне удобно». Даже внедрение прогрессивных банковских технологий, успешно зарекомендовавших себя за рубежом, в условиях российской практики может оказаться малоэффективным.

риск затрудненности экспорта-импорта капитала

Перевод денег за рубежи России и получение их оттуда также может представлять узкое место. Если ваш проект связан с такими операциями, уточните возможности банка.

риск прокола аиовимизауии деятельности

Конспирация в условиях платежей инкассо, естественно, невозможна. Все проверяется «бумажным следом», все может быть проконтролировано. Вплоть то слежения деятельности вашего клиента как со стороны официальных так и неофициальных спецслужб и прочих профессионально любопытных. (Кстати, банковские контакты весьма ценятся среди наиболее мелкотравчатой мафии. Объект особого обхождения — операционисты банка, знающие свою клиентуру и реальное положение их дел.)

одна банальная рекомендация:

проверяйте правильность оформления платежных документов. Ни один из тех, кто впоследствии многотрудно разыскивал свои деньги, не сомневался в опытности своего бухгалтера. В условиях же совпартнерства, прежде чем ваш партнер отнесет платежам в банк, убедитесь, что все в них число

Эти и другие неудобства инкассового платежа привели к появлению других форм расчетов. Возможно, они не будут иметь никакого внешнего проявления в предлагаемом вам на экспертизу договоре, что не мешает вам их знать.

1.2. ПРОСТОЙ «БОКОВИК»

Подразумевает такое «удобство», как оплата наличными без оформления каких-либо бухгалтерских формальностей. Схема приобрела большую популярность, ибо кажущаяся простота процедуры получения денег, отсутствие личных налоговых обязательств получателя и засекречивание факта получения и величин сумм подкупает весьма многих. При работе с инофирмами, выступающими плательщиком, особенно соло-фирмами, в которых хозяин представляет и собственника, и почти весь свой штат, организация боковика не вызывает каких-либо сложностей со стороны плательщика. На это же сработало и смягчение таможенного контроля за ввозом наличной валюты. Однако у российских юридических лиц такие «отстежки» вызывают иной раз непреодолимые трудности. Особенно когда у предприятия-плательщика нет опыта подобных расчетов, отсутствует надежный механизм снятия и «зачернения» безналичных денег.

риски вовлечения в криморбиту и утраты средств

Как только малоопытный партнер качнет деньги в незнакомую отмывочную контору, этим он автоматически порождает два риска сразу: риск утраты таких денег по злому умыслу «стиральной машины» и риск попадания предприятия в горячий список фигурантов

уголовного дела, вполне вероятно могущего быть возбужденным против конторы. Это, так сказать, «по жизни». По закону же возможно наступление личной уголовной ответственности директора предприятия-плательщика в случае доказанного намерения «зачернения» денег и корыстного умысла.

угроза уголовном ответственности

нависает не только над плательщиком. Получатель «боковика» почти всегда формально находится под боем налогового законодательства. Соккрытие дохода преследуется Законом и наказывается. Поэтому любые документы, подтверждающие факт получения денег, получателем избегаются. (Кстати говоря, при значительных суммах из-за этого сложности могут возникнуть и у плательщика. По отзывам одного заказчика, боковики доставляют ему немало сложностей со своими властями, поскольку ему трудно подтвердить факт оплаты, и тем самым списать деньги со своих счетов. Выкручивается камуфлированием боковиков представительскими и командировочными расходами.)

Во избежание недоразумений, неплохо убедиться, что партнер действительно обладает необходимыми навыками обналичивания денег «в черную». В противном случае трудно будет получить то, чего может не оказаться. По совершенному факту выполнения вами обязательств в одностороннем порядке, что-либо реально истребовать с нерадивого партнера, применить какие-либо санкции может быть сложно. Тем более если партнер легок на подъем. Имейте это в виду при значительных суммах «боковика».

Кроме того, полезно держать в памяти возможность криминального происхождения денег в случае, если вам показывают очень крупные суммы в валюте и готовы их выложить за вашу услугу. В таком варианте, если «задымил» ваш партнер, вполне вероятно, клубочек может раскатиться и в вашу сторону. (Информация для размышления: в связи с глобальными политико-экономическими переменами в мире, перестраивается и «Интерпол». Насколько известно только лишь из официальной прессы, с некоторых пор она уделяет самое пристальное внимание процессам отмывки грязных денег по каналам стран СНГ. Любая мало-мальски значительная наличная сумма вместе с ее владельцем может оказаться подконтрольной этой мощной международной организации. Хотите фигурировать в «деле»?)

При расчетах «боковином» в валюте возможны и разнообразные валютные махинации. От выдачи вам фальшивых долларов до «элементарных кукол» и «ломки». Причем эта стезя сейчас настолько опрофессионалилась, что за подлинность банкнот вам никакой сторонний специалист не поручится. О чем и пишут повсеместно. Весьма часто «боковин» полностью оправдывает свое название, выступая сопутствующим механизмом расчетов наряду с официальными расчетами, отражаемыми в контракте, договоре и т.п. При этом нередко деньги перекачивают из официальной части в «темную». Очевидно, многочисленные факты экспорта по заниженной стоимости, по большей части имеют в своей основе именно эту незамысловатую механику. Здесь возможно наступление ответственности продавца за демпинговую цену продажи товара. Кроме того, сделку могут признать «ничтожной» со всеми вытекающими отсюда малоприятными последствиями. В этом случае административные лица могут быть привлечены к ответственности за злоупотребления служебным положением, а в случае акционерной формы капитала ими возглавляемых предприятий вполне вероятно в качестве нелояльных лиц и преступников против акционерного имущества. Также возможна квалификация «боковика» как элементарной взятки.

попадание в группу повышенного риска

Притягателен «боковик» и для рэкетиоров. Особенно персоны, боковином «повязанные». Подозрения на организацию подобных сделок сразу же выдвинет вашего клиента в группу риска. И если он что-то вразумительное сможет ответить официальной власти, то с «пацанвой» такой номер может не пройти.

риск отказа от платежа

Риск неисполнения платежа в схемах с «боковиками» весьма высок. Ничто не мешает вашему партнеру надуть вас самым наглым образом от примитива — «кидалова» до инспирирования легитимных претензий. Что и наблюдается повсеместно. О чем вы

подумали в первую очередь, читая про надувательство: о себе или о жуликах? Если о жуликах — у вас редкий тип психики. Большинство думает о себе, тем самым подтверждая свою внутреннюю готовность стать жертвой. Мы еще встретимся с этим любопытным механизмом в дальнейшем, и, кстати, посмотрим, как его заставить работать на себя. Пока же отметим, что ваш партнер весьма вероятно, догадывается о ваших жертвенных наклонностях.

риск личной имущественной ответственности получателя за неисполнение обязательств

Негативная роль «ответа» за невыполнение своих обязательств со стороны получателя «боковика» растет день ото дня. Если за некачественную поставку товара официально вам лично что-либо сделать тяжело, то при расчете «боковиком» все гораздо драматичнее. От вас не только потребуют вернуть аванс, но могут объявить личный штраф. Что, если вы уже успели потратить ранее полученное, а на штраф вообще денег нет, не было и негде взять? В таком случае вас могут либо «посадить на счетчик», объявив дополнительный штраф за просрочку в виде, скажем, десяти процентов от суммы за каждый день просрочки или назвать что-то еще более определенное. За нарушение договоренности в схеме с «боковиком», например, непредоставление реквизитов или отказ от совершения сделки по вине третьей стороны, посреднику могут объявить неустойку в виде некоторого процента от суммы сорванной сделки или просто фиксированного платежа. Попробуйте не заплатить, и вы на собственной коже почувствуете всю прелесть «боковика»! Аналогично люди попадают в полную зависимость от плательщика, причем даже после того, как выплатили то, что должны. Правда, возможен вариант, при котором после погашения всех штрафных санкций, этого человека могут и отпустить на все четыре стороны. Вернее говоря, то, что от него к этому времени останется...

риск ввержения в откровенно криминальную комбинацию

Известны многочисленные варианты подставок получателя «боковика» в момент или сразу после получения денег. «Не успели мы получить, а вы уже тут..»

Как быть? Различные модели организации «боковика» вытекают из его порочных элементов и призваны в той или иной мере сгладить или нейтрализовать вышеупомянутые риски. Например, открытие личного валютного счета за рубежом хотя и запрещено законом, но имеет широкое распространение. Этим шагом вы можете создать видимость формализации отношений с плательщиком. Вы даже можете составлять контракты как физическое лицо. Но никакая буква Закона не расположена в вашу сторону в плане реальной защиты ваших интересов. Это всем известно, поэтому подписание подобных контрактов плательщиком, изначально не намеренным ничего вам платить, никаких внутренних содроганий в его душе не вызывает.

В других разновидностях схемы «боковика» вместо денег вам могут быть предложены товары или оплаченные услуги. Очень распространены «деловые» поездки за рубеж, оплаченные туры, учебы, приглашения на каникулы на фирму и т.п. (Ваш босс давненько куда не выезжал?) Очень интеллигентно выглядит «боковичок» в форме приглашения на чтение лекций, консультирование и прочие малоподдающиеся оценке интеллектуальные работы. Это — жизнь? Нет, это — «боковик».

Однако все эти меры работают в области сравнительно малых сумм и небольших проектов. Элементы безопасного профессионализма должны были проявиться в схемах расчетов, и они не заставили себя долго ждать.

1.3. СОВЕРШЕННЫЙ БОКОВИК

Как безопасный метод расчетов приобрел значение ввиду появления и распространения в России практики создания оффшорных компаний за рубежом и увеличении сумм взаиморасчетов между партнерами, часто не желающими высвечивать свои взаимоотношения. Суть «совершенного боковика» примерно такова же, как у предыдущих схем, за исключением того, что деньги переводятся на счета оффшора, минуя стадию наличной передачи. Поскольку операции проходят по счетам инофирм, их нельзя считать криминальными. Сила «совершенного боковика» в законных основаниях с законной формализацией отношений между сторонами. Все происходит

так же как при заключении обыкновенной сделки. С точки зрения налоговых обязательств владелец оффшора до момента снятия денег со счета своей фирмы чист перед Законом. Если он является и полноправным собственником оффшора, никто не мешает ему пользоваться этим счетом, избегая при этом съема денег в явном виде. Создание или приобретение оффшорной компании, хоть и трактуется ЦБ как несанкционированный вывоз капитала, на практике пока эффективно не преследуется.

Правда, остается открытым вопрос о законности занижения цены в случае поставки товара по демпингу и обоснованности перевода средств в оффшор. Однако, при известной сноровке в конструировании сделки (например, в форме заключения формально не связанных друг с другом контрактов или иного благовидного камуфляжа истинных причин снижения цены) это недоразумение ликвидируется.

Практически можно считать эту схему безопасной, вплоть до принятия специальных актов государством в отношении оффшорных компаний и операций с ними. В плане удобства отметим, что счета оффшорной фирме могут быть открыты в пределах легкой досягаемости получателя, но недосюгаемости «органов компетентных». Например, в странах Ближнего Зарубежья. В целях полной конспирации получатель может не только открыть анонимный счет там, где никто его не выдаст, но и сам оффшор зарегистрировать на подставное доверенное лицо. Имеются и иные, более изощренные, возможности глубокого конспирирования счетов.

Недостаток оффшорного боковика в относительной дороговизне его организации. Если нужна безопасная схема, то оффшоры создаются «на один удар». После проведения операции они закрываются. Создание же оффшора обходится как минимум в шестьсот долларов. Это если не пользоваться посредниками и специализированными фирмами. С их помощью это может утянуть и суммы в несколько раз большие. С другой стороны, если овчинка стоит выделки, почему бы и не потратиться? Тем более если у вас есть возможность переложить эти расходы на плечи партнера. Это же будет неплохим показателем его готовности платить «живые» деньги. Скорее всего, именно такой порядок приобретет самое широкое распространение в ближайшее время.

1.4. БАРТЕР И ТРАНСФЕРТНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Представляют собой разновидности товаро-менных расчетов между сторонами. Бартер расцвел с началом рынка при либерализации ВЭД. Сегодня, похоже, вытесняется более совершенными трансфертными схемами.

Главный недостаток — возможное двойное ущемление прав менее приткой стороны. Двойная выгода партнера-контрагента сделки может сложиться, во-первых, путем покупки им товара по заниженным ценам и, во-вторых, путем поставки встречного товара с повышенной торговой наценкой (вторая «скрытая» часть выгоды). Ввиду наличия необходимой литературы по вопросам организации бартерных сделок, отсылаем любознательных к соответствующим литисточникам.

Нам же хотелось бы коснуться такого пока еще относительно редкого явления особо доверительной формы отношений между партнерами, как трансфертные операции («трансферты»). Суть трансферта в том, чтобы, поддерживая некое денежное равновесие между сторонами, оплачивать интересы партнера из своего кармана взамен его платежей в ваших интересах. Т.е. вы проводите платежи на своей территории в интересах своего партнера со своего счета, он платит со своего за вас на своей территории. Пересечения границ нет, явной формализации отношений тоже может не быть.

Носителем трансферта могут быть различные ценности:

- рабочая сила и труд: например, вам изготавливают рекламный ролик за рубежом, вы здесь организуете маркетинговые исследования в интересах партнера;
- услуги: вы оплачиваете деловой визит или презентацию делегации, направленной к вам партнером, он делает то же самое для вашей у себя;
- материальные ценности: вы проводите коммерческие операции на территории СНГ, резервируя прибыль партнера на своем счете и направляя ее по его указаниям, партнер проводит для вас операции с недвижимостью на зарубежном рынке;
- денежные средства: ваш банк осуществляет платежи в интересах клиентов иностранного партнера, партнер обеспечивает платежи вашей клиентуры.

Кроме территориального аспекта и связанного с ним организационного, схема привлекательна возможностью налоговой минимизации. Однако здесь уместно заострить внимание на таком моменте. Вы платите за своего партнера из своей очищенной от налоговых обязательств прибыли, аналогично платит он. Представьте ситуацию, что в России сегодня налогов вам приходится платить, условно скажем, 60 процентов от валового дохода, а ваш партнер в Сингапуре платит всего 4 процента. При этом российский доллар уже перешагнул за не одну тысячу рублей, зарабатывать же «деревянные» для большинства не стало легче. Равноценно при этом оплачивать услуги партнера из расчета «доллар за доллар»? Вред ли. Вроде бы, российский доллар весит больше. Вот тут вам нелишне **уточнил** с партнером «идею цену»>, как мы это разбирали в соответствующей главе.

МОМЕНТ ПЛАТЕЖА

Момент платежа является одним из главных пунктов, на который нужно обращать внимание при анализе схемы взаиморасчетов. Уместно напомнить все, что мы с вами говорили ранее о моменте операции.

риск совершения махинации объективно повышается с увеличением быстротечности расчетов

Вы знаете, что часто схемы махинаций на этапе расчетов между сторонами строятся именно на недостатках существующих банковских структур и операций или издержках, аналогичных вашим. Они, как правило, либо организационного либо временного происхождения. В отношении организационных недочетов мы говорили, теперь рассмотрим момент платежа и риски, связанные с ним.

• поэтапный платеж

— платежи осуществляются в соответствии с разработанным графиком платежей, соответствующим графику выполнения обязательств партнером. Это может быть привязка к графику поставки товара (по позициям номенклатуры контракта и объемам) или к графику выполнения работ, который также должен быть приложением к вашему основному контракту. После процедуры приемки работ, определенной контрактом или договором, о чем мы поговорим отдельно, но позже, включается плательщик. Схема вполне сбалансированная и надежная.

• аванс

— он же предоплата. Наиболее одиозная с точки зрения безопасности форма расчетов. Оporочена всеми возможными и невозможными структурами: от кооперативов девяностых до нынешнего госсектора. Нет смысла говорить о нем подробно то, что известно всем и каждому. Предоплата — это однозначно повышенный риск плательщика. Она же является богатой криминогенной почвой, на которой расцветают всевозможные махинации: от прятания прибылей, до двойных продаж, подставок и т.д.

Если к вам приходят с предложением, где вы должны платить авансом, и очень убедительно при этом аргументируют свою позицию, в девяносто девяти случаях из ста говорите: «Нет». Особенно, если это касается предоплаты контрактных поставок. В оставшемся одном случае, если вы все же считаете себя рожденным под счастливой звездой, познакомьтесь с вашими рисками и способами их нейтрализации.

риск подставки

- деньги зачисляются на счета далеких фирм и больше вы про них ничего не слышите. Равно как про поставку товара и людей, устроивших вам такую «рыночную реальность».

Во избежание подобного, выполните все рекомендации предконтрактной работы Практикума. Не принимайте ко вниманию никаких увещаний в быстротечности сделки. Не подписывайте никаких бумаг, Не давайте никаких обещаний. Можете сказать, что «прорабатываете вопрос в соответствии с Р-системой». Совсем хорошо, если вы сообщите своему возможному партнеру о том, что проверяете его, его фирму, контракт, его контрпартнера и т.д. Если перед вами

сознательный махинатор, он испарится, если просто человек, не совсем точно представляющий себе реальность, вы окажете ему бесплатную услугу на будущее.

риск несанкционированного оборота, авансовых средств

- деньги зачисляются на чужой счет, некоторое время работают в коммерческом обороте этой фирмы, затем фирма объявляет о невозможности исполнения своих обязательств и возвращает их вам. Вполне вероятно, что во избежание возможных санкций к этому моменту фирма оказывается уже банкротом. Т.е. все средства уже проданы, обналичены, упакованы и высланы.

Р-ТЕХНО:

Во-первых, вышеописанная рекомендация остается справедливой.

Во-вторых, можно использовать страхование риска неисполнения обязательств или невыполнения санкций. Однако, заметим, что, если ваш партнер убедил вас в том, что платить должны вы, вам будет трудно опровергнуть его аргументацию относительно затрудненности оплаты страховки. Он ее должен будет оплатить сразу и незаемными средствами. Кроме этого, не стоит сильно обольщаться относительно страховщиков — они платят весьма неохотно.

В-третьих, из новаций можно попробовать включение в контракт (договор) между вами пунктов о запрещении нецелевого использования денег получателем с сильными штрафными санкциями в случае нарушения этого пункта. При этом сделайте запись о безакцептном порядке взимания штрафа — теоретически вы сможете их снять со счета партнера без его согласия. Если будет, что снимать.

В-четвертых, во избежание конструирования партнером «банкротства» можно поступить еще жестче — возьмите под залог аванса его ценности — здания, основное оборудование, ликвидные товарно-материальные запасы. При нынешнем подорожании услуг нотариуса создание фирмы обходится в копейчку. Поэтому можете использовать и ее в качестве залога, особенно если вы работаете с посредником — небольшим частным юридическим лицом. Оформите авансирование не авансом, а своей оплатой по договору купли-продажи или совместной деятельности, и у вас в руках появится достаточно жесткий ошейник. Договор может быть и опционом: вы купите его имущество, если он не выполнит своих работ. Можно и наоборот — под отлагательное условие совершение сделки: вы не купите его, если он выполнит свои работы. Как вам больше нравится и насколько вы хотите припугнуть своего партнера. Пусть теперь попробует не вы — полнить обещаний или поэксплуатировать-покрутить ваши деньги. Не забудьте об обязательности контроля со своей стороны, это по-прежнему актуально!

помните — стопроцентной гарантии нет. Схема остается ущербной для плательщика. При ловкости, и высоком классе махинатора он вас все равно обует

И, в-пятых, можно затребовать гарантии выполнения обязательств партнера от других юридических лиц. Такая практика эффективна при условии, что вы хорошо знакомы с гарантом.

Выбивание гарантий под страх силового прессинга лично к партнеру или его близким мы не рассматриваем. Однако отметим, что подобная практика может сказаться не только самообольстительной, но и весьма накладной. Если уж человек решится играть по-крупному против системы, то что ему бояться другого человека.

Также мы не рассматриваем введенную соответствующим законодательным актом процедуру признания сделки ничтожной и соответствующие санкции государства. Это еще менее эффективная мера.

• оплата по контрольному образцу

— оплата по готовности товарной партии и контрольному образцу представляет собой разновидность предоплаты. Картина выглядит так: в доказательство готовности выполнить обязательства продавец предоставляет покупателю образец, подтверждающий соответствие договоренностям и готовность партии товара. Вы принимаете образец и оплачиваете всю партию. Одновременно с этим вы подвергаетесь всем вышеописанным рискам. Р-технология по дешифровке криминала аналогична вышеприведенной. Кроме того, рекомендуем

попробовать «расколоть» возможную кримсхему проведением нетрадиционной приемки (подробно см. «Процедура приемки товара»),

- **аккредитив**

— покупатель загоняет деньги на депозит банка, продавец получает их только после представления в банк документов, оформленных покупателем и подтверждающих поставку товара. Безотзывный аккредитив подстраховывает продавца и не позволяет покупателю внезапно отозвать деньги назад.

Надежная была схема, проверенная. Пока наши хлопцы не взялись за дело. Тут и банки подставные появились и липовые документы. В условиях зарубежной банковской системы банковские операции быстры. Например, система межбанковской международной компьютерной связи «S.W.I.F.T.» позволяет пересылать деньги в любую корреспондентскую точку мира в реальном масштабе времени, т.е. с той скоростью, как если бы вам платили наличными и сей момент же при вас. Поэтому, имея всего лишь несколько минут растерянности контрапартнера, шустрые молодцы успевают завладеть чужими деньгами и быстренько убраться восвояси.

Однако схема по-прежнему широко используется. При условии наличия солидного банка и ответственного отношения покупателя к организации сделки риск снижается настолько, насколько это возможно. Представляется возможным в условиях договора с банком включение пункта об обязательном личном присутствии представителя покупателя или постороннего арбитра — третьей стороны во время передачи продавцом документов, подтверждающих поставку товара, для раскрытия аккредитива.

- **долевое участие**

- стороны объединяют усилия по достижению какой-либо цели и имеют долевое участие в разделе прибылей.

Порядок расчетов столь же ненадежный, сколь и «джентльменский». Ввиду простоты конструирования схем с участием различных юридических лиц, в распоряжении лжепартнера имеются десятки способов изящного надувательства, формально он выполнит свои обязательства, но получите вы совсем не то, на что рассчитывали. Ибо почти всегда стороны ложатся в процентном отношении от прибыли, когда она-то точно и не известна. Если ее делает ваш партнер, и вы слабо контролируете ситуацию, будет очень странным, если удастся получить ожидаемое.

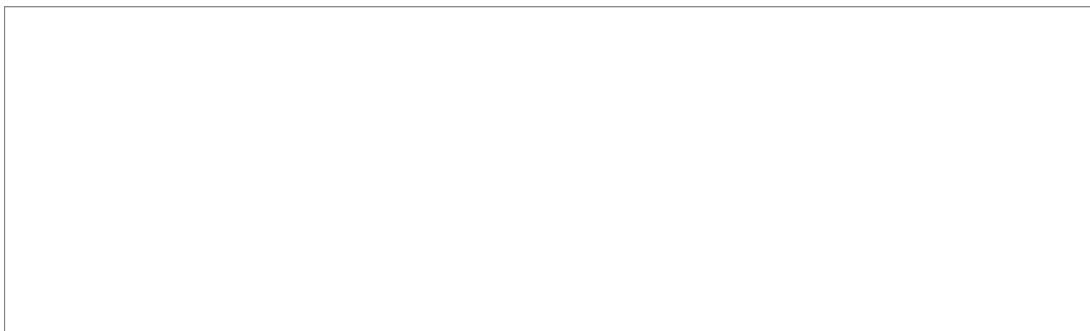
Среди подобной механики бесспорно лидирует «продажа себе самому» через подставную фирму. В принципе, создание подобных буферных фирм способно существенно затруднить усилия по контролю партнера. Еще более неудобно расследование нечестного поведения партнера в ситуации невозможности точного установления уровня цен на продукцию или услугу совместной деятельности. Всегда есть риск утаивания или искажения наиболее ответственной информации одним из партнеров.

- **тактика «одного удара»**

- тактика «одного удара» наиболее рельефна представима оплатой по факту — деньги платятся по факту наличия товара на складе. Стороны обмениваются: «накладная взамен платежки.» Внешне наиболее сбалансированная схема, одинаково страшущая обе стороны. Но вот вам конкретный пример обратного:

фирма А заподозрила неладное в отношении поставщика В-ва, Изыскав возможность прослушивания телефонных переговоров В-ва, фирма установила, что планируется «двойная продажа». Суть аферы в том, чтобы продать дважды один и тот же товар, воспользовавшись паузой между осуществлением платежа первым покупателем и непосредственным вывозом им товара. В такой ситуации лучшим вариантом для многих могло бы показаться избегание лжесделки. Но не для фирмы А. На следующий день в урочный час представители приезжают на склад - товар на месте, при нем добродушно улыбающийся В-в. Он с удовлетворением подписывает накладные. Тогда фирма по рации вызывает припрятанную до поры до времени группу охраны. К каждой товарной единице приставляется по паре Камуфляжей. После этого представители А отправляются в банк делать платеж. В-ву, наверное, еще долго будет не до

улыбок, т.к. буквально через несколько минут появился второй покупатель с большим чемоданом наличных денег. Догадываетесь, за чем он пришел? Вот такой факт с оплатой.



РЕЗЮМЕ:

Вы познакомились с краткой рискографией основных схем взаиморасчетов. Ваша работа, как обычно, сводится к выполнению следующих ходов:

- проанализировать предлагаемую партнерам схему на предмет схожести вышеприведенным, выделить сходную криммеханику;
- учесть описанную выше рискографию и попытаться разглядеть, вполне возможно, таящиеся в предлагаемой схеме дополнительные риски;
- дать свое заключение по пригодности предлагаемой схемы либо ее коррекции — введении в нее элементов безопасности или кардинальных изменений.

АНАЛИЗ ПРОЦЕДУРЫ ПРИЕМКИ ТОВАРА ИЛИ РАБОТ

РИСКОГРАФИЯ

Уже на стадии проработки коммерческого предложения или на этапе предконтрактных работ надо особо обследовать предлагаемые процедуры приемки товара или работ. Этот момент слишком часто неоправданно слабо формализуем в контрактах и ускользает из внимания многих, вроде бы как нечто, должное решаться само собой. Что и приводит к роковым недосмотрам. Там, где недорабатывает бизнесмен, всегда доработает махинатор. Процедура приемки товара, хотя сама по себе и не является мощным средством снижения риска попадания в криминал, тем не менее охватывает значительную часть нормативных деловых рисков.

При тщательно подготовленной махинации вы можете промахнуться с приемкой товара, изначально не выявив в ситуации ничего угрожающего. «Прелести» всплывут позже, на более поздних этапах. В то же время такие случайные ошибки, как некачественная поставка или расхождения в понимании сторонами качественных характеристик товара, могут быть успешно купированы выбранной процедурой приемки.

Примитивные же схемки типа злостной поставки некачественного товара или рядового «обувалова», при которых вам, например, демонстрируется фальсификат товара — «кукляк», подбором и применением соответствующей процедуры приемки товара отлавливаются стопроцентно.

Р-ТЕХНОЛОГИЯ

Узлы внимания при приемке:

- идентификация товара,
- качество,
- количество,
- обездвиживание, обеспечение неприкасаемости и сохранности товара.

Покажем на примерах методологию контроля и проверки поставки товара.

• экспертиза, образцов

- то, что экспертизу следует проводить, знают все. Но то, что подразумевается под этим наличие экспертов — часто из внимания выпускается. Позовите на помощь экспертов для исследования представленных образцов товара.

например, при организации импортной товарной сделки на крупную партию парфюмерии фирма-

покупатель призвала на помощь экспертов известнейшей отечественной парфюмерной фирмы. За час работы в представленных образцах экспертами были обнаружены скрытые дефекты, отражающие как, мягко говоря, нестандартный способ производства этого товара, так и просроченный срок хранения. Оставалось только сделать вывод о не совсем общепринятой практике продаж поставщиком, что и было выполнено незамедлительно.

- **использование нестандартной методики**

- при попытках «воткнуть кулак» злоумышленник ориентируется на использование вами рутинных проверочных технологий и технических средств контроля. Именно к ним он готовится. Если вы для своей экспертизы примените не те, что обычно применяются в аналогичной ситуации другими — все злоумышленные построения падут прахом. «Нестандартизация» методологии контроля образцов может быть проведена разными способами.

например, в одном щепетильном деле, клиентом был предъявлен на экспертизу образец одного очень модного тогда металла., собственноручно выбранный им из предложенной товарной партии. Требовалось верифицировать соответствие химического состава. Учитывая негативный опыт подобных операций с этим веществом, мы рекомендовали клиенту испробовать на образце нестандартную методику. Взвесив риски и обсудив соответствующие проблемы, клиент дал «добро» на такие исследования. Затем в одном НИИ образец прожгли на глубину, в стандартных методиках не используемую. И уже после этого провели стилооскопирование взятой пробы. Вывод последовал: в руках клиента находился нальиен-ньм металл, в котором ГОСТу соответствовал только верхний слой в несколько микрон.

- **криминалистическая экспертиза**

— имеющиеся косвенные подозрения могут подвести вас к необходимости проведения криминалистической экспертизы товара. Иногда простой анализ формы и путей построения предлагаемого сотрудничества, отражающих соответствующие негативные наклонностей партнера позволяет предположить неладное.

так, в одном деле нам предъявили сигнальный экземпляр книги с просьбой установить его происхождение. Из разговора с клиентом мы установили, что реальный контроль за исполнением партнером своих обязательств отсутствовал, партнер имел объективные возможности и субъективные мотивы для надувательства, что и послужило поводом обращения к криминалистической экспертизе. После этого мы вплотную занялись представленной книгой-сигналом. Поскольку издание не являлось уникальным, мы выявили ее прежние тиражи. Технической экспертизой были выявлены ключевые признаки материала и технологии. По ним была установлена конкретная типография. Далее оперативным путем установили номер тиража и дату выхода книги в свет. К несчастью лжепартнера нашего клиента, не его. Клиент отказался от такого «партнерства». При ином подходе к процедурам приемки, утешением клиенту могло бы послужить только то, что, купив одну книгу по цене полумиллионного тиража, он уподобился бы владельцам раритета.

- **эталон-сравнение**

— очень развит вид проверки, при котором устанавливается соответствия предложенного образца эталонному. Мало ли, что написано на бумажке-сертификате! Даже когда экспертиза касается ее малой части, такие исследования должны быть выполнены в строгом соответствии с полным регламентом.

вот простой пример, поясняющий опасность иного подхода: одна фирма перед закупкой партии металла обратилась за экспертизой образца в лабораторию одного предприятия со стандартным запросом установить соответствие химического состава образца указанному в сертификате. При этом анализ ставился в условиях лабораторного оборудования и соответствующей методологии, которая, в частности, предусматривала исследования на радиоактивность. Поскольку заказчик не ставил таких целей, результаты именно этой части исследования были опущены. Химсостав образца, соответствовал сертификату, что успокоило покупателя. Сделка состоялась. Однако через некоторое время лаборант, проводивший анализ, доложил своему руководству, а тот своему, а те еще кому надо, что обследованный металл

радиоактивен. Был скандал и крупный. Избежать его можно было бы весьма просто, проведя исследования в соответствии с полным регламентом испытаний.

• депозитная проба

— прием депозитной пробы подразумевает отбор из партии нескольких образцов и помещение их до окончания сделки у третьего независимого лица — арбитра сделки. Теперь, если одна из сторон предъявляет претензии к другой, всегда есть от чего оттолкнуться — вещественное доказательство в виде депозитной пробы. Именно такой подход позволил выдернуть одну сделки из водоворота прогара.

иофирма закупала готовую продукцию промназначения, и мы рекомендовали продавцу именно такой порядок приемки, что и было со ответствующим образом отражено в контракте. Поползновения покупателя занизить йену, мотивированные расхождениями ГОСТа и стандартов страны-экспортера тормознулись депозитарием. Отметим также необходимость внесения в контракт соответствующей механики разрешения споров. Кроме того, проверьте компетенцию арбитра: депозитарии должен обладать как несомненной компетентностью, так и достаточным весом для урегулирования подобного рода конфликтов.

РАЗДЕЛ 7

РТ ПРОТИВ ГРУППЫ

ГРУППОВОЙ ОБЪЕКТ РАЗВЕДДЕЯТЕЛЬНОСТИ

разведцели и рискография

плюсы и минусы групповой работы

групповой объект разведки

РАЗВЕДЦЕЛИ И РИСКОГРАФИЯ

Групповой фактор начинает работать там, где количество основных фигур в партнерской фирме превышает две. Вспомните один из основных принципов Р-системы — правило Парето: восемьдесят процентов работы выполняется двадцатью процентами факторов. Как раз тот самый вариант, когда львиная доля основных рисков диктуется малочисленной кучкой людей. Очень часто именно групповой фактор в том или ином своем проявлении является ключевым фактором риска провала предпроектных работ. Поэтому, невзирая на специфику проекта, включение работы против группы в орбиту Р-мероприятий при разведке партнера обязательно. При этом ваша оперативная цель может быть самой разнообразной, но именно она является группообразующим признаком — основой для объединения совокупности несвязанных индивидов в понятие «группа». Возможно, перед вами стоит задача обработки формального руководства партнерской фирмой, весьма может быть, что вы преследуете целью проверить коллектив непосредственных исполнителей, очень может статься, что необходимо разведать внутрифирменную политику партнера, для чего вам понадобится обработать группу теневого управления. Все люди, попавшие в сферу вашего задания, будут представлять собой определенные группы. Любая такая группа ведет себя как самостоятельный фактор. В этом опасность и сила группы. Чем это чревато?

затрудненность прогнозирования делового поведения партнера в силу работы социопсихологических эффектов

Среди них наиболее угрожающими могут стать такие эффекты, свойственные группе, как кумулятивный и синергетический. Они приводят к тому, что общее групповое решение может совершенно не совпадать с тем, что вы прогнозируете в результате индивидуальной обработки каждого ее члена. Даже если вас заверили в обратном. Синергетический эффект

подразумевает, что «два плюс два равно не четыре». Такое встречается почти всегда, когда вы имеете слабые ходы на группу управления в целом, предпочитая работать с выборочными персонажами. Обработывая управленцев по одиночке, вы считаете, что дело развивается в нужную сторону, и в тот самый момент, когда каждый из них созрел для нужного решения, заверяя вас что «дело — в шляпе», группа управления собирается вместе без вас и... Бейтесь головой об стену, но решение принято другое! При этом часто ни один из членов группы не в состоянии что-либо внятно объяснить. Самым плохим является то, что изменить групповые решения в дальнейшем бывает очень трудно, ибо окружение заставляет человека жертвовать личностными интересами в угоду принятым групповым ценностям.

обнаружили группу - будьте добры ее обработать!

Приведем простой пример, как манкирование групповым фактором привело к плохому финалу одного нашего клиента, который имел собственное мнение на все случаи жизни.

клиент измыслил некую заманчивую схему и предложил нам ее воплотить на одном из российских предприятий. Подходящее предприятие было подобрано, однако клиенту особо было указано на нездоровую наследственность предприятия и на то, что со стороны группы теневого управления в отношении проекта возможно активное противодействия вплоть до явно враждебных форм. Конфликт, по нашему мнению, мог быть разрешен вполне цивилизованно, если бы клиент поступился частью барышей. Мы навели необходимые справки и указали клиенту примерные суммы необходимых отстеежек. Однако к тому времени клиент стал непомерно крут. Возможно, ему придало уверенности то, как ухватилось за его предложение формальное руководство завода, может быть, мы его попросту не смогли убедить в реальности угрозы. Как бы то ни было, он начал палить по руководству из гаубиц, пытаясь раскрутить дело самостоятельно, предлагая выгодные авансы формальному руководству. Мы рассчитались, но продолжали наблюдать за развитием событий. Развязка была тривиальной: когда наш бывший клиент потащил бумаги на окончательную подпись, его ждало (кто бы мог подумать!) большое разочарование. Руководство, так им облизанное, отказалось от участия в проекте, сославшись на «непредвиденные затруднения и неготовность». Вот так все просто.

Еще раз подчеркнем, что неизбежность «групповых игр» появляется сразу же после обнаружения группы. Игнорирование факта наличия группы в проекте только в силу того, что работа с групповым фактором изначально не задана клиентом, признак некачественной работы, обреченной на низкую результативность. Вы можете биться как рыба об лед, пробовать разные варианты взаимодействия с различными объектами, но пока вы серьезно не займетесь обработкой группы, вам придется, скорее всего, топтаться на месте.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ Сравним групповую работу с работой индивидуальной:

- работа против группы требует не только мобилизации больших оперативных ресурсов, но и их точной корректировки. В конечном итоге это выражается в повышение стоимости ваших услуг для клиента;
- в плане результативности и стабильности результатов групповая обработка может иметь более высокие показатели, нежели персональная обработка. Группа как самоуправляющаяся система, при должном подходе способна работать дольше и устойчивей. Кроме того, возможны мультипликативные эффекты. Так, например, группа может выдвигать массу положительных инициатив после удачно завершенного проекта, когда члены группы стремятся поддержать сложившиеся отношения;
- управляемость группы может быть ниже. Стоит лишь оставить «коллектив» без внимания, как деструктивные факторы молниеносно выбродят до опасной кондиции.

ГРУППОВОЙ ОБЪЕКТ РАЗВЕДКИ

Работа с объектом, представляющим собой группу лиц, объединенных общей оперативной целью, является задачей весьма сложной, тонкой и ответственной. Модификация группового поведения связана с такими сложностями, как затруднение идентификации полного состава группы в связи с тем что некоторые ее члены могут быть удалены от вас на неопределенное расстояние или доступ

к ним практически перекрыт в целях обеспечения анонимизации их деятельности. Этим особо грешат слабоформализованные группы управления со стороны собственников, часто выступающих в качестве закулисного теневого правления или же осуществляющих свое руководство через подставных лиц. Обнаружить основной состав таких групп — дело само по себе непростое. Тем более, что в случае развитого прикрытия таких групп вас могут направить по ложному следу, подставив дублирующий или чисто номинальный состав группы управления.

Выделение и определение состава группы всецело зависит от поставленных перед вами проектных целей. Все, что от вас требуется, — это выделить ключевую групповую функцию и определить возможный контингент участников ее исполнения. Обычно вам ставится целью модифицировать поведение таких групп, как:

- ***группа управления объекта***

- проектная цель формулируется как «управление партнерской фирмой»;

- ***целевая хозяйственная группа***

- как вытекает из названия, эта группа должна выполнить заданную хозяйственную функцию. Организационно это может быть низовое руководство уровня начальства цеха, отдела, подразделения, штатно выполняющего задачи, подобные вашим. Наиболее распространена работа с группами непосредственных исполнителей, таких как устоявшиеся трудовые коллективы, рабочие бригады. В эпоху Центров научно-технического творчества молодежи это были ВТК — временные трудовые коллективы, формируемые для выполнения конкретной работы. Сегодня целевые группы можно обнаружить на многих предприятиях. Не будет преувеличением сказать, что везде, где сегодня практикуется венчур, там везде можно обнаружить соответствующие целевые группы. Цели могут меняться, принципы работы с такими группами остаются неизменными;

- ***группы специального назначения***

- наиболее трудно обрабатываемые группы, нередко слабоформализованные по каким-либо внешним признакам. Типичной группой спецназа являются всевозможные лобби, «неформалы» и управленческие коалиции, включая те сторонние, которые имеют реальный вес или потенциальное воздействие на общее решение фирмы или организации.

Идентификация группового объекта разведки означает выявление полного состава группы. Это одна из наиболее ответственных частей операции модифицирования группового поведения. Рассмотрим методы обнаружения групп и выявления их состава на примере наиболее трудного и деликатного задания — работы против группы теневого управления.

Во-первых, используется аналитическая информация, получаемая вами после сопоставления принятых в фирме процедур принятия решения с конкретными фактами деловой активности. Если фирма, получив коммерческое предложение, в актуальности которого у вас нет повода сомневаться, не реагирует или реагирует недостаточно оперативно, в явном рассогласовании с устоявшимися нормами принятия решений — это может быть одним из признаков наличия потаенной группы управления. Так, например, при работе с одним банком мы не могли понять, что тормозит развитие нашего дела, пока не выявили зависимость между отсутствием одного из членов совета директоров этого банка — работника посторонней организации и проволочкой в решениях. В дальнейшем, переключив свою работу на микрогруппу с участием этого человека, мы сдвинули дело с мертвой точки. Этот пример показывает, почему и в какой мере нужно разумно относиться к уставным документам фирмы-объекта. Как ни странно, но иногда непосредственных руководителей проще обнаружить в уставных документах в числе собственников дела, нежели в числе их доверенных лиц, наделенных формальными полномочиями управления.

Во-вторых, широко используются агентурные данные и оперативная информация, собранная с низов фирмы. Это может достаточно точно (и, что самое главное, быстро) навести вас на цель. Агент, внедренный в фирму, совершенно открыто, не вызывая и тени подозрений, интересуется всем и вся. Что весьма полезно. Очень часто, играя на негативных эмоциях персонала, можно выявить истинных виновников бед партнерского предприятия, включая такие нюансы, как

распределение ролей в группе теневого управления. Примерно ту же ценность имеет вербовка агента из числа персонала фирмы. Выход на одну из центральных фигур управления и ее обработка методами Р-системы даст вам не только необходимую исходную информацию, но и позволит эффективно проводить воздействия в дальнейшем. (При этом не следует забывать, что свой игрок в чужой команде — не более чем игрок. Вы по-прежнему играете против команды!)

В-третьих, для выявления состава группы управления зачастую приходится прибегать к сбору сторонней информации и сопоставительному анализу ее с информацией, полученной непосредственно на месте. Иногда истинную группу управления можно выявить только работая на значительном отдалении от предприятия, т.е. со сторонними источниками, информированными о деятельности данного предприятия. Так, в некотором деле, полученная сторонняя информация помогла не только избежать неверных ходов и эффективно отстроить взаимодействие с интересующим предприятием, но и оторваться от конкурента. Тот, кто, стартовав одновременно с нами, пошел к партнеру иным путем, в итоге пришел в никуда.

МОДИФИЦИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

методология воздействия

Р-техно

МЕТОДОЛОГИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Манипулирование группой партнерской фирмы представляет собой один из наиболее впечатляющих элементов деятельности РТ. По своим достигаемым целям и сложности воплощения работа против группы управления партнерской фирмы может быть приравнена (а иногда и превосходит) работу с ключевыми персонажами. Как мы уже говорили, активно защитная философия Р-системы отражает более вашу готовность отразить удар в случае неспровоцированной вами атаки, нежели агрессивную установку к партнеру как потенциальному носителю всех бед. Посему грамотная работа с группой в партеке — это не только организация контроля партнера, но, что более ценно, это готовность помочь ему, если он оступится, или себе, если при этом он поведет себя не вполне корректно.

По способам воплощения работа РТ против группы вбирает в себя все многообразие средств социальной психологии, исследующей закономерности поведения человека, обусловленные фактом его включения в те или иные социальные группы. Здесь не надо выдумывать чего-то сверх того, что уже хорошо известно и обеспечивает неплохие практические результаты. Например, вполне применимы знания социальной инженерии. Ее прикладную ценность в партеке мы видим в создании и использовании средств воздействия на поведение партнера с целью профилактики межпартнерских конфликтов, создания и сохранения стабильного партнерства.

Таковыми средствами традиционно являются:

- правовые и экономические регуляторы. Имеются в виду объективные стратегии партнерского взаимодействия, оформленные различной межпартнерской документацией, будь то рядовой контракт, содержащий всевозможную нормативную внутреннюю механику, или

- уставы партнерских фирм, выделяемых в самостоятельные общие «дела»;
 - средства партнерской коммуникации. Все многообразие способов отбора и представления партнеру информационного материала как в отношении текущего состояния дел, так и сторонней коммерческой, технической или законодательной информации;
- управление ключевой группой партнерской фирмы в соответствии с выбранной вами доктриной (например, внедрение в партнерскую фирму тех или иных управленческих идей, ориентированных на стратегические задачи типа «переворужение технопарка», «захват рыночных высот», «сохранение кадрового ядра» и проч.);
- непосредственная помощь партнерской фирме, оказываемая вами для решения внутренних партнерских проблем.

Как видите, в их числе немало нормативных мер, не выходящих за границы деловой этики. Однако не они являются предметом нашего разговора.

Групповая разработка включает в себя такие основные моменты:

- выявление социологической диспозиции группы,
- выбор средства воздействия,
- определение момента воздействия,
- контроль воздействия.

Все эти рабочие моменты взаимосвязаны и сложно переплетены. Далее при разборе конкретных рецептов воздействия и примеров мы решили объединить материал в единое целое.

Р-ТЕХНО

Практика Р-техно совершенствуется вместе с нашей жизнью. При всем желании невозможно дать ответы на все вопросы. Ограничимся наиболее характерными и часто применяемыми приемами манипулирования группой и модификации группового поведения. Основная цель, реализуемая методологией,— стремление снизить значение и возможное влияние на проект группового фактора в качестве самостоятельного.

Обработка группы в основном строится на основе успешной работы с персонажами, будь то ключевая фигура группы или кучка ваших единомышленников. В то же время наиболее тонкой работой при манипулировании группой мы считаем такую, при которой изменение группового поведения достигается использованием именно группового эффекта.

Как этого достичь?

РАЗВЕДКА ГРУППОВОЙ ДИСПОЗИЦИИ

Первый этап групповой разработки сводится к исследованию группы с точки зрения социологических диспозиций группы. Предполагается, что вы прямо или косвенно сумели проникнуть в объект, т.е. приблизиться к членам группы и установить контакт с ее членами, обеспечивающий удобство и полноту наблюдений поведения группы. Пока вы воздерживаетесь от каких-либо действий. Ваша цель — выявить и уточнить внутренние законы группы, понять что? как? и почему? здесь вертится.

Вы знаете, что любая атака начинается с рекогносцировки — осмотра места планируемого боя и обследования позиций противника. Примерно такую же задачу выполняете вы, исследуя социологическую диспозицию группы. Перед тем как начать что-то предпринимать в отношении группы, вам необходимо детально обследовать ее сильные и слабые стороны, найти бреши в обороне и суметь подобрать адекватные средства атаки. В этом деле от вас потребуются применение всей полноты психологических знаний, ибо даже такой малый дефект, как пристрастие к стереотипизациям групповых оценок, при которых «простой смертный» приписывает одинаковые групповые качества всем членам группы, может привести к полному провалу группового воздействия. Вас в первую очередь должны интересовать неоднородность группы и индивидуальные особенности ее членов, для выявления которых требуется определенное видение. Его мы и постарались систематизировать в данной главе.

ТЕХНИКА ИССЛЕДОВАНИЙ ГРУППЫ

- **визуальное наблюдение поведения группы**

Вы можете избрать метод визуальных наблюдений, при котором удобно собирать информацию путем прямой и непосредственной регистрации событий и условий жизнедеятельности группы. В некотором проекте вы можете без проблем проникнуть в объект, например, для совместной выработки решений или обсуждения проблем с группой. В некоторых операциях вы должны будете прибегнуть к легендированию и камуфлировать факт своего обследования более тщательно. Весьма вероятно, вам может понадобиться косвенное проникновение в группу, тщательно легендированное. Систематические исследования, как правило, дают более точные результаты, нежели разовые вылазки. Для подкрепления результатов не брезгуйте перестраховками и перепроверкой первичной информации, сколь убедительной она бы вам ни показалась.

- **использование технических средств**

Из числа оперативной экзотики отметим применение метода видео- или аудиозаписи сложных групповых бесед. При последующем прочтении и расшифровке поведенческих проявлений взаимодействия членов группы, межличностные отношения внутри группы наблюдаются наиболее точно. Диспозиция исследуется более полно и корректно, нежели при непосредственном вашем наблюдении, далеко не всегда обеспечивающем вам возможность наблюдения тонких поведенческих реакций и проявлений внутригрупповых межличностных отношений.

Кроме того, в качестве самостоятельного метода исследований группы технические средства наблюдения могут использоваться достаточно эффективно.

- **социометрия**

Метод исследования малых групп в социологии получил название «социометрия». Вам предлагается описать систему межличностных отношений между членами группы.

Традиционная техника такого исследования, обычно сводящаяся к опросу предпочтений, для нас не очень подходит. Но поведенческие наблюдения группы, будучи переложены на ноты социометрии, позволяют по-новому звучать оперативным наблюдениям. Построение социограммы, отражающей измерения отношений в группе, отражает эмоциональные притяжения и отталкивания между людьми, проявления которых вы можете наблюдать в самых рядовых ситуациях группового поведения. Несмотря на поверхностный характер таких выводов, со временем вы придете к тому, что ваши наблюдения станут все более точными и в малейших эмоциональных проявлениях межличностного общения в группе вы сможете улавливать то, что вам нужно. Социограммы позволят вам качественно описать как существующую структуру, так и динамику отношений в группе, выделить в ней основные элементы, соотношения между ними, проблемные и конфликтные области групповой жизни, и, что самое главное, выделить наиболее уязвимое звено группы. Что и делается выяснением социометрического статуса членов группы.

ВЫЯВЛЯЕМЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ВОЗДЕЙСТВИИ

Вне зависимости от выбранного метода разведки группы, вам понадобится держать в голове план разведки, чтобы совершенно точно представлять себе, что именно вы исследуете в группе и зачем. Начать надо, как обычно, от простого к сложному, от малого к большому.

Обработка первичных данных о диспозиции натолкнет вас на рабочие гипотезы манипулирования. Начать надо от печки — уровня группового развития. Группообразование базируется на содержании групповой деятельности — общих для членов группы целях, мотивов, ценностей. Отсутствие общих целей и ценностей, так называемые диффузные группы — предмет особого оперативного интереса. Внешними признаками слабости выступают: малое время существования группы, отсутствие или эмбриональный характер отношений власти и подчинения, низкое число межгрупповых коммуникаций.

- **группообразующий мотив и внутригрупповая идеология**

Группа строится на основе единства группового мотива его членов. Группообразующий мотив, цементирующий коллектив, должен соответствовать индивидуальности каждого члена. В противном случае внутренние конфликты и распад группы неизбежны. Поэтому вы

должны выявить причину группообразования — группообразующий мотив. Что именно сплотило этих людей, и насколько эти соображения остаются актуальными сейчас? Какие мотивы у членов группы общие, а какие дополняют друг друга? Пролить свет на этот вопрос поможет и анамнез — предварительная информация об истории создания группы. Как показывает жизнь, можно с успехом развалить даже команды бывших друзей-единомышленников, не говоря уж о новорожденных «холдингах», сформированных на почве рудиментов идеологии командно-административной системы.

Разобраться в вопросах мотивов, а именно вбить клин в группу вам поможет... сама группа. Вам помогут коллективные беседы на темы «за жизнь», в которых члены группы зачастую с явным удовольствием козыряют собственными «коллективистскими» соображениями друг перед другом и перед вами. Кроме того, почти в каждой группе вы сможете обнаружить групповых идеологов, болезненно склонных поразглагольствовать о «групповых ценностях», совершенно забывая при этом, что, во-первых, любая идеология — это всего лишь разновидность мифа или иллюзия, искусственно насаждаемая меньшинством, и, во-вторых, чем больше перед вами раскрывают групповые идеалы, тем уязвимее они становятся. Как известно, идола руками не трогают — с них слезит позолота,

Прикладное значение групповая идеология приобретает, будучи облаченной в нормы групповых ожиданий (экспектаций). Если вы хотите манипулировать группой в целом, задействовав именно групповой эффект, вам необходимо совершенно точно ориентироваться, чего именно группа ожидает от своих членов.

Только если вы впишетесь в эти требования, вас могут воспринять в качестве «своего». В противном случае нарушение групповых экспектаций приведет вас к провалу. Причем, чем более вы отклонитесь от ожидаемой модели поведения, тем хуже будут для вас последствия. Учет ожиданий понадобится вам и для стратегии раскалывания группы. Ибо «ваш игрок в чужой команде» должен соблюдать принятые командные нормы поведения. Если его поведение после вашего контакта перестанет соответствовать требованиям прогнозируемости со стороны других членов группы — дело, скорее всего, не выгорит. Вы в лучшем случае подставите своего парня под санкции.

Подводя итог вышесказанного, приведем самый распространенный метод воздействия на группу силами самой группы ~ ослабление группы подставкой ее лидера, «лидер-комбинацию». Этот прием стал классикой групповой обработки и может встретиться где угодно. (Применение приема вам еще встретится в разделе «Работа против персоны.» Посмотрите, насколько он эффективен при работе против группы.)

группа из восьми человек, объединенная одним лицом - инициатором, некоторое время являлась нашим клиентом. Затем возникло дело, где мы выступали заказчиками для них. Претендент на неформальное лидерство, групповой идеолог, осуществлял политику управления «форма-лом», используя свою неплохо поставленную технику дружеских отношений. Именно его теневое влияние наиболее актуализировало групповой фактор для нас. После создания внутри группы небольшого лобби, мы вплотную подошли к необходимости манипуляции. Технология подставки выглядела следующим образом. В разговоре со всей группой при обсуждении стоимостного интереса группы в нашем проекте, как мы и планировали, дело уперлось в позицию неформала. Тогда мы раскалили страсти до повышенных тонов, и, когда общение перешло на личности, неформалу был брошен упрек, что в прошлом-де проекте, выполняемом с нашим участием и успешно проваленном группой, этот тип, оказывается, через нас предлагал цены, отличные от тех, которые были установлены группой. Мы совершенно точно знали, что проверить эту информацию невозможно, что черную часть финансовой деятельности обеспечивает именно «неформал» и что на этой почве внутри группы были кое-какие недоразумения. Поэтому на бурные протесты неформала мы попросту заявили, что он давал личные указания об изменении цены. Затем мы расплевались и ушли, громко хлопнув дверью. Облако «боковика», недоказанное, но и нерассеянное, работает хуже смерча. Как мы потом узнали, внутри-групповая разборка с «идеологом», на поверку тянущим групповые интересы к собственному карману, была серьезной. Через некоторое время группа предложила нам условия, более выгодные, чем те, на которые мы рассчитывали.

• структура ролей

Человек усваивает, принимает или вынужденно выполняет групповые функции и образцы поведения — роли. Выявление структуры групповых ролей представляет собой определение основных жизненных центров группы: кто тут генератор идей, кто «замполит», кто демпфер внутренних противоречий, а кто рядовой исполнитель? Как говорится, кто тут «голова», а кто «ноги». В вышеприведенном примере мы показали, как может быть обыграна роль «группового идеолога».

Принципиально ролевые ожидания со стороны значимых для данного индивида лиц оказывают стимулирующее воздействие, но вы видите, что, как и любая вещь в психологии, эта имеет свою темную сторону. Еще лучше ситуация так называемого «ролевого конфликта», когда ваш объект стрессовая неоднозначностью или противоборством ролевых требований со стороны разных общностей, членом которых он является. Особенно когда роли участников группы отражают иерархию их статусов и распределение функций. Это весьма важный момент для решения о применении к группе тех или иных воздействий. Понимание ролевого и функционального распределения прав и обязанностей внутри группы предохранит вас от неправильных либо расточительных действий. Прокольная же статусная иерархия и ролевые рассогласования позволяют вам вычислить точку приложения усилий

- наиболее уязвимый элемент группового монолита.

Посмотрите, как ролевой конфликт используется в типичном «сплите» — стратегии раскола группы.

фирма получает заказ на экспортную поставку очень дорогостоящего сырья. В силу односторонности своей деятельности, для его исполнения она вынуждена обратиться к посредникам — микрогруппе из двух человек. Третий директор-инициатор акции завел непосредственное знакомства с обоими и очень быстро убедился, что

— во-первых, каждый посредник держит по одному хвосту сделки: один лично знаком с директором предприятия-товаропроизводителя, куда вхож «ногой в дверь», другой имеет на руках экспортную лицензию (в те времена лицензиаров можно было сосчитать по пальцам);

— во-вторых, отношения между ними весьма непростые — ролевой конфликт. Люди не очень-то делятся друг с другом своей информацией, опасаясь подвоха со стороны партнера;

— в-третьих, эти отношения вот-вот прервутся с громким треском, что может поставить под удар всю затею в целом.. Тогда инициатор предпринимает изящный ход: заключает договор на реализацию своего предложения непосредственно с каждым из них в отдельности и в тайне один от другого, причем предлагая каждому больше, чем они имели бы, работая в паре. Он переплатил ? Ничуть! Один из партнеров очень быстро надул другого и первым предъявил поставщика с лицензией, за что и получил свое вознаграждение. Другой остался при своем интересе. Вдвоем они, наверное, до сих пор бы делили меру участия. Так, разбив микрогруппу, можно сэкономить почти половину.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

В примере мы затронули такой важный момент, как групповая динамика, используемый для определения момента атаки. Групповая динамика подразумевает несколько основных моментов, на которые полезно обратить внимание.

— жизненный цикл группы и групповая интеграция

Двоякая роль жизненного цикла группы сводится к тому, что молодая группа и группа старая наиболее пластичны для ваших трансформаций, ибо в первом случае группа свежая, еще не сплоченная практикой, велика вероятность наличия случайных людей, представляющих наибольший интерес для вас. Однако молодая группа может представлять для вас непреодолимую сложность из-за того, что мотивация людей, объединившихся в группу еще достаточно сильная и в известном смысле самоценна. Член такой группы может пойти против себя самого, лишь бы сохранить пресловутый «дух команды».

Жизненный цикл влияет и на степень притертости членов группы друг к другу. Как видно из

жизни, объединение в команды весьма редко соответствует личностным устремлениям людей и по большей части носит черты тактического лавирования. Его устойчивость — чисто временная функция.

Во-первых, момент атаки должен быть привязан к фазе формирования группы. Чем менее зрела группа, тем больше шансов ее расколоть или увести в нужном вам направлении

Как это отражается на моменте атаки?

Если вы работаете с «раскольником» — групповым персонажем, в отношении которого у вас есть информация о его слабой связи с группой и потаенной готовности поменять команду, выбор момента может быть обусловлен таким простым фактором как «ингибитор-эффект» Ингибитор-эффект проявляется в ситуациях, когда перед группой поставлена нетривиальная проблема, требующая творческого отношения. «Раскольник» при этом испытывает на себе дополнительное групповое давление, малопроявляемое внешне, но вполне ощутимое им внутренне. Таким образом, взвалив обузу на группу в целом, вы фактически ее руками напрягаете своего агента, чем и обеспечиваете себе успех его задействования против этой группы.

Во-вторых, выбор момента атаки зависит от текущего состояния динамики группы. Она представляет собой циклические усиления и ослабления сплоченности группы и интенсивности внутригрупповых контактов. Атака в момент минимума сплоченности предпочтительней

Из числа противодействующих групповой манипуляции факторов, отметим такие, как

- сильная индивидуальность лидера — насколько он держит группу под своим контролем, особенно неформальным.;
- формирование группы в условиях постоянного стресса, опасности, пиковых нагрузок. Группы, развивающиеся в таких условиях, отличаются повышенной монолитностью и устойчивостью. Групповая интеграция в них происходит быстрее;
- сбалансированная внутригрупповая механика эквивалентного дележа заслуг и воздаяний членам группы. Чем более совершенна и осознанна справедливость таких дележей каждым членом группы — тем устойчивее группа в целом.

Групповая интеграция, при которой фактически группа начинает работать самостоятельно, включает в себя такие фазы развития внутригрупповых отношений, как.

- адаптацию членов группы друг к другу — члены группы притираются один к другому, отлаживается система коммуникаций и обмена информацией;
- образование микроструктуры группы, т. е. сети симпатий, предпочтений, антипатий и отталкивания;
- формирование нравственного микроклимата, осознание общих ценностей, целей и традиций;
- формирование системы ролей, формального и неформального лидерства.

• организованность

Организованность представляет собой второй важный момент выбора момента атаки и касается работающего принципа управления группировкой. Отражает способность группы преодолевать неуправляемые стихийные процессы и приводить себя в упорядоченное состояние. Разведка фактора также потребуется вам для прогнозирования поведения группы в неординарных и стрессогенных ситуациях.

В понятие входят:

- планирование деятельности и распределение работ между членами группы;
- внутригрупповая дисциплина;
- групповая воля — контроль и корректировка действий каждого, подавление дезорганизации

фирма-генподрядчик заказывает инжиниринговый проект молодому подающему виды ЦНТТМ, Разработка в означенный срок должна войти в общую композицию производственной программы. Сотрудники заказчика некоторое время сопровождают разработку, общаясь с непосредственными исполнителями, затем выпускают ее из внимания, считая что все в норме. Тем временем группа разработчиков, сформированная как ВТК, вконец разругавшись на почве

дележки гонораров от выполнения параллельного заказа, распадается. уходит из ее состава не главная извилина — идеолог разработки, а исполнитель — «левша» -умелый с богатейшим опытом и ноу-хау. Работы по инерции еще некоторое время продолжают, ведущий специалист тыкается во все стороны, но безрезультатно. Ничего не получил заказчик в означенный срок, кроме штрафных санкций, не стоящих и сотой доли упущенной прибыли. Можно было предусмотреть такой вариант? Вполне. Тем более, что в данной ситуации не были использованы многие организационные рычаги: от постоянства контроля за работами, возможно, с параллельной непосредственной стимуляцией, до создания дублирующей команды, возможно, с включением того же перекупленного «левиши». Мы же обратим внимание на главный изъян: контролеры недосмотрели групповую динамику, в том числе грядущий раздор в микрогруппе, что имели возможность и обязаны были сделать.

КОНФЛИКТНЫЙ ФОН И СПЛИТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Как видите, групповая динамика может совершенно точно придвинуть вас к необходимости исследования конфликтного фона группы. Анализируя состояние целевой группы исполнителей, имейте в виду, что вероятность внутригрупповых конфликтов и их негативных последствий повышается с ростом интенсивности и творческого характера деятельности. Если вашим проектом подразумевается соответствующая социализация партнерской функции, выражающаяся в привлечении к работам группы исполнителей, вам надо проверить, не дойдет ли степень конфликтности внутри этой группы до критической черты именно на вашем проекте. Особенно это касается насыщенных творческих работ, на которых задействованы избранные специалисты. На крайний случай не худо бы уточнить, имеется ли им в недрах партнерской фирмы замена или дублеры. Вышеприведенный пример весьма типичен.

Конфликты могут быть не видны невооруженным глазом, они могут сопровождаться громкими скандалами и бесшумными хлопками в темноте. Как только численность группы превышает два человек — почти всегда возникают разногласия. Исключение, возможно, составляют сборные коллективы узких специалистов, не имеющих общей почвы раздора — профессиональных знаний. Однако и там можно обнаружить напряжение в точках соприкосновения. Например, в части дележа меры участия и воздаяния. Один из объективных признаков вероятного обнаружения повышенного конфликтного фона группы — полная и длительная изоляция группы от окружения. Такое обычно приходится видеть на удаленных предприятиях, варящихся в собственном соку. В таких коллективах вы без труда обнаружите конфликты во взрывоопасном состоянии, настоявшееся десятилетиями взаимное отталкивание и отчужденность членов группы друг от друга. Захиревшие группы управления, предрасположенные к манипулированию и развалу, однако, встречаются и совсем рядом. Приходилось иметь дело и с молодыми формированиями, в нынешних условиях предпочитающими проводить длительное время в изоляции, например работая ненормированно в замкнутых неблагоприятных состояниях и организуя нездоровый совместный досуг, что частенько выливается во всем хорошо знакомые коллективные пьянки и выезды с девками.

В микрогруппах управления очень часты конфликты, отражающие столкновение ролевых позиций, групповых норм и ценностных ориентации членов группы. Предметом конфликта в таких группах могут быть самые разнообразные аспекты совместной деятельности: от меры участия в прибылях и затратах до несовместимости культурных норм.

Конфликтный фон представляет собой один из главных рисков группового фактора. В то же время в оперативном плане наличие и острота течения внутригрупповых конфликтов являются одним из наиболее действенных рычагов воздействия в сплитовых групповых комбинациях.

молодая организация декларирует перспективы развития для обоснования высокой цены услуг. Управленческая группа представляет собой триумвират, объединивший три разнонаправленные коллектива и их лидеров. Работа с коллективами дала основания предположить, что видимое единомыслие триады - не более, чем групповая позиция. Более тесный контакт дал дополнительные доводы в пользу того, что личностные устремления каждого из руководителей независимы и отличны друг от друга. Развитие дела, похоже, заботило только одного из них. Простой сплит, примененный нами, дал неплохие результаты: один руководитель получил «черный бок», другой отправился в отпуск с подругой за наш счет, а третий, очевидно, до сих пор считает, что дела как такового и не было.

Как видится, суть сплитовых технологий сводится к расколу группы с последующей обработкой микрогрупп и персонажей. Базис метода — инспирирование и обострение внутригрупповых конфликтов. Нередко для больших групп игра строится по сценариям межгрупповой дискриминации, искусственно подчеркивающим и преувеличивающим межгрупповые различия.

Таковы, например, разнообразные техники «двойного сплита», представляющие собой более продвинутую модификацию раскола группы, предполагающую создание объективных условий невозможности дальнейшего ощутимого влияния группы на проектную ситуацию. При этом приеме нет необходимости дальнейшей работы с персонажами. Групповой фактор самоуничтожается. Ходы «двойного удара» подразумевают не только раздувание конфликта, но и создание необходимых условий для переключения внимания и сил микрогруппировок на борьбу между собой в постконфликтный период. Таким образом, двойной удар позволяет не только удваивать, но и возводить в квадрат результат простого сплита. Однако необходимо помнить, что и его эффект, как любой искусственно создаваемый, носит временный характер и для значительно протяженных по времени проектов малопримогоден. Обычно двойной сплит используется в качестве вспомогательного средства в рамках программ замены руководства партнерской фирмы.

в ходе жесткой работы с некоторым предприятием смысл нашей стратегии сводился к созданию условия подписания очень крупного контракта. Наши планы были поставлены под угрозу противодействием со стороны группы неформального управления, находившейся под сильным влиянием конкурирующей фирмы, также имеющей серьезные виды на это предприятие и прилагающей немалые силы к захвату контроля. Для подавления влияния «теневой команды» мы решили прибегнуть к методам спецпропаганды. Мы оценили ситуацию вполне пригодной для этого: психологически предприятие находилось в весьма нервном состоянии, фактически на грани паники — сказывались результаты нашей «предконтрактной работы». Главная фигура «неформалов» представляла собой подходящий материал для атаки. Эдакий крикун, выходец из низов, лидер мнения трудового коллектива, пробившийся на должность заместителя генерального директора в эпоху увлечения СТК. Его эмоциональные экспрессивные выступления на собраниях и работа в толчее коллектива его сподвижников, напрочь лишенные экономического смысла, тем не менее имели большой эффект настроения коллектива против нас. Что и сделало его марионеткой в руках конкурентов, успешно манипулирующих на примитиве знаний и наивной доверчивости гегемонов. Поскольку канал открытого выступления для нас оказался забит, мы решили воспользоваться иным — слухами. Был сформирован рабочий блок слухов, предназначенных конкурирующей фирме и конкретному их адепту в лице главного неформала. Массированный запуск информации проводился по всем доступным нам каналам: через собственную агентуру, посредством хронотопов со «случайными» людьми из вышестоящей организации, с использованием правдоподобного фабрикаата, ненавязчиво распущенного по предприятию. Двойной сплит дал то, что требовалось: с конкурирующей фирмой перестали здороваться даже последние грузчики, неформалу, попросту говоря, набили морду и настолько отвели от управления со всей его братией, что впоследствии при заключении требуемого нам контракта, мы ни разу не встретили никого из них даже в коридорах, не говоря уже о каком-либо противодействии.

Развитие конфликта в недрах группы управления партнерской фирмы может идти как по горизонтали, когда в конфликт вовлекается все большее число сопереживающих и участвующих, так и по вертикали, когда конфликт руководства приводит к саботажу работ частью сочувствующих, либо когда раздор поднимается снизу наверх, вскрывая дефекты и разногласия верховного управления.

Еще интереснее, когда конфликт распространяется на различные группировки, существующие внутри предприятия. Это позволяет в полной мере реализовывать разнообразные стратегии «отставки команды» — самые тонкие групповые игры, отстроенные на групповом факторе и объективно снижающие какое-либо последующее влияние групп на совместное дело. В отличие от ослабления влияния групп или сплитовых стратегий, «отставка команды» преследует целью фактический отвод от дела всей группы целиком. Можно инициировать совершение группой коллективной ошибки, можно дискредитировать ее в глазах кое-кого более значимого, можно отстранить ее от участия в деле временно. Но лучшим будет результат непоправимости групповой ошибки. На такой группе можно смело ставить крест в дальнейшем. Посмотрим на типичную «двойку» — айсберг, чья торчащая на поверхности вершина оставляет равнодушными не

посвященных в подводную часть.

при приватизации организации у заинтересованного лица возникло подозрение относительно намерения трудового коллектива, закрепить за собой контрольный пакет акций. Прибыв на место, мы попробовали разобраться в ситуации. Оказалось, что на самом деле не трудовой коллектив стоял за этим, а группа менеджеров во главе с директором пенсионного возраста. Одновременно с этим внутри коллектива мы обнаружили весьма деятельную неформальную группировку и установили с ней тесный контакт. Ее позиция нас полностью устраивала ~ гегемоны, рвущиеся к власти как таковой.

Далее мы спровоцировали решение трудового коллектива. «Задешеве» пригласили команду консультантов: несколько специалистов по приватизации для бесед, социолога на проведение анкетирования трудового коллектива и аудитора для проведения инвентаризации. Чего мы добивались, то и получили: между коллективом и руководством вскрылись антагонистические противоречия. Воспользовавшись полученной от неформалов информацией, инвентаризация выявила ожидаемые факты нарушений, чем серьезно обострила ситуацию и вооружила оппозицию и, кроме того, окончательно подстраховала нас. Поскольку она проводилась нашими людьми, предприятие реально недосчиталось денег, достаточных для выкупа контрольного пакета. Далее все шло по известной схеме. Пенсия директору, полный разгон его команды с частичным увольнением, и первый вариант приватизации, где интерес нашего клиента формализовался в Плане приватизации. Кстати, именно его дубликат вызвал наибольшее удовлетворение у нашего заказчика.

Следует отметить, что постконфликтный этап, особенно при слабом разрешении конфликта, когда ситуация стабилизируется весьма поверхностно, чреват плачевными социально-психологическими последствиями, которые могут протекать неопределенно долго.

Меры разрешения конфликта могут быть самыми разнообразными. В отличие от расхожего мнения, что-де «плохой мир лучше хорошей войны», мы считаем, что конфликт необходимо вырезать, как опухоль, иначе все повторится вновь с новой силой. Кому нравится — может поиграть в игры вроде совместного разрешения конфликта участниками, проектирования управляемых конфликтов и т.д. Вообще же способы разрешения конфликтов по степени эффективности традиционно подразделяются на конструктивные, паллиативные и деструктивные. Мы же хотим подчеркнуть еще раз одну особенную конфликтную характеристику, отражающую специфику нашей деятельности — конфликт может быть разрешен «обувательно».

предприятие — акционерное общество представляет интерес для покупателя. Внутри предприятия обнаружено несколько противоборствующих группировок. Молодое руководство, рвущееся наверх, старое, уцелевшее после приватизации, и старое, традиционно претендующее на руководящие корыто еще с эпохи застоя. Селективный подход к каждой группировке включал массированную обработку их лидеров с соответствующим легендированием. Каждой группировке и каждому лидеру было сделано соответствующее предложение. Использовались три фирмы-подставки под скупку акций, контролируемых каждой группировкой. Отдельная работа проводилась с фирмой-буфером, созданной существующим руководством и владеющей большим пакетом акций. Невзирая на марионеточный характер руководства фирмы-буфера, работать с ним пришлось так же активно и плотно, как с другими. Также потребовалось привлечение акций, находящихся в собственности совершенно посторонней организации. В итоге каждая группировка скинула свой пакет акций в «свое дело», имея в виду достижение своих собственных интересов. В урочный час в руках инициаторов акции суммировался контрольный пакет голосующих акций, что и было необходимо для дворцового переворота.

Пример демонстрирует исполнение классической «двойки» в условиях групповой игры. Отвлекая силы и внимание группы на межгрупповую борьбу, атакующей стороне удалось воплотить агрессивный замысел.

ВОПРОС ВЛАСТИ

• иерархия группы

Основа построения любой группы — подчинение одних другими. Наличие системной субординации — непреложный закон любой группы. Контроль верхними уровнями нижних есть всегда. Проблема заключается в выявлении его формы, что иногда весьма непросто.

Управление группой при любой громогласно высказанной демократии принадлежит кому-то одному. Иначе деятельность группы станет раскоординированной и группа как самоуправляемая система рассыпется. В некоторых группах вы обнаружите специфическое разделение управленческого труда. Однако и здесь вы найдете неравенство. Кто-то делит общие расходы, но кто-то устанавливает размер кусков общего пирога. Иными словами, практическая ценность выявления иерархии внутригруппового управления сводится к вычислению вами ущемленных ее членов — наиболее уязвимого места при работе против группы.

В этой связи хотелось бы особо отметить такой тонкий рабочий момент, как ущемление неимущественных интересов — возможное наличие у некоторых подчиненных членов группы так называемых «психосоциальных стрессов». В отличие от стрессов чисто психологических, эти формируются неблагоприятными социальными воздействиями, часто локализованными ближайшим окружением человека — его группой. Такая социальная дезадаптация, обыденно выражаемая в «стрессах утомленности жизнью», «стрессе дефицита общения», «стрессе невозможности расслабиться» имеет не только индивидуальные причины, связанные с объективной невозможностью достижения человеком личностной цели, но также часто и вполне реальные глубинные социальные корни. Диагностика поведения таким образом «стрессированных» объектов проводится наблюдением их вне группы. После выявления лиц с подобной склонностью весьма может быть вам улыбнется применить такое воздействие, как Метод Локализации Полномочий (МЛП). Особенно успешно метод срабатывает в группах, где полномочия участников нечетко формализованы и возможно создание условий, при которых групповые полномочия временно переходят к одному лицу или микрогруппе, достаточно хорошо вами управляемым.

микрогруппа из трех членов занимается торговлей. Воспользовавшись временным отсутствием основной фигуры - «торпеды» дела, пассивным характером второй фигуры - узкого специалиста — и сыграв на ущемленном авторитете официального директора, мы разыграли нужное нам решение, подписанное от имени группы ее номинальным директором. Финансовый итог атаки свелся к тому, что группа недополучила весьма значительную часть того, что могла бы иметь в любой другой комбинации.

Пример показывает, как часто переплетается психология личности с социальной психологией. Стратегии, ориентированные на захват ключевой фигуры в составе группы, очень распространены. Пока группа монолитна — ваши шансы на успех мизерны. Ищите контактов и способов выхода на персонажи. Здесь от вас потребуются видение меры отождествления персонажа с группой в целом. Не было еще прецедента ненахождения рассогласований между личными и групповыми интересами. Они были, есть и будут всегда. Не всегда их можно вовремя рассмотреть и эффективно использовать. Групповая сплоченность, отражающая устойчивость межличностных взаимодействий и взаимоотношений в группе, определяется общим весом членов группы, довольных друг другом, в общем количестве ее членов, что легко видеть по уровню и степени совпадения мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к значимым для группы моментам: целям и результатам совместной деятельности, мотивам участия в проекте, оценкам участия в прибылях и расходах и т.д. Пестрый разнородный мнений по отдельным аспектам должен отражать совпадения по главным вопросам. В противном случае шансы группы на манипулирование повышаются. Эти параметры часто обнаруживаются при анализе сработанности группы, т.е. умения согласовывать межиндивидуальные взаимодействия на достижение поставленной групповой цели. Оценку продуктивности групповой работы получить несложно. Однако отметим такой факт: надежность оценок повышается по мере падения или разброса субъективной ценности общегрупповых результатов для каждого отдельного члена группы. Иными словами, стремитесь исследовать те рабочие ситуации, где дела группы шли многотрудно, а итоги неоднозначны.

При выделении слабого звена вам понадобится до известной меры углубиться в персонажи. Неверно выбранный «агент влияния» может провалить все ваши попытки воздействия на группу. Например, распространенной ошибкой является выбор слабовольного типа. Упустив из внимания его возможную конформность — податливость давлению группы, вы обрекаете себя на бесплодность попыток манипулирования. Конформист ни при каких обстоятельствах не пойдет против мнения группы. Вам надлежит поискать нечто более самостоятельное. Возможно, вот тот

крикливо-агрессивный тип, который все время насккивает на вас, подойдет вам больше. Подробно вопросам манипулирования персонажем посвящен раздел «РТ против персонажа». Вы можете попробовать начать работу с фактора полнезависимости объекта: тот, кого вы ищите, должен иметь преимущественную ориентацию на внутренние эталоны упорядочивания внешних впечатлений, фактор особо активизируется в случае навязывания окружением неадекватных форм поведения. Проявления фактора выглядят как проявление автономии личности в условиях воздействия на психику со стороны группы. Если монолитность группы строится на гипнотическом цементировании ее членов со стороны волевого лидера — ищите в составе группы персонаж, наиболее устойчивый против его чар. Такой человек рано или поздно проявит себя в виде различных форм неконформного поведения: он может не смеяться вместе со всеми, реагировать независимо от других, не разделять внутригрупповые поведенческие навыки и прочее. Его цель — это именно его цель, а не подчинение давлению наличной групповой ситуации.

Уязвимое групповое звено может быть обнаружено наблюдением за внутригрупповым общением. Отклонение норм общения со стороны членов группы к какому-то одному участнику часто вызывается подсознательным реагированием на дыры и деформации внутреннего мира, в котором понятие лидера достаточно определено. Любые неровности общения, особенно когда оно протекает в условиях вашего ненавязчивого наблюдения, позволяющего членам группы чувствовать себя раскованно и непринужденно, несут вам массу полезной информации.

При выборе «агента влияния» проверяйте возможную аффилиативную блокаду, т.е. тот момент, когда наиболее болезненно для объекта будет выраженное ему групповое недоверие или иные групповые санкции. Особенно это касается проектов длительных, при которых вам необходимо не только сохранение группы как таковой, но и установление долгосрочного контроля над ее деятельностью. Как показывает практика, пренебрежение этим фактором зависимости «вашего» человека от остальной команды чревато не только провалом и утратой контроля. Группа, сплотившись вокруг факта прощенной «заблудшей души», может повести себя, мягко говоря, неадекватно.

Отдельно поговорим о распыленном методе разведки, при котором вы получаете информацию от каждого члена группы в отдельности. Такой сплошной опрос может дать вам понимание группового поведения задолго до общения в группой в целом. Вы можете получить исчерпывающие сведения о мнениях, предпочтениях и отношениях всех задействованных персонажей. Этот метод довольно часто распространяем на этапе контроля протекания проекта, когда нет необходимости в серьезных исследованиях и достаточно лишь отслеживать изменения поведения группы. Здесь достаточно выборочного контроля за поведением некоторых наиболее рискованных членов группы. Информация получается достаточно быстро и дешево. Сознательно исказить ее для респондентов бывает затруднительным, ибо для этого им придется вступить в серьезный сговор против вас. На этот случай рекомендуем перекрестную проверку сведений от каждого респондента сопоставлять с информацией сторонних источников.

• процедуры выработки групповых решений

Второй вопрос, на котором стоит заострить внимание при исследовании внутригруппового управления, касается процедур групповых решений. Такие процедуры, в случае если вам удастся получить к ним доступ, дают вам ключики к сердцу группы. Считайте, что поддела сделано, если вы знаете, как группа продуцирует, обсуждает и принимает решения. Проникновение в эту весьма часто охраняемую от постороннего глаза кухню можно попробовать осуществить так: предположим, вы собрали команду в полном составе в некоем симпатичном местечке, играет музыка, журчит фонтанчик, течет беседа. Вы можете предложить вниманию присутствующих какой-нибудь малозначительный для них вопросик. Если вам удастся заинтересовать им группу, что весьма несложно, вам останется всего лишь наблюдать поиск группового решения: вы увидите не только все соответствующие роли «генератора идей», «штатного критика», «ЛПР», «надзирателя», но и принятые группой процедуры. По аналогии можно предположить, что нечто подобное будет использоваться в другой ситуации, в которой обсуждать будут конкретно ваше дело, но без вашего присутствия. Если вам удастся пронаблюдать более формализованные сборища, качество вашей информации улучшится. Так, например, один наш сотрудник, посетивший обыкновенное

оперативное совещание одного большого предприятия, совершенно точно указал нам главного виновника наших бед — «штатного критика», влияние которого на проект мы до той поры недооценивали. Пришлось поработать с ним отдельно. Разговор о том, как проводится разработка и воздействие на персонаж, ждет вас на страницах следующего раздела.

«ЛИДЕР-ТЕХНОЛОГИИ»

Говоря о распределении власти внутри группы, стоит отметить наиболее употребительное средство в работе против группы, а именно лидер-технологии, преследующие целью модификацию делового поведения группы путем оказания давления на ее лидера. (Мы также часто сталкиваемся с соблазном свести игру против группы к персональной разработке ее руководителя. Следует ли разыгрывать групповую карту или есть более простые пути достижения цели? Нельзя ли получить то, что вам надо, в обход группы или задействовав одно или несколько ее ключевых фигур? Ответы на эти вопросы можно дать только после детального ознакомления с групповой диспозицией. Насколько будут оправданы ваши усилия и те вложения на их совершение, которые предстоят вашему заказчику? Точный ответ вы дадите только после прогноза делового поведения группы. Все это надо в обязательном порядке обсудить с клиентом, поскольку как мы уже отмечали, что «групповуха» — вещь накладная.)

Выявить лидера можно в любой группе. Он может иметь различную степень формализации власти, но он есть всегда. Группа предрасположена к манипулированию, когда вы обнаруживаете внутри нее борьбу за пальму первенства между формальным и неформальным лидерами. Если у вас складывается впечатление о полном единоначалии группы, ваша задача упрощается. Групповой фактор нивелирован, и можно пробовать работать варианты персональной обработки лидера. Лидер-технологии, ориентированные на захват лидера группы, иногда показывают неплохие результаты. Однако, как мы отмечали, результативность персональной разработки ключевого члена группы объективно ниже, нежели у стратегий, ориентированных на задействование социальных эффектов.

Как практически реализуются лидер-технологии?

Сыграть на чувстве отчужденности директора от прочего коллектива управленцев можно почти всегда, что и делается. Рыночные преобразования несколько не изменили двойственность положения директора, напротив, мы считаем, что раскол между ним и остальным коллективом еще более обострился. Во-первых, инициатива снизу грозит креслу более явно, чем прежде, во-вторых, появились более грозные факторы, такие как угроза увольнения и риски уголовного домогательства.

Однако стратегия работы «формально накоротко» небезгрешна. Как вы наверное неоднократно убеждались, лидер далеко не всегда соответствует формальному руководителю.

Подытожим эти наблюдения. В чем различия между руководителем и лидером, и как это отразится на построении манипулирования? Отвечаем:

- во-первых, руководитель назначается, а лидер часто выдвигается стихийно. (Парадигму о «справедливо избранном руководстве рабочим коллективом» оставим для наивных.);
- во-вторых, руководителю представлены формальные права, лидер может их официально не иметь. Этот факт приводит к тому, что часто приходится работать «из-за кулис», насаживая и проводя свои идеи окольными путями. Достучаться до формала напрямую, в условиях противодействия со стороны неформалов, как вы понимаете, представляется иногда весьма затруднительным. Работать же с неформалом, лоббируя решения из-за кулис, также может оказаться неэффективным, ибо у неформала обычно руки короткие;
- в-третьих, в руках руководителя имеются теоретически действенные рычаги управления и санкций, чего неформал-лидер частенько лишен. Однако, если кто-то считает что подобные рычаги сегодня актуальны повсеместно — это заблуждение;
- в-четвертых, руководитель обременен правом представления интересов группы во внешних отношениях, чего у лидера, например, трудового коллектива нет. Однако, отмечая недавнюю несомненную эффективность выбора руководителя в качестве рабочего объекта воздействия именно в силу этого соображения, скажем так: ситуация меняется. Сегодня какой-нибудь бригадир вполне в состоянии вершить судьбу крупного внешне-экономического контракта, восседавая на складских ящиках в окружении крикливой братии в

данных «комбезах». Таким образом, понятие группы управления расширяется невообразимо.

Если вы приходите к пониманию необходимости работы именно с лидером, вы можете столкнуться с проблемами идентификации и выбора конкретного персонажа.

Идентификация лидера в группе может проводиться по нескольким направлениям. Кроме того, вам потребуется выделить свой «рабочий» объект, как только вы выявите всех лидеров в коллективе. При этом мы обычно придерживаемся «правила двух», которое гласит, что в любой группе роли лидерства принципиально поделены на две корзины. Вы сможете обнаружить лидеров двух видов:

- **«профессионал»**

- лицо, облеченное правом и обладающее авторитетом для решения деловых проблем. Его цель — деловая задача.

- **«социал-эмоционал»**

- лицо, в сферу компетентности которого входят разнообразные человеческие отношения. Его цель — люди.

Практическая ценность такого деления вполне ясна, если помнить, для чего вы изучаете группу, — для манипулирования.

«правило двух», неоднократно подтвержденное практикой:

в экстремальных для группы ситуациях (очень благоприятных или очень неблагоприятных) «профессионал» оказывается более успешным. При умеренно благоприятных обстоятельствах успех чаще сопутствует «эмоционалу». Используйте правило для выбора, своего объекта.

Задействовав свои неформальные каналы управления группой, возможно расшатать позицию других участников и усилив собственное лобби, лидер может протолкнуть в жизнь любое ваше решение, даже если оно идет вразрез подходам других участников группы. Но слабость работы с лидером в его же силе. Сам лидер по статусу может быть неформалом и понадобится много сил, чтобы его вычислить. С другой стороны, лидер-неформал держится на таком же неформальном авторитете, поддерживаемом средствами неофициального внутригруппового контроля. Они могут обеспечить как раз обратный эффект, т.е. непроницаемость колпака, обеспечиваемую со стороны формального лидера-руководителя группы. Кроме того, диспозиция внутри группы между этими людьми может быть близка к конфликтной. Вам придется искать агента влияния, чтобы он достучался до неформала, чтобы неформал облапошил формала и группа что-то такое предприняла в ваших интересах. Как видите, дело весьма непростое и трудноуправляемое для того чтобы ставить его на «поток».

Именно в таких ситуациях прибегают к задействованию сложных групповых комбинаций, основанных на социальных факторах.

в инициативной группе одной инвестиционной компании перспективный для нашего клиента контакт узурпировала некая молодая особа. Интерес клиента состоял в том, чтобы перехватить этот контакт, который формально был собственностью всей инициативной группы, и отказ в котором от лица этой группы он получил вполне недвусмысленно. Дело потребовало детальной подготовки и развернутого сценария оперативной игры. Мы вошли в контакт с группой и выяснили диспозицию. В итоге в неформальной беседе с одним персонажем, который, как мы видели, весьма неровно дышал в сторону интересующей нас особы, мы подкинули ему совершенно безобидную дезу про другого члена группы, у которого были не только объективные данные для неровного дыхания да-мы! в его сторону, но и болезненное самомнение на сей счет, выразившееся в том, что он не скрывал своих мужских достижений. Знаете, как иногда мужики загадочно улыбаются, когда их спрашивают, кивая на даму:

«Ну как?» Вроде бы и ничего не сказал, но дал понять. По большей части это, конечно, блеф, но в данной ситуации все приобрело другое значение. Не знаем точно, что этот лопух, которому мы подставили другого такого же, наговорил той женщине, но, судя по ее реакции, что-то добавил от себя — это точно. Итог выглядел так: команда напрочь развалилась. Мадам отчалила со

своим контактом, несмотря ни на какие уговоры и извинения.

Конечно, далеко не всегда все может пройти столь гладко, но это исключительно вопрос вашего умения. Обратите внимание, что в приведенном примере развал группы был спровоцирован абсолютно искусственно. Не было ни разногласий, ни противоречий, ни конфликтов. Была мадам с мужским складом ума, были мужчины с женскими характерами. Была разыграна драма, древняя как мир.

СТРАТЕГИЯ ГРУППОВОГО ФАКТОРА

Стратегия группового фактора является одновременно как более эффективной по устойчивости и силе достигаемого результата, так и трудновыполнимой миссией РТ, ибо связана с задействованием групповых социоэффектов. Речь идет о том, каким образом, сыграв на общегрупповых ценностях и рассматривая группу как нечто целое и неделимое, добиться требуемых вам целей. Для успеха применения такой стратегии необходимо, чтобы уровень внутригрупповой унификации и социализации ее членов был очень высок, то есть поведенческие различия между членами группы практически не проявлялись. В силу редкости таких наблюдений, применение стратегии «групповых игр» либо весьма ограничено, либо, будучи начатой в качестве групповой, зачастую быстро вырождается в работу с персонажами.

Когда стратегия эффективна?

Во-первых, когда вы создаете рабочую группу и вам требуется ее стопроцентная управляемость. Понятно, что при повышенной опасности проекта, требующей максимальной анонимности управления, такая группа требует осторожного обращения. Особенно на этапе передачи ей управляющих функций.

(Не впадая в детали, укажем основной принцип подобных групповых построений. Алгоритм «групповой игры» строится примерно по такой схеме:

- очерк группы — формирование и подбор состава, группы,*
- пробный шар для достижения группой успеха и проверки бойцовских качеств,*
- укрепление роли лидера,*
- социализация членства в группе: возвращение чувства, принадлежности к группе ~ группового эгоизма, будь она хоть трижды неформальной,*
- укрепление веры членов группы в достижимость поставленных целей,*
- выполнение группой проектной функции.)*

Во-вторых, групповой фактор неплохо работает там, где главная фигура оказывается в изоляции. Отчасти это касается и работы с относительно большими коллективами, в которых четко прослеживаются признаки группового фаворитизма, отражающего стремление руководства каким-либо образом поддерживать членов собственной группировки в противовес противоборствующей. При последующей беседе с руководством, наблюдая и анализируя их оценки и мнения в отношении фаворитов и аутсайдеров, вы можете совершенно точно обнаружить свое рабочее ядро — «команду влияния». Везде, где есть хоть какая-нибудь подвластная воздействию группировка, способная обескровить нежелательную группу влияния или отвести от участия в проекте негативные фигуры, везде можно применить воздействие по линии социальных факторов.

банк с негативным влиянием на. проект со стороны Правления. Наши интересы могли быть успешно воплощены в жизнь управляющим банка, если бы не позиция Правления, задаваемая одним из ее членов, молодым, подающим виды финансистом одного из учредителей, узревшем в своем участии в Правлении начало головокружительной карьеры. В данном случае одна из центральных фигур группы — управляющий банком — изначально была в нашем распоряжении, поэтому этап сбора и обработки информации о группе мы проскочили с ходу. Основные усилия были сконцентрированы на разработке корректной процедуры отвода от дела нежелательного персонажа и работе с лобби. Что и было сделано в такой форме: исследовав Положение о Правлении банка, мы нашли там такие лазейки: «Допускается проведение заседаний Правления путем обзвона членов Правления», «Решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины ...Правления», «Член Правления, не выполнивший решения Правления более двух

раз, считается выбывшим». Далее события развернулись так: управляющий стал созывать экстренные заседания Правления исключительно по телефону. На одном из них было принято решение о поручении интересующему нас объекту кое-какого малозначительного дела. Затем в очередной обзвон прозвучало решение о вынесении ему порицания за невыполненное поручение. После этого вновь то же поручение и опять - невыполнение. И надо же так случиться, что невыполненное малозначительное поручение вылилось на сей раз в ощутимую проблему! Тут уж вопрос был поставлен колом и решение половины опрошенных (понятно каких) было однозначным: гнать! Как вы думаете, знал ли потерпевший о творимых вокруг него кознях?

Как видите, от классической подставки этот пример отличает активное задействование в комбинации сочувствующей микрогруппы.

РАЗДЕЛ 8

РТ ПРОТИВ ПЕРСОНЫ

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

вступление

анамнез: методы сбора информации

о личности объекта

диагноз: прогноз делового поведения

Р-техно: выбор и планирование психологического воздействия

ВСТУПЛЕНИЕ

Поздравляем! Вы вплотную подошли к теме оперативной разработки партнера. Грамотная персональная работа с объектом разведки представляет собой пик профессионального мастерства РТ, ибо это наиболее тонкая, ответственная и интересная часть Р-системы.

В свете рискологии нового дела мы рассмотрим, как можно и должно отнестись к такому неизбежному системному дефекту дела, каким является деловой партнер. Поскольку речь пойдет о наиболее значимом факторе риска — «человеческом факторе», приготовьтесь к тому, что в настоящем разделе вам придется больше внимания уделить базовым знаниям.

Оперативная разработка партнера, включая свою конечную цель — управление его деловым поведением, складывается из трех компонентов:

- сбор фактуры о личности,
- построение прогноза поведения,
- выбор и реализация психологического воздействия, Построение раздела принципиально не изменится. Вы будете двигаться удобным, хорошо вам знакомым маршрутом:

1. Анамнез

- исследование «истории развития болезни», выявление болезненных точек личности партнера, потенциально повышенно опасных для вашего дела. Фиксируя внимание на узловых точках — факторах риска, происхождение которых вызвано личностными качествами и чертами характера вашего компаньона, вам предстоит рассмотреть каждый фактор в отдельности. Избегая перегрузок, мы постарались организовать материал наиболее удобным образом, так, чтобы, не выпустив ничего главного, шаг за шагом ознакомить вас с техникой «прочтения» партнера.

2. Диагноз

- определение существа и особенностей выявленных «негативок». В первую очередь, это касается построения вами прогноза делового поведения партнера, включая угрожающие делу формы. По каждому фактору вам будут даны его типичные поведенческие проявления и названы возможные пагубные последствия развития риск-фактора для совместного дела. Надеемся, что иллюстрации помогут вам как минимум избежать горькой участи разочарований.

3. Р-техно

- как обычно, покажет вам, каким образом можно «сыграть свою партию» на рассматриваемом риск-факторе. Вам будет предложен действенный инструментарий манипулирования — основные стратегии психологического воздействия — средства изменения делового поведения партнера. Расширьте и пополните свой арсенал психологическими средствами достижения ваших целей. Примерами манипулирования мы будем заканчивать рассмотрение факторов.

Прежде чем приступить к деталям, хотелось бы чуть подробнее остановиться на основных моментах оперативной разработки персонажа.

АНАМНЕЗ: МЕТОДЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ О ЛИЧНОСТИ ОБЪЕКТА

Вне зависимости от содержания рассматриваемых факторов, поговорим об основных методах сбора информации об объекте: какая информация и каким образом может оказаться в вашем распоряжении?

- проективные методики

Уже знакомые вам средства исследования личности, суть которых состоит в том, что, рассказывая об отвлеченных вещах, человек неизбежно привносит в рассказ информацию о себе самом. Практический интерес методики представляют в том случае, когда вы конструируете соответствующие ситуации, в которых человек, начиная рассуждать о, казалось бы, самых отвлеченных, обезличенных вещах, на самом деле примеряет ситуацию на себя и совершенно точно выдает очень много ценной информации о себе самом. «Я» человека проецируется на предмет и форму его рассказа. Например, рассуждая на тему политики, достаточно пространную, нейтральную и пригодную для завязки разговора, ваш объект, сам того не замечая, невольно выдает свои сокровенные секреты. Использовать проективные методики просто — достаточно заострить внимание объекта на какой-нибудь отвлеченной теме (в результате оперативного управления беседой), дать себе труд его внимательно выслушать (применить стимулирующую коммуникацию) и проанализировать услышанное (расшифровать информацию). Более развитая стратегия подразумевает ваше «ненавязчивое» побуждение объекта к свободной импровизации, для чего вам потребуется направлять беседу в нужное русло, выбирая темы достаточно многовариантные, расплывчатые и с точки зрения объекта безопасные. Например, начав с политики, вы можете повернуть разговор в сторону, скажем, проблем управления кабинетом министров правительства — и, да не будет для вас удивительным выслушать от объекта о его приверженности к используемым им самим методам управления, подходам к персонал-технологии и разрешению внутриколлективных конфликтам на его предприятии. Далее при подобной логике ваша беседа плавно перетечет к запланированной вами теме и объект начнет «светить» вам свои самые сокровенные перспективные задумки. С этого момента можете начать применение другой человекотехнологии, а именно «метода прямого исследования».

- метод прямого исследования

Очень прост, хотя не столь надежен по результатам. Состоит в том, что на ваш вопрос «в лоб» следует такой же прямой ответ. Метод широко применим в ситуациях, когда ваша позиция доминирует, например, когда вы подвели объект к моменту истины — настолько его психологически подготовили, что он внутренне готов «расколоться до центра». Или, предположим, вы проводите официальное собеседование, при котором вам вынуждены отвечать чисто в силу формально обусловленных принципов взаимодействия. Это свойственно «белым» инвестиционным проектам, когда вы предлагаете заполнить анкеты и карточки директору потенциального объекта инвестирования и пройти соответствующее собеседование. Такие добровольно-обязательные процедуры практикуются во всем мире. Достаточно упомянуть такого лидера мирового масштаба, как «Moody's Investor Service». Только для того, чтобы пройти котировку для внесения в «фирменные списки» объектов инвестирования, потенциальным объектам инвестирования придется пройти через многочасовые личные собеседования руководителей с экспертным жюри фирмы. Этот подход, насколько мы убедились, находит должное понимание со стороны директорского корпуса розпредприятий.

Однако, как вы понимаете, лобовая атака далеко не всегда обеспечивает искренность ответов. Чем и слабоват прямой метод. В целях выявления лживости ответов в стандартные опросники обычно вносятся специальные вопросы, по ответам на которые можно судить о степени искренности

отвечающего. Примерно то же выполняется и для устной беседы. Примечательно, что сильной стороной метода прямых исследований является то, что ответы всегда сопровождаются доступными наблюдению внешними проявлениями эмоциональных переживаний человека. Наблюдая их и сопоставляя с получаемой информацией, вы имеете возможность видеть малейшие движения души оппонента. Поэтому часто процедуры собеседования проводят с применением спецметодов лай-диагностики, знакомство с которыми ожидает вас в конце раздела.

- оперативное манипулирование (побуждение)

Оперативное манипулирование представляет собой универсальный и самый надежный механизм оперативной разработки объекта. Метод прост: вы задаете стимул и исследуете реакции объекта. Универсальность прослеживается, если еще раз повнимательней приглядеться к двум вышеописанным методам. В них вы также занимаетесь побуждением объекта для раскрытия его внутренней психологической сути. Подталкивая объект в нужную вам область, вы побуждаете его к выдаче информации о себе и своем деле. Механика аналогична и при достижении иных целей манипулирования. Именно потому вам будет всегда встречаться заголовок «Р-техно» там, где мы будем говорить о рабочем арсенале специальных психологических средств достижения деловых целей. Например, при исследовании типа оборонительной реакции объекта широко применяется самый рядовой «наезд», дозированный и выдержанный в строгом соответствии с формой реакции, которая подлежит выявлению. Подобные методы в медицине называют «провокацией». Весьма удачная аналогия. Отнюдь не развлечения ради мы провоцируем проявление заболевания. Девяти-миллиметровых дыр проще избегать, нежели заклеивать. Ранняя диагностика и профилактика человеческих ошибок — такова цель оперативного манипулирования в Р-системе.

- визуальные наблюдения

При условии обеспечения вами условий полноты и чистоты наблюдения, метод традиционно относится к надежным и, конечно же, самым дешевым приемам разведки партнера. Как говорили древние: «Не слушай, что говорят, смотри, что делают», посему, в основном, наблюдения охватывают поведенческие характеристики объекта, находящегося вне сферы вашего явного присутствия. То есть чистота наблюдений требует скрытности их выполнения. Мы дадим вам представление о методах частных наблюдений — этих изысканных средствах прочтения объекта.

Кроме того, наблюдения могут значительно расширить ваши оперативные возможности, ибо могут касаться объектов, непосредственно вашим подопечным не контролируемых, например, исследования среды обитания и вещественного окружения человека.

- сторонняя информация

Сторонняя информация в виде разнообразной фактуры, хотя и представляет одну из развитых форм получения оперативной информации об объекте, редко когда бывает пригодна для непосредственного использования в первоизданном виде. Но сам метод пополнения знаний о партнере информацией сторонних источников вполне заслуживает внимания.

Как видите, методы несложны и новы. Не сомневаемся, что вы в той или иной мере ими владеете. Вопрос «техничности» упирается в обоснованность их выбора и четко целенаправленное применение. Чем лучше вы будете представлять себе, что вы хотите исследовать в объекте и зачем, тем более эффективным оружием станут в ваших руках знания оперативной психологии, предлагаемые в данном разделе Практикума.

ДИАГНОЗ: ПРОГНОЗ ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Совместная деятельность, требующая соприсутствия в деле партнеров, непосредственного контакта между ними, обмена действиями и информацией, как вещей далеко не простых и небезобидных, толкает многих отечественных предпринимателей на путь соло-деятельности — поиска путей работы без партнеров. Это проявляется как в стремлении к натурализации дела, при которой все без исключения партнерские функции стремятся подмять под себя, так и в форме избегания плотного индивидуализированного партнерства, при котором партнерские функции дробятся настолько, чтобы их можно было обезличенно купить на рынке. Такие стратегии в сути своей не более чем неадекватная реакция на вполне реальный фактор — слабины Партек. Как убедительно показывает практика, эти ходы зачастую не только экономически несостоятельны, но

и не соответствуют понятию безопасности. Что и делает их практически неприемлемыми для подавляющей массы предпринимателей. Эволюция духа предпринимательства приводит к разделению цели и пути к ней, что опосредуется необходимостью совместной партнерской деятельности. Тенденция к социализации предпринимательства — такая же рыночная неизбежность, как и любые прочие. Партнер — «неизбежное зло».

В этой связи прогнозирование его делового поведения представляет собой краеугольный камень удачливости или обреченности любого мало-мальски стоящего начинания.

Каковы подходы к прогнозированию?

1. Цели прогнозирования

Прогнозирование делового поведения партнера потребует вам для достижения двух принципиально разных групп оперативных целей:

Первая группа целей представляет собой чисто проектные цели, такие, например, как соответствие партнера функциональным требованиям. Зачастую это далеко не тривиальные требования к квалификации или технико-технологическому обеспечению. Гениально задуманный проект, отданный на попечение бездарю и будет завален в одночасье. Чтобы такого не произошло, необходимо быть уверенным в адекватном поведении партнера в ходе выполнения им своих функций. В том числе тех из них, которые особо подвержены влиянию внешних неблагоприятных обстоятельств. Внимание при прогнозировании уделяется в первую очередь поведению партнера в нештатных ситуациях. Сможет ли партнер справиться со своими внутренними сложностями и ликвидировать отклонения, которые могут произойти на его участке работ? Нет смысла говорить о значимости данного фактора для тех проектов, партнерское взаимодействие в которых узко специализировано и запланировано по принципу последовательной технологической цепочки, где недоработка одного партнера «автоматом» влечет выбивание сроков у всех остальных. Обобщенная оценка партнера по этой группе целей сводится к оценке надежности выполнения партнером принятых на себя обязательств. Разведка этих целей зачастую проводится открыто, совместно с партнером без засекречивания работ и результатов.

Вторая группа прогнозных целей представляет собой цели специальные, знать про которые вашему партнеру противопоказано. В первую голову мы имеем в виду всю ту обширную рискографию партнера, которая удачно вписывается в понятие «безопасности бизнеса». Вам необходимо исследовать возможные негативные последствия, приносимые в дело личностью вашего партнера. Требуется как минимум убедиться в том, что за бортом проектирования совместного дела не остались исходы и возможности, объективно приносимые партнером в ваше дело, но до поры до времени дремлющие в недрах его или вашего сознания. Особое место уделяется предвидению различных неблагоприятных развития ситуации, включая риски наступления враждебных и криминальных санкций, приносимых либо инициируемых партнером или его окружением.

2. Модель прогнозирования

Самая распространенная и общеизвестная ошибка состоит в том, что люди, неискушенные в Р-технологии, стремятся изначально приписать партнеру натянуто-искусственную модель поведения. Со стороны этой модели все дальнейшее прогнозирование подвергается сильнейшему прессу. Мы неоднократно убеждались ранее и продолжаем видеть сегодня порочность такого подхода. На деле партнер показывает поведение, весьма отличное от модельных предписаний — представлений о нем и его возаюжном поведении.

Причины подобного, как нам кажется, гнездятся не столько в известных дефектах восприятия, сколько в отсутствии соответствующей методики построения прогноза делового поведения. Сама модель, на основании которой строится прогноз поведения партнера, часто в высшей степени запутана и малопонятна. Она базируется на расплывчатых ощущениях и не подразумевает в своей основе какой-либо жесткой структуры, где каждому однозначно определенному элементу психики партнера было бы приведено в соответствие то или иное конкретное действие.

Предлагаем вашему вниманию прогнозную модель делового поведения партнера, достаточно жестко структурированную, понятную по наполнению и удобную для практического

прогнозирования поведения человека. Модель проста и универсальна. Вне зависимости от свойств вашего проекта, она схематично описывает психологические возможности партнерства. Наполняя ее конкретикой своего проекта, особенно требований к партнеру, вытекающих из планирования нештатных проектных ситуаций, вы получите в точности то, что нужно, — описание поведения объекта в ходе развития совместного дела.

Как и все, что мы делаем в рискологии проекта, модель ориентирована против негативных и угрожающих проявлений личностных качеств объекта.

кардинальный вопрос прогнозной модели звучит так:

«Что конкретно плохого следует ожидать от этого человека в Будущем, видя его Настоящее и зная кое-что из его Прошлого?»

Небольшое уточнение: приверженцам строгости методологии дополнительно укажем, что рассматриваемая нами прогнозная модель представляет собой универсальную матрицу психогаммы личности. Заполняя каждую ячейку матрицы в соответствии с требованиями проекта и установленными данными, вы выстраиваете полную психогамму человека — наглядное представление характерологических качеств и индивидуальных психических особенностей личности. В нашем распоряжении имеется соответствующее программное обеспечение, разработанное как под стандартные методики психологического тестирования, когда ввод информации осуществляется самим объектом путем ответов на вопросы-тесты, так и специальные программы, созданные для нужд оперативной деятельности, где весь ввод информации о личности объекта выполняется оперативными работниками. В зависимости от вида построенной матрицы компьютер аргументированно подбирает соответствующее оперативное воздействие. Стандартная процедура компьютерного построения психогаммы, например, при найме сотрудника на работу (первый вариант программы) занимает от 1,75 до 2,2 часа самостоятельной работы кандидата с компьютером без доступа исследуемого к результатам тестирования и ознакомления с выводами. Второй вариант программного обеспечения представляет весьма широкие возможности поддержки оперативных данных: оперативный работник может зачислять информацию по неограниченному количеству объектов, и каждый объект может быть описан неограниченным количеством сотрудников. По мере накопления фактуры и оперативных данных индивидуальные психогаммы каждого объекта формируются до тех пор, пока решения в отношении конкретного объекта не «вызреют» в компьютере. Отметим, что ввод информации в отношении одного объекта, осуществляемый разными сотрудниками, кроме удобства работы имеет и такую неоспоримую ценность, как снижение субъективности оценок. Мы считаем, что оперработник, являющийся несомненно лицом высокой психологической компетенции, экономит массу сил, перекладывая на плечи компьютера такие ответственные и сложные работы, как анализ поведенческих наблюдений и выработка психологически обоснованных рекомендаций к воздействию.

С некоторых пор обработка компьютером не минует и нашу клиентуру. Как мы подчеркивали, клиентура требует вдвойне осторожного обращения. Что и находит должное отношение в виде ведения компьютерного психологического досье на каждого заказчика. При повторных услугах клиенту нам нет необходимости отстраивать линию поведения вновь — все рекомендации, учитывающие выявленные личностные «негативки» клиента, шероховатости взаимодействия, все находки стиля нашего общения, клиентские опасения, пожелания и т.д. — все уже в нашем «дивайсе». Интересы ради однажды мы решили сопоставить психогаммы клиента и объектов, разрабатываемых к сотрудничеству с ним. Результаты были ошеломляющими, ибо перспективы создаваемого партнерства стали очевидными настолько, что нам показалось необходимым дописать соответствующий «притирочный» модуль к нашему ПО, цель которого — сравнение психогамм партнеров и выработка рекомендаций по изменению и контролю поведения для бесконфликтной совместной работы. Воспользоваться этим модулем мы теперь предлагаем некоторой части клиентуры перед формированием ими разведзаданий.

Возможно, в том самом «светлом будущем», когда «совковые» партнерские требования утратят свою значимость, компьютерный подбор партнеров по психопараметрам позволит создавать партнерство, гарантированно комфортное и устойчивое. Отметим тот факт, что при разработке

нашего программного обеспечения, которое используется сегодня для обработки клиентуры и внутренних нужд персонал-технологии Агентства, весьма многое было взято из наработок специальной психологии и социальной психологии, посвященной наиболее ответственному виду партнерства — вопросам семьи и брака. Возможно, таким бизнес станет завтра или послезавтра, а сегодня...

Рассмотрим основные компоненты прогнозной модели делового поведения объекта и то, как они будут вам представлены на страницах раздела.

• **личностная функциональная пригодность**

Вам предстоит оценить субъективно предопределенную пригодность партнера к выполнению поручаемых ему обязательств. Для чего надлежит разведать мотивацию объекта к выполнению возлагаемых функций и проверить ее на возможный завал в сторону «скрытых поползновений и темных мотивов». Первоочередная задача сводится к исследованию соответствующих установок объекта к работе и сотрудничеству. Этому посвящен материал глав «Учет установки на ваше восприятие», «Деловая мотивация», «Персонификация».

Вам понадобится установить меру зависимости поведения партнера от денег, что всегда полезно по многим соображениям. Достаточно подробно материал изложен в главе «Маниакация: отношение к деньгам». Волевые характеристики объекта нас интересуют в качестве одной из внутренних пружин противодействия возможным негативным отклонениям, мешающим выполнению партнером его функций. Глава «Волевой фактор» позволит найти ответы на вопрос.

Также наиболее существенные моменты функциональной непригодности, весьма часто повинные в отбраковке кандидатов в партнеры, представлены главами «Вредные профессиональные привычки», «Факторы биопсихики», «Негативный фенотип».

• **деловые качества**

Для более детализированной оценки пригодности партнера, например, когда проектом предусмотрен допуск партнера к управлению общим делом или если ваши замыслы имеют перспективные устремления, вам понадобится исследовать способности партнера решать частные задачи в рамках его собственного фронта работ и на его территории. Глава «Личная управленческая концепция» поможет вам сориентироваться, как именно и какими путями ваш объект будет этого добиваться. В главе «Мышление» вы ознакомитесь с различной дефектологией менталитета партнера, которую совершенно необходимо представлять себе до того, как партнер будет допущен до функций управления и принятия решений. В главе «факторы биопсихики» вы обнаружите кое-что полезное в целях безопасности проекта в свете физиологических особенностей партнера.

• **стиль взаимодействия**

Необходимо предвидеть формы отношений, оценить качество и наполнение будущего взаимодействия. Насколько ваши проблемы станут общими? Не замкнется ли партнер в скорлупе своих обязательств? Можете ли вы рассчитывать на его участие в ваших проблемах? Манеры взаимного общения, включая прогнозы возможного агрессивного поведения в отношении вас, будут многообразно представлены вам всем разделом. Глава «факторы биопсихики» ознакомит вас с подходами к прочтению темперамента партнера для рискологии партнерства. Негативные характерные признаки «волевого партнерства» вы найдете в главе «Волевой фактор».

Диагностика возможных нежелательных нюансов взаимодействия, эксцессов общения между партнерами и деструктивных наклонностей партнера будет представлена на ваш суд главой «Манипуляционное поведение».

• **партнерская лояльность**

Похоже, мы умудрились рассеять этот вопрос по всему разделу. Некоторый концентрат можно обнаружить в главе «Эго-уровень: вторжение в систему ценностей.» С крайними

проявлениями признаков особо опасного партнера можно познакомиться в главе «Конфликтное поведение».

·склонность к риску

Необходимая информация по этому весьма важному вопросу безопасности партнерства локализована в главах «Прогностика угрозы» и «И РС:

индивидуальная риск-стратегия».

Там же вы найдете основные ответы на вопросы об исследовании меры ответственности партнера.

·неделовое поведение

Расшифровка, пояснение и соответствующая методология раннего выявления партнера, придерживающегося линии неделового и враждебного поведения, ждет вас в главах «Невротическое поведение», «Девииантное (отклоняющееся) поведение» и «Патологическое поведение». Вы получите представление о наиболее распространенных психоконфликтах — этих «пунктиках» сознания партнера, потенциально способных внести отклонения в его деловое поведение.

Оправдательное поведение и понимание основных шестеренок психики партнера, связанных с наиболее уязвимыми чертами личности, ждут вас в главе «Эго — вторжение в ценностную ориентацию». Там же вы обнаружите рискографию социального статуса объекта, весьма часто повинную в том, что ваш партнер «дышит самостоятельно», а не так, как надо бы.

• поведение в экстремальных ситуациях

Сюда мы относим все многообразие поведения объекта в нештатных проектных ситуациях, включая те из них, которые провоцируются и проистекают из неделового поведения объекта и его криминальных наклонностей. Глава «Манипуляционное поведение» покажет вам, как распознать подобные проявления на ранних этапах сотрудничества. В главе «Лай-диагностика» мы представляем вам наработки по определению лживого и фальсифицированного поведения объекта.

И наконец, особо хотелось бы обратить ваше внимание на главу «Конфликтное поведение». Ее название говорит само за себя. Всевозможные проявления объекта в конфликтах, включая ту часть, которой все больше всего боятся.

предупреждение:

обращаем, ваше внимание на то, что тема, затрагиваемая настоящим разделом, в разведывательности наиболее обширна и сложна.

Надежность прогнозов поведения человека растет по мере роста количества его описаний и исследований. В стандартных методиках оперативно-психологическое описание личности может включать в себя до 1700 качеств, по каждому из которых выполнена масса специальных исследований и весьма серьезных научных разработок.

Мы даем вам весьма краткий обзор базовых знаний и подходов к использованию характерологических особенностей личности объекта. Почему-то до нас этой малости никто не сделал.

Р-ТЕХНО: ВЫБОР И ПЛАНИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ЦЕЛИ

Какие цели могут быть поставлены перед оперативной психологией в свете отношений Партек?

Необходимость в манипулировании или модификации (изменении) делового поведения объекта возникает, как правило, тогда, когда объект пребывает в погранично-нормативной или ненормативной сфере деловой этики. Сколь бы вы ни стремились из кожи вон лезть, демонстрируя свою приверженность к игре по цивилизованным правилам, ваше деловое окружение может придерживаться иных ценностей. Правила игры в данном случае диктуете не

вы.

Поскольку модификация делового поведения преследует целью совершение человеком того, чего по большей части он не желает, кое-кто считает манипулирование разновидностью интеллектуального или психологического насилия. Можете присоединиться к этому мнению. Однако мы сами придерживаемся более расширенной взгляда: там, где нормативные регуляторы бездействуют, самое время подумать о том, что можно этому противопоставить. Нарушение личной неприкосновенности? Да, бесспорно, этого в манипулировании в избытке. Принуждение? Сомнительно, ибо в конечном счете решать, «насиловали или нет», может только потерпевшая сторона. Она же, как вы увидите в дальнейшем, иногда после манипулирования остается совсем не внакладе.

Настало время назвать вещи своими именами, дав научно-прикладное обоснование внешне обыденным вещам.

Модификация делового поведения и манипулирование объектом подразумевает создание таких условий, при которых он приходит к самостоятельно мотивированному выводу о необходимости выполнения требуемых вам действий. Средство достижения целей и предмет нашего рассмотрения — оперативная психология.

Вы против него — эта классическая схема взаимодействия РТ и объекта атаки, предопределяет четко выраженный дух противоборства. Как нигде более, здесь от безошибочности ваших действий может зависеть судьба проекта вашего клиента. Завалить дело на этом этапе — проще простого, ибо любая ваша промашка может быть молниеносно проанализирована, вы «просчитаны» и выводы в отношении вашего клиента сделаны незамедлительно. Поэтому, несмотря на то что каждый нормальный предприниматель считает себя великим тактиком, тонким психологом, отнеситесь к тому, что вам будет сообщено в дальнейших главах с предельным вниманием. Увидите созвучность своим мыслям — примите наши поздравления, почувствуете разницу — призадумайтесь о причинах своих прошлых неудач.

По глубине достигаемых результатов психовоздействие может представлять собой явно выраженную разовую акцию, например, подписание контракта на требуемых вам условиях, выдачу скрываемой или засекреченной информации, любой другой желательный для вас поступок объекта. В этом случае мы употребляем термин «манипулирование». Воздействие может носить черты программного характера, рассчитанного на длительный срок. В таком случае мы говорим о «модификации делового поведения объекта». Оно требуется развернутым во времени проектам, когда контролируемость делового поведения объекта охватывает достаточно длительный срок партнерства.

СРЕДСТВА

Если постановка цели воздействия вытекает из свойств и требований проекта, то выбор рабочего средства — конкретной формы воплощения и исполнения манипуляции — зависит от ваших усилий; разведки качеств личности объекта, свойств текущей ситуации и состояния значимых риск-факторов. Как правило, даже при блицкригах, проводимых в условиях цейтнота, доманипуляционные исследования и приготовления в обязательном порядке должны включать в себя сбор необходимой информации, проливающей хотя бы минимум света на личность объекта.

По способу реализации отметим одну общую особенность манипулирования и модификации поведения любых типов.

Поскольку любое индивидуальное действие объекта, требуемое вам или, напротив, нежелательное для вас, осуществляется в условиях прямых или косвенных партнерских отношений, воздействие в обязательном порядке включает в себя коммуникативный аспект. Это еще раз приводит нас к пониманию важности искусства коммуникации в разведпрактике. Самая простая манипуляция обречена на провал, будучи доверена психологически некомпетентному, бездарному в плане общения исполнителю. Это — общее начало для всех типов манипулирования. Это же, как вы увидите, является одним из надежных признаков диагностики попыток чужого воздействия на вашу психику.

По типу психологического воздействия на объект манипулирование строится на трех базовых подходах:

• **эмоциональное манипулирование**

- объект вводится в нужное эмоциональное состояние с целью вызыва-ния в нем требуемого эффекта, например, притупления внимания и ослабления контроля сознания. Движимый велениями таких ненадежных лоцманов, как чувства, объект может быть заведен туда, куда вам нужно.

— **рациональное манипулирование**

- представляет собой апелляцию к сознанию, при которой насаждаемые и прививаемые идеи объектом усваиваются в качестве своих собственных и под воздействием которых он приходит к самостоятельному выводу о желательности конкретного поступка или действия — цели манипулирования.

— **комбинированная стратегия**

- наиболее тонкая игра, при которой используется как эмоциональное, так и рассудочное воздействие на объект. В этом случае мы также говорим об апелляции к бессознательному в психике объекта, что в некотором роде сдерживает применение комбинированного манипулирования в бизнесе ввиду требований высокой психологической компетенции манипулятора. Дело в том, что, как только человек обнаруживает попытки подобных воздействий, он мгновенно запускает защитно-оборонительные реакции, тем самым сводя на нет все ваши потуги изменить его поведение. Субсенсорное восприятие объекта может обостриться настолько, что он начнет «читать» малейшие ваши недружественные выпады чуть ли не раньше вас.

факт дешифровки чреват и другими негативными последствиями, ибо, один раз поймав вас на попытке манипулирования, объект будет находиться в состоянии постоянного ожидания очередного подвоха. В каждом поступке он будет видеть скрытое воздействие, что навряд ли укрепит партнерство.

Типология методов оперативного манипулирования с большой натяжкой поддается какой-нибудь четкой классификации, впрочем как и все в оперативной психологии. Навряд ли вы встретите или будете практиковать какое-то отдельно вычлененное воздействие в чистом виде — предпочтение всегда отдается прагматической результативности, нежели красоте игры. Однако для лучшего понимания применяемых средств мы приводим методы в привязке к доминирующему «ударному» психофактору.

СИТУАЦИЯ

Ситуация в качестве одной из наиболее значимых характеристик любого воздействия программирует и предопределяет поведение объекта. Все манипулирование может быть сведено к созданию нужной ситуации, пресекающей деятельность или побуждающей объект к действиям в нужную вам сторону, включая выполнение им или недопущение выполнения нежелательных поступков.

В понятие «ситуации» входят внешние по отношению к объекту факторы, а также внутренние психоэмоциональные состояния самого объекта. В качестве признаков «внешности» факторов учитываются такие моменты:

• **в функциональном отношении**

- независимость ситуации от волеизъявления объекта. В немалой степени успех манипулирования предопределяет объективность задействованных рычагов. Редкий человек протестует против объективных факторов. С другой стороны, только дайте повод заподозрить, что эти «внешние факторы» на самом деле рукотворны — и вы получите всю гамму проявлений человеческой неуправляемости.

• **во временном отношении внешние факторы должны отвечать условиям предшествования действиям объекта.**

То, что принято называть «развитием ситуации», должно происходить до того, как вы начнете манипулирование. Например, вы утапливаете партнера в цене, для чего используете выдержку биржевых цен. Если момент вашего воздействия совпадет с датой цен — ситуация

утрачивает черты объективности (!), вероятность манипулирования снижается. (Будет намного лучше, если цены окажутся отдаленными от дат, предшествующих вашей обработке). Недопонимание этого момента можно встретить у неопытных новичков, злоупотребляющих показом объекту «текущих развитии ситуации». Для того, чтобы ситуация предъявила вашему объекту требования, выполнение которых ее преобразует или преодолевает, ситуация должна обрушиваться на голову подобно снежному кому.

Из вышесказанного становится понятным, почему такой повально распространенный в рутинном бизнесе метод воздействия, как «ситуативная атака», незначительно затрагивающий пласты психики объекта и более ориентированный на внешние ситуативные свойства, изначально является в той же мере малоэффективным, сколь и притягательным. В своем «пиковом» исполнении технология «ситуативной атаки» включает в себя хладнокровную и расчетливую подтасовку внешних признаков ситуации, что позволяет ее истинным творцам оставаться в тени. Манипулятор уподобляется сторонней непознанной силе, исключающей обнаружение объектом каких бы то ни было связей между ситуацией и личностью манипулятора.

Нельзя не упомянуть и про такой соблазн, как стремление к форсированию ситуации. Возможно, вам будет бесполезно узнать, что форсажами-перегибами вы можете возбудить в объекте так называемую «надситуативную активность», которая выражается в избыточности постановки им задачи себе самому по отношению к ситуативным требованиям. Часто это чревато не только трансформациями собственных самооценок объекта, но и порождением новых требований к вам. Очень быстро любитель «форсажа» оказывается лицом к лицу с незнакомцем, способным одним прыжком преодолеть все внешние и свои собственные внутренние барьеры. Риск «соскока» объекта повышается на порядок, контроль над ситуацией утрачивается.

Построение модели управления должно в точности соответствовать окружающей среде объекта. Различные модели воплощений манипулирования достаточно полно описаны нами в разных местах Практикума в примерах по управлению тем или иным риск-фактором проекта.

ВЫБОР МОМЕНТА АТАКИ

Момент атаки объекта, равно как и момент любой другой операции,— второй по значимости фактор успеха или провала после выбора формы воздействия. Поскольку психика пребывает в постоянной динамике, неправильно выбранный момент может привести к холостому выстрелу. Выждав или спровоцировав удачный момент, манипулятор достигает цели меньшими средствами и силами. Совершенная техника манипулирования — это тонкое чувствование момента.

КОНТРОЛЬ ЦЕЛЕДОСТИЖЕНИЯ

Если вы не имеете четких показателей достижения поставленных целей — как вы сумеете оценить эффективность своих усилий? Приготовьтесь к тому, что зачастую постановка слежения за контрольными точками может потребовать от вас больших оперативных усилий, чем само манипулирование. Скажем, относительно нетрудно простимулировать объект, закидав его факсами «из-за океана». Но вот рассмотреть реакцию руководства на такой «бум деловой активности» вокруг партнерского предприятия, оценить степень его вызревания для нужного решения — это уже совсем другая работа, намного более тонкая.

КОНТРОЛЬ ПОСЛЕДЕЙСТВИЯ

К последствию относится построение вами соответствующей линии поведения, которая служит нескольким целям.

Во-первых, добившись от объекта требуемого, иногда требуется сохранить отношения на будущее. Контроль последствия поможет вам это выполнить — манипулятор высокого класса никогда не хлопает дверью. Напротив, его «пациенты» всегда готовы к новым делам.

Во-вторых, для смягчения нежелательных психологических последствий перенесенной манипуляции часто бывает необходимым некоторое время сопровождать объект в послеманипуляционный период.

В-третьих, последствия особо острых форм манипуляций могут выйти из-под контроля. Чтобы такого не произошло, в отношении объектов длительного взаимодействия могут быть применены программы сопровождения, преследующие жесткий контроль адекватности

послеманипуляционной деятельности.

Возможны и другие мотивы, которые удержат ваши интересы вблизи объекта. По всей видимости, среди них всегда будет обнаруживаться такой признак вашего поведения, как прибегание к легендированию свершившегося и текущего.

На этом вводная часть в Мир оперативной психологии заканчивается. Приступим к практике.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОБЪЕКТА ВОЗДЕЙСТВИЯ

понятие и цели идентификации объекта

приемы идентификации подходы к объекту

ПОНЯТИЕ И ЦЕЛИ ИДЕНТИФИКАЦИИ ОБЪЕКТА

Понятие «идентификация» подразумевает установление полного совпадения, идентичности исследуемого объекта с одним из имеющихся прототипов. Наше использование термина идентификации по смысловому содержанию весьма близко к традиционному. В таком «опознавательном» подходе мы усматриваем заложенный методологический смысл успеха или провала психоатаки. В распоряжении РТ находится богатый инструментарий обработки человека. Закон выбора и применения того или иного средства воздействия прост: воздействие должно в точности соответствовать личностным качествам объекта. Одному — одно, другому — другое. Такая адекватность (если угодно — соответствие, совпадение) будет нарушена, если вы не сумеете точно связать свой исследуемый объект РТ с теми, к которым привязаны наши типовые рекомендации. Сколь ни сильна была бы наука, а неправильный посыл повлечет нулевые, если не хуже, результаты — на выходе вы не получите ожидаемого. Бич прикладной психологии состоит не в порочности прикладных знаний, а в слабине идентификации объекта в качестве пригодного для выбранного воздействия. Дилетантизм может быть вызван всего лишь некорректной привязкой наблюдений к базовым знаниям.

идентификация объекта РТ — это точное соотнесение его с одним из типовых, имеющих в наших знаниях

Следовательно, если вам необходимо, чтобы знания «сработали», вам в первую очередь следует выполнить идентификацию объекта ваших усилий. На начальном этапе работы необходимо как минимум убедиться в том, что перед вами действительно именно та персона, про которую мы тут говорим. Иначе вся тяжелая артиллерия пальнет мимо.

Что включает в себя идентификация персонажа РА> применительно к бизнесу и партнерству?

• проверка истинных полномочий объекта

Необходимо проверить границы полномочий контактного лица партнерской фирмы. Если окажется, что вам удалось сразу же выйти на центровую фигуру партнерской фирмы — все в порядке, можно приступать к обработке. Однако далеко не всегда это достигается посещением кабинета с вывеской «Директор». Официально предоставленное право ведения деятельности на поверку может вылиться в самую элементарную подставку. В таком случае вам незачем тратить силы на обработку этого персонажа, он в деле — лицо случайное. Придется перейти к следующему этапу.

• установление лица, принимающего решения (далее следуя традиционной аббревиатуре — АПР)

В случае, если ваш оппонент по своим полномочиям вас не устраивает, вам необходимо вычислить, где находится точка их сосредоточения, в чьих конкретно руках находятся бразды правления. Нелегкая задача. Но без ее решения любой проект обречен на провал изначально. Как выявить АПР?

ПРИЕМЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Каким образом вы можете определить, кто делает погоду и политику в партнерской фирме? Особенно когда между вами и ЛПР натканы частоколы и вырыты заградительные редуты в форме различных «замов», «рефров», «контактных лиц» и прочей мелюзги?

1. Анализ поведения и обработка контактных лиц

Применение против контактных лиц дешифрующих методик лай-диагностики и выявления манипулятивного поведения позволяют быстро выводить на чистую воду лиц, выдающих себя за хозяев чужого дела. Встречное психовоздействие способно пролить свет на истинных хозяев. Так, в некотором эпизоде плотная обработка представителя и формального директора интересующей нас торговой фирмы позволила выявить истинный характер связей фирмы с представителями истеблишмента.

2. Тактические приемы

Вам может пригодиться такая тактическая уловка, как предложение инициатив, явно превосходящих полномочия любого лица, кроме главного. Сопроводите такие предложения массой сопряженных деталей, решаемых только на уровне хозяина дела, и вы очень скоро окажетесь с ним один на один.

Нелишне в этой связи упомянуть о приеме наживки, когда вы закидываете перед собой такую приманку, проглотить которую способна только самая большая рыба. Ждите, пока она выйдет на вас сама, — обычно это не долго. Главное на данном этапе — выявить ЛПР. Возможно, для этого понадобится развернуть дело диаметрально противоположным образом. Хотите продать — предложите низкую цену покупки с оплатой боковика — увидите, насколько «недоступны» наши деятели. Затем можно, поменяв личину и по-новому отлегендировав выход, выйти на объект повторно напрямую. Дело этого этапа сделано — объект установлен.

3. Оперативная информация

Достаточно точно навести вас на цель может и фактура, собранная с низов фирмы. Сотрудники фирмы, неформально обсуждающие руководство в курилках и коридорах, лучше знают специфику управления своего предприятия, нежели любой посторонний наблюдатель. Руководители же всегда находятся в поле повышенного внимания подчиненных, ибо «по определению» каждый руководитель принципиально несовершенен. «Низы» не только видят, но и прекрасно чувствуют, кто на самом деле руководит делом. Использование этих простых наблюдений развязывает вам руки. Достаточно поговорить с персоналом о чужих несовершенствах, и вам могут прямо указать, кто здесь действительно «папа», а кто — «Зиц и стрелочник». Вы сможете это сделать и самостоятельно, сопоставив собранные данные и собрав их в целостную картинку. Весьма просто подобный прием срабатывает при первой же встрече с различными заместителями и начальниками отделов, когда вы запросто спрашиваете не только к кому вам обратиться, но и почему. Работает «эффект хронотопа»: вас воспринимают как совершенно постороннего случайного человека, которому можно кое-что брякнуть, не сильно заботясь о последствиях. Чему вы и потворствуете различными провокационными способами.

4. Обработка руководящего персонала

Требуемое можно установить непосредственно из общения с руководящим персоналом. Вы с этим должны были сталкиваться неоднократно. Просто надо быть готовым воспринимать сидящего напротив как носителя возможной совокупности ролей, где демонстрируемое руководство — всего лишь одна из многих. Но не расслабляйтесь — некоторые используют фишку «крутого босса» в своей игре. Например, затяжка переговоров может быть обусловлена банальным отсутствием денег на счете, а вас будут водить за нос рассказами о суровом несговорчивом начальнике. В подобной ситуации мы обычно предлагаем помощь, но при условии смены уровня представительства. Пусть боссы разговаривают напрямую. Как правило, выкрутасы прекращаются. Во всяком случае, нам не приходилось видеть ни одного такого открыто упоминаемого потаенного босса.

5. Технические и специальные средства РФ

В ситуации кондовой анонимизации управления, например, в фирме— «черном карлике», когда установить истину простыми методами невозможно, вам придется полагаться на свое терпение и применение специальных методов РТ, таких, например, как организация технического и визуального наблюдения. Прослушивание телефонных разговоров директора-подставки может дать ниточку к директору настоящему. Однако, и она может привести в никуда. Вспоминается одно старое дело, когда мы обнаружили лицо, непосредственно представляющее «серого кардинала», но дальше этого тогда продвинуться не смогли. Все связи этот человек весьма ответственно обрывал на себе. На сегодня такой тип не представляет для нас особых проблем. Мы обложим его так, что он и вздохнуть без нашего ведома не сможет. Узнаем все.

Буферизация истинных хозяев встречается гораздо чаще, чем это можно предположить. Пообщайтесь с сотрудниками стряпчих контор, занимающихся регистрацией фирм и предприятий, и, может быть, вам расскажут, сколь много народу регистрирует предприятия по подставным документам на мертвые души. Особенно в сегодняшнее время, когда деловые массы ринулись в политику, оставив на попечение приближенных свои дела, но далеко не свои аппетиты. Наивно предполагать, что основные доходные области бизнеса не подвержены тенденциям централизации.

6. Агентурные данные

Совсем нетяжелая стратегия, к которой прибегают довольно часто. Как нетрудно понять, в фирму засылается агент. Изнутри все необходимое видно как на ладони. Какая-нибудь миловидная девочка за небольшую плату насобирает вам за месяц столько, сколько вам за полгода снаружи не накопать.

Признаками грамотной идентификации объекта являются установление всех необходимых реквизитов, включая его домашний адрес. Это необходимо как для создания предпосылок дальнейшего взаимодействия, так и для обеспечения прочих оперативных целей. Например, для создания у объекта ощущения плотности контакта. В отдельных вариантах манипулирования достаточно дать понять, что вам известен домашний адрес объекта, и вы тем самым напряжете его до нужной вам степени.

(Нет смысла еще раз оговаривать неприемлемость нами насильственных угроз? Просто иногда полезно тряхнуть своей информированностью. Пусть объект ломает голову, насколько мы к нему приблизились и что нам еще про него известно. Кроме того, это сильно охлаждает пыл носителей насильственной идеологии. Отметим только один простой факт. В системе частных охранных агентств до сих пор исправно работает такая доктрина: любой накатчик, будучи идентифицированным, т.е. установленным местожительством, семейным положением и проч., объективно теряет угрожающие качества. Посему наиболее крутые агентства стремятся сразу же спровоцировать стычку и препроводить накатчика в ближайшее отделение милиции по стандартной «хулиганке». Оформляется протокол и устанавливается личность дебошира. Ему первому дают об этом знать: отныне он — на карандаше до первого же случая.)

Оперативным путем адрес устанавливается элементарно по паспорту или домашнему телефону. Паспортные данные вы можете снять, например, при открытии на имя объекта оффшора, для чего требуется копия паспорта или, скажем, при «визовом оформлении зарубежной поездки». Адрес по телефонному номеру вам могут предоставить за пару-тройку баксов столичные справочные службы. Полистайте рекламные объявления и вы их без труда найдете. Также все необходимое легко устанавливается по номеру паспорта и заветному слову по телефону за триста баксов в месяц...

ПОДХОДЫ К ОБЪЕКТУ

Идентификация объекта заканчивается разведкой подходов к нему. Наивно предполагать, что, стоит вам завалиться с улицы в офис со своим сногсшибательным предложением под мышкой, и все сложится само собой. Черта с два с вами будут разговаривать. Инициатива как раньше мало чего стоила, так и сейчас. Вспомните, как мы с вами разбирали по косточкам приносящих

инициативы! Как раз тот самый вариант, при котором окольный путь оказывается короче прямого. Посему вам надлежит раскопать подъезды к объекту, или, говоря профессиональным языком, пути проникновения в объект. Это может быть выполнено по принципу поиска общих точек соприкосновения.

1. Выход через «общих знакомых»

Распространенный ход, при котором ищут каких-нибудь далеких от дела знакомцев, способствующих установлению контакта. Считается, что это лучше, чем «человек с улицы». Мы так не считаем. Вы не знаете взаимоотношений между объектом и посредником. Может быть, он водит таких ходоков, как вы, с дюжину в неделю. Навряд ли вы будете представлять ценность в глазах вашего объекта, если пришли таким же путем. Кроме того, деловая репутация посредника может быть подмочена. В этом случае вы умудритесь подмочить и свою, не успев сказать и полслова вашему объекту.

2. Выход через деловые круги

Более продвинутый прием, нежели использование дружеских связей. Однако здесь обычно возникает масса сложностей. Часть из них сходна с вышеизложенными трудностями, часть проистекает из предприимчивой жилки сподвижников из числа деловых людей.

Во-первых, вам придется рассекретить мотив выхода, что очень часто не только нежелательно, но и запрещено заказчиком. Легендирование же выхода деловому человеку, когда он как бизнесмен что-то из себя представляет, может потребовать соответствующего прикрытия.

Во-вторых, ваш посредник может подойти к делу коммерчески по типу: «Сколько?», включая ненавязчивое набивание в «дольку». Если вы совершенно точно уверены в том, что он вхож к вашему объекту пинком в дверь — можете поторговаться. Но навряд ли посредник будет вас надежно гарантировать объекту. К тому же велик риск утраты посредника — дольку обещали? А заплатите? Придется «немножко обманывать».

3. «Специальный поручитель»

Использование специального поручителя в качестве лица, гарантирующего безопасность вашему объекту — очень сильная фишка, иногда единственно возможная. Если вы сумеете найти такое лицо. Далеко не каждый возьмет ответственность на себя за выполнение вами ваших обязательств и общий исход дела. Посему мы, например, готовим такие тяжелые фигуры загодя. К несчастью, далее распинаться «как и кто» мы не имеем права, поскольку это может нанести урон и нам, и им, и нашей будущей клиентуре. Отметим лишь факт того, что такие поручители стоят не очень больших денег. Если вы дадите себе труд творчески отнестись к нашим советам, то без особых усилий обростете необходимыми фигурами самостоятельно.

Что должен засвидетельствовать поручитель?

Как минимум дать квалифицированный отзыв о том, что с вами можно иметь дело как с «порядочным партнером», т.е. как минимум вы «не кинете» и «не обуете». Гарантия необходимого уровня доверия создаст предпосылки для нормальной завязки контакта. Далее вам надлежит действовать и показывать себя самостоятельно. Поручительские функции на этом иссякают. Если в отношении партнера вы имеете не совсем лояльные намерения и обеспокоены выводом из-под боя поручителя — можете катнуть пробный шар и удалиться. В дальнейшем контакт возобновляется от вашего имени другим лицом, непосредственно поручителем не гарантированным. В сознании же объекта этот факт останется малозаметным.

Программа-максимум подразумевает засвидетельствование серьезности ваших намерений поручителем. Здесь необходимо наличие деловых отношений между ним и вашим объектом. В развитых стратегиях выхода мы использовали промежуточные проек-тики с поручителем. После знакомства с вами в деле он с чистой душой и спокойной совестью может выводить вас далее.

Отметим такой негативный факт, как возможное придерживание информации и контактов со стороны посредников, с которым, весьма вероятно, вам придется столкнуться так же, как это

приходилось преодолевать нам. Вам придется поработать против поручителя. Рекомендуем отнестись к этому столь же ответственно, как и ко всему прочему в персональной обработке объекта. Рассматривайте это дело в качестве проекта с нежелательным посредником. Пригодны все доступные приемы отведения от дела посредничков

4. Имитация случайного контакта

Весьма заезженный детективщиками прием, однако ж не утративший своей эффективности, сводится к организации «случайного» в глазах вашего объекта контакта, благопристойно обставленного и корректно проведенного. Ничего не надо предлагать. Ничего не надо просить. Надо сделать так, чтобы дальнейшая инициатива проистекала от вашего объекта. В таком контакте главное — зацепить объект и дать ниточку для того, чтобы он вышел на вас в дальнейшем самостоятельно. Это будет признаком хорошей работы. Как говаривал один неглупый персонаж «Не давайте визитку, пока не попросят».

Если ваш объект представляет собой личность засекреченную, то именно случайный контакт может заложить неплохой старт для дальнейшего взаимодействия. Сложности могут поджидать вас на этапе планирования операции. Вам необходимо физически вычислить точки соприкосновения и момент операции. Вернисажи, светские рауты и знакомства на скачках, обсосанные детективщиками, отменяются как несостоятельные. Хороши контакты простые и незамысловатые, когда ваш объект расслаблен и настроен на общение, выведен из привычных ролевых рамок. Самое время удариться в воспоминания.

в одном фрагменте нам пришлось довольно рискованно ангажировать дачу, соседствующую с дачей объекта во время его отпуска. Мы организовали спокойный пикничок с поросенком и коньячком. По делу нам требовалась игра с открытым забралом, и мы именно в таком качестве и выступили. Объекту весьма недвусмысленно намекнули, что владелец дачи, «сохраняя нашу секретность», скорее всего, будет отрицать факт нашего уик-енда на его даче. Со слов объекта, в дальнейшем именно так и произошло

в другом деле контакт завязался на почве приобретения автомобиля объектом. Нам тачка «не понравилась», но мы предложили ее довести до кондиции и продать «другу». Что и было выполнено. Пока тачку доводили до кондиции, времени поболтать за жизнь оказалось в самую пору. После продажи машины мы обмыли сделку — закрепили контакт

некий персонаж был «подклеен» после рабочего дня на прогулке с — четвероногим другом. Не обошлось без маленького казуса. Наш оперативник, сам бывший собачник, взял собаку напрокат у друга, как выяснилось, не очень обдуманно. Этот рыжий медвежонок чуть не испортил все дело. В самый разгар контакта он начал тянуть в сторону, где стояла машина с поджидавшим его хозяином, скулить и чуть не укусил и без того перепуганного сотрудника. По счастью помогла собака объекта. Что то они там нашли общего, как и их хозяева.

В общем, говоря серьезно, мимикрия контакта и имитация внешней «случайности» — вещи несложные

5. Имитация развития контакта

Прием прост: вы засылаете объекту безобидного «казачка», тот устанавливает какой угодно контакт, лишь бы подготовить доступ вам, затем, в развитие контакта, на сцену выходите вы — «весь в белом». Именно так мы подбирались к некоторым ценным персонажам.

Легендирование подсадки — дело нехитрое, ибо ни с какими сложными целями, кроме контакта как такового, не связано. Чем проще легенда, тем лучше.

6. Легендированный самостоятельный выход

Наиболее нами любимая стратегия подхода к объекту. Нам она нравится минимизацией случайных рисков, включая вероятность заражения дела некачественными посторонними фигурами. Достойный подход, при котором все выполняется своими силами.

Легендирование вам может понадобиться для надежности проникновения к объекту.

Ортодоксальный подход к Партеку подразумевает незатейливую стратегию: показать большое, а

затем испытывать друг друга на малом.

Мы придерживаемся иного пути. Если вы держите на прицеле большой проект, бессмысленно пытаться с ходу лезть с ним. Попробуйте сначала маленький. Не спешите светить перспективы — этим вы зашорите себе глаза, спровоцировав неестественное поведение партнера. Исследуйте его на малом, заложите основы сотрудничества. Для чего и используются легенды.

Мы стремимся к тому, чтобы при любом серьезном партнерстве разыгрывать пробный шар в виде точной уменьшенной копии проекта. Например, если речь идет о поставке оборудования, мы сначала поставим один станок или агрегат, ничего не говоря про наши истинные намерения. Если мы имеем виды на финансовые вливания, то сначала порешаем маленькие проблемки партнера с наличностью, проплатами или даже картотекой.

Полистайте печатную информацию о фирме объекта. Поищите в ней нечто такое, что свойственно личности хозяина. Его идеи, помыслы, инициативы. Они могут пригодиться при разработке легенды. Чем более она будет соответствовать личностным устремлениям объекта при условии ее «чистой» подачи — тем больше шансов на успех, тем лучше стартовые условия завязывания контакта.

Кстати говоря, модельный проект совсем не обязательно воплощать. По ходу «пробы» подбирается вся необходимая информация о партнере. Если вы абсолютно уверены в том, что перед вами тот, кто вам нужен, весьма быстро можно переключиться на предмет вашего истинного интереса.

После идентификации объекта и выхода на него вы непосредственно попадаете в область оперативной психологии. С этого момента начинается оперативная разработка объекта — исследование его психики и выбор путей воздействия на нее.

ФАКТОР

ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСТАНОВОК

понятие

цели разведки фактора разведка установок

атака психики объекта

защита собственной психики

ПОНЯТИЕ

Любая оперативная разработка объекта начинается с уточнения его текущих психологических характеристик, в числе которых лидируют такие, как психологические установки человека («ожидание»).

Смысл «психологического ожидания» таков: поскольку любое новое впечатление или действие накладывается на старый опыт, предполагается склонность и предрасположенность человека к определенным действиям, вытекающие из ожидаемого им результата ситуации и соотносящиеся с прошлым опытом — пристрастность восприятия ситуации отражается в пристрастных, объективно неоправданных поступках.

В чем пагубность установки?

Во-первых, установки засоряют восприятие, привнося в него искажения и ложные сигналы. В процессе общения любой человек стремится сложить о собеседнике некое представление из «кубиков», имеющихся в копилке прошлого опыта. Такие простейшие модельки часто совершенно точно соответствуют понятию «установки на восприятие». На практике встречаются случаи затруднения установления доверительных отношений с повышенно тревожными и подозрительными людьми. Это и есть негативная работа их установок: невзирая на все ваши потуги, объект застрял в своих неприятных воспоминаниях, каким-то образом связанных с вами, и его восприятие не поддается никакой коррекции.

Во-вторых, исказив отражения объекта в вашем сознании, восприятие может сыграть злую шутку. Наличие шор на глазах чревато весьма неприятными последствиями для дела. Не сумев разглядеть истинное лицо партнера, вы сознательно снижаете шансы на выигрыш. Вы можете пасть жертвой

мистификатора, умело играющего на ваших установках. Дело в методологическом изъяне. Любой человек весьма условно поддается классификации, тем более на уровне здравого смысла. Как ни старайся запихнуть его в удобную нишу — рано или поздно он оттуда вывалится. После этого не стоит удивляться тому, что его поведение может в корне отличаться от того, чего от него ожидали. Весьма неприятно ошибиться в собственных оценках, тем более когда такие ошибки допускает лицо, владеющее специальными знаниями. У вас нет права на ошибку, зато весьма вероятно, вы сможете оказать дополнительную услугу клиенту, вовремя предоставив ему свои беспристрастные оценки.

Любая вещь имеет много граней, в числе которых одни для нас враждебны, другие, напротив, дружелюбны. Давайте посмотрим, как можно использовать механизм установок в своих интересах, т.е. уклониться от чужих атак и атаковать психику противника, вооружившись знаниями психомеханики установки.

ЦЕЛИ РАЗВЕДКИ ФАКТОРА

Есть по крайней мере три веских причины, по которым оперативный работник должен в совершенстве владеть способами исследования, диагностики и использования психологической установки:

1. Для подавления рисков возможных негативных воздействий установок на деловое поведение партнера.

Разведка диспозиции личности означает, что вам надлежит понять и разобраться, на что действительно нацелен ваш объект, чего ждет от вас и вашего проекта?

2. Для организации атаки на объект при помощи манипулирования имеющимися в его сознании установками.

Имеется в виду купирование отрицательных зарядов по отношению к вам и раздувание положительных, работающих в вашу пользу. Если вы сумели разгадать ожидания объекта, то каким образом вам в них эффективно вписаться своим поведением?

3. Для предупреждения воздействия со стороны объекта на вашу психику путем манипулирования вашими установками.

Защита психики подразумевает ответ на вопрос: «Как справиться с негативным воздействием своих собственных установок, на которых пытается сыграть противник?»

Следуя этой триединой задаче, мы осветим работу с психологическими установками объекта.

РАЗВЕДКА УСТАНОВОК

Рассмотрим применение знаний диспозиции личности на примере установления вами контакта под личиной инофирмы. Для обеспечения работы под такой крышей вам могут пригодиться знания типовых отрицательных установок, с высокой степенью вероятности имеющих в сознании вашего объекта. Невзирая на наше отношение к подобным мнениям и причинам их формирования, учет подобных «негативок» показал хороший полезный эффект в практике «обкатки» молодых сотрудников Агентства. Возможно, это пригодится и вам.

Итак, каковы негативные шаблоны и штампы установок к инофирмам у представителей российского директорского корпуса? Чего ожидают они от «фирмака» и как его воспринимают?

Для начала приведем несколько глобальных ожиданий, отражающих общие подходы в восприятии политики инофирм. Они очерчивают круг возможной рискографии совместной работы. С обнаружением в сознании вашего объекта подобных установок с вашей стороны должны незамедлительно последовать ответные ходы. Как только вы заявляете, что представляете инофирму, вполне возможно, на вас автоматически распространяют отношения, свойственные одному из типовых (названия приводятся в той форме, как нам это приходилось слышать от объектуры):

«акула империализма»

- агрессивная фирма с далеко идущими планами в отношении России. Носителем подобной

установки вам будут приписаны такие черты, как жесткая работа по законам «каменных джунглей», без поправок на российскую специфику и малоопытность партнера. Предполагается строго формализованное сотрудничество с высокой ответственностью. Ожидаются любые нелояльные действия с вашей стороны, но в строгих рамках законности;

«вещь в себе»

- непонятная по своим целям и политике фирма. В отношении респартнера позиция туманна. Опасения сводятся к ожиданиям различных подвохов и дефектов взаимодействия. Высока степень недоверия декларируемым целям и исходам проекта. Подозрительность партнера и опасения к вашей стороне будут давать себя знать постоянно;

«рвач»

- так, образно характеризуют фирму, чья цель рисуется как «выдаивание из России национального богатства». Главная опасность представляется в форме высокой вероятности легализованного обмана партнера с завладением его имуществом и отказа от исполнения обязательств в самый неудачный для вас момент сотрудничества;

«подставка»

- фирма, иностранная только по месту инкорпорации. От такой фирмы вообще не ждут ничего хорошего. Отношение крайней подозрительности часто перерастает в явную неприязнь. «Кидалово» со стороны респартнера маловероятно. Установка на неисполнение обязательств — почти наверняка;

«эмигруша»

- иностранная по месту инкорпорирования, но наша по происхождению владельца и руководства. Подразумевается, что фирму возглавляет бывший соотечественник, выехавший за рубеж, но не утративший связей. Симбиоз нашего парня с возможностями инофирмы представляется образом малопритягательным. Возможны настроения респартнера в сторону «замены партнера» и инициирования самостоятельной нелояльной деятельности;

«крутняк»

- серьезная фирма, достойная уважения и перспектив сотрудничества. Казалось бы, наиболее привлекательный имидж. ан, нет! Негативность установки проявится тотчас же, как только вы докажете свою состоятельность. Предложите сотрудничество среднему предприятию России с фирмой — лидером в своей области, и вы увидите, как растрепитесь по всем швам ваш проект. Предлагать слишком много хорошего, как мы убедились, нельзя. Не верит наш хозяйственник в то, что все может быть хорошо. Не хочет и не может верить.

Какого «делового» поведения от вас ждут? Вернее говоря, чего опасаются? Какими подозрениями переполняется душа партнера, услышавшего из ваших уст, что вы представляете некую инофирму?

— взаимопонимание

Вас могут заподозрить в таких грехах, как:

- расплывчатость истинных намерений пребывания в СНГ,
- скрытность работы российских представительств,
- камуфлирование истинных целей совместной деятельности,
- искусственно создаваемый и поддерживаемый информационный дефицит.

Как следствие вышеуказанного респартнер может иметь обширные зоны непонимания, что само по себе уже плохо. Если вы этому потворствуете — лучше не станет. Дать повод к подобным подозрениям проще простого. Побалуйтесь иноземной терминологией, малопонятной вашему объекту, и очень быстро ваш язык сделает свое дело... Молниеносно вам наклепят ярлык двуличника: «Говорят одно, подразумевают другое, делают третье». Посему следите за речью на этапе начала сотрудничества.

— возможности бизнес-сервиса

факт очевидный и вполне применимый на деле. У фирмаков проблем с бизнес-сервисом быть не должно, впрочем, как и с любым другим сервисом. Посему любые отклонения в сторону несоответствия понятию «фирменный» сервис будут сильно ломать устоявшийся

стереотип роcпартнера, даже в той небольшой части, где вы можете и должны преуспеть. Бухгалтерские возможности, банковские и почтовые услуги не должны давать повода для подозрений.

— ответственность

Высокая ответственность за данное слово, эта коренная черта фирмага, пока еще держится на планке достижений буржуинов. Однако здесь намечается явный крен к сползанию в росдействительность. Слишком много негативных фактов свидетельствуют об обратном. Советуем поддержать в этом плане устои капитализма. Ни одного пустословного обещания. Тем более что мы видим примеры успешной эксплуатации обратного уголовным элементом.

— стиль взаимодействия

Ожидания роcпартнера могут простираТЬся на различные аспекты взаи модействия от ожидания цивилизованной манеры общения до высокотехнологичных процедур принятия решений руководством инофирмы. Здесь мы можем наблюдать полный бу кет для возможностей манипулирования. На практике это проявляется, например, так"

- «мармеладность» представителя инофирмы, выражающаяся в его неумении четко формулировать задачу совбизнесмену, слабой информированности о возможностях сотрудничества, в низком уровне представительности и полномочий, может быть использована в качестве надежной ширмы для вашей деятельности. Роcпартнер при этом свалит всю вину имен но на бестолкового представителя. (Хотя, по правде говоря, много ли среди них толковых?)
- приверженность потогонным методам управления, вполне ожидаемая от вас роcпартнером, обеспечивает вам возможности для манипулирования и насаждения соответствующего стиля управления общим делом.
- стремление к 100-процентному контролю исполнения обязательств партнером, также традиционно приписываемая инофирмам, предоставляет вам богатые возможности для разведки партнера и его фирмы. В одном эпизоде при дешифровке нашего негласного контроля партнером, мы сумели вывернуться из ситуации, исключительно задействовав эту его установку

— рисковость и предприимчивость

Это понятие в большей мере относится к проектам с созданием отдельного дела, например, в форме различных совместных предприятий. Прискорбно наблюдать, как умирает миф о предприимчивости фирмаков. Скорее всего, сегодня вам откажут в таких достоинствах априори. Более вероятно, что вам припишут такие ретроградские черты, как:

- высокий консерватизм,
- несерьезное отношение к встречным инициативам роcпартнера,
- неумение видеть российские перспективы,
- слишком педантичный учет затрат и расходов,
- низкая оперативность головных контор в решении вопросов возможного сотрудничества,
- затрудненность выхода на высшее руководство, что субъективно обесценивает шансы любой встречной инициативы,
- неприятие ТЭР с «вилками» и неопределенностями.

(Против последнего замечания мы не возражаем, ибо имели ряд инициативных контактов, в которых приходилось слышать сходу от представителей инофирм, по большей части из числа наших соотечественников, примерно следующее. «Покажите нам нашу выгоду в валютном выражении» Инициаторам оставалось только недоумевать по поводу того, на фигу им такие партнеры, которые не знают реалий собственно рынка? По остальным мотивам мы пока не разделяем негативного подхода, хотя внешние признаки поведения натуральных инофирм иногда, весьма опасно близки к нижнему пределу)

«Индиifferentное отношение» к российским законам может работать на руку ложному представлению партнера о манере ведения ваших дел. Вам могут приписать такие неделовые черты, как стремление выбивать привилегии или действовать рисково-погранично. В любом случае партнер может сильно перезаложиться не столько на ваши возможности, сколько на

собственные желания. Такие иллюзии могут быть вами эффективно задействованы.

- **оперативность**

Традиционной байке о высокой оперативности «фирмаков» со стороны респартнеров, похоже, все меньше веры. При этом многие высказываются в том плане, что оперативность де присутствует, но только «там, за бугром» на своей территории, фирмак едет к нам, оставляя свою оперативность дома. Русификация быстра и всепоглощающа. Вы можете этот момент успешно обыграть, оставив ваш объект при его мнении. Выполняйте проектные функции, «связанные с зарубежьем» быстро — и все будет в порядке, даже если такое «зарубежье» находится в десяти минутах хода от вашего партнера. Он быстрее свяжет это с фирмой «там», нежели с вами здесь. Как минимум Вам это даст возможность требовать такого же отношения партнера.

- **нелояльные наклонности**

Как бы вы себя ни вели, но над вами зависнет дамоклов меч партнерских подозрений. Будьте готовы к тому, что вас постоянно будут подозревать в таких грехах, как стремление «обуть» респартнера хотя бы и в форме «хищнической» эксплуатации его неискренности. Особо это касается пресловутой интеллектуальной собственности. Рассеять такую подозрительность — весьма тяжкое задание. Как мы неоднократно наблюдали, парадокс состоит в том, что чем более успешно развивается совместная деятельность — тем более по дозрительным становится партнер. «Что-то больно гладко все!» Мы, например, в силу этого стараемся придерживать проектную информацию, не касающуюся непосредственно партнера, чтобы не самообесценивать себя в его глазах. Также неплохо переключить контакты на личные отношения между объектом и «контактным лицом инофирмы». Россиянин быстрее поймет россиянина, нежели даже самого порядочного иностранца. При этом зажимание информации воспринимается объектом вполне нормально. Вы ведь на службе.

АТАКА ПСИХИКИ ОБЪЕКТА

Для искажения или трансформации непосредственно-чувственной ориентировки объекта в окружающей ситуации часто прибегают к различным методам управления его восприятием — перцептивным атакам

Перевод адекватного восприятия объекта в область иллюзий осуществляется атакой восприятия, нередко воплощающейся в постановку соответствующего «спектакля» — оперативной игры. Суть ее сводится к тому, чтобы из массы внешних наблюдений, бомбардирующих объект, им были акцентированы и приняты требуемые вам. Это делается для соотнесения вашего образа в сознании объекта с требуемым.

О чем необходимо помнить?

Внутреннее соотнесение имеет двоякое проявление: позитивное для вас, поскольку вы заявляете о своих намерениях, и негативное, ибо прошлым опытом объекта вам автоматически могут быть приписаны несуществующие черты. «Закон перцепции» предписывает такой ход опознания • сначала общее и диффузное представление, затем детали и подробности. Ваш образ будет трансформирован для приведения его к тому виду, который будет пригоден для принятия объектом. Из этого следует один простой полезный вывод: не спешите путать карты на ранних этапах построения взаимоотношений. Выбрали линию воздействия — работайте в ней без отклонений.

Структура установки включает три компонента:

- *когнитивный:*

осознание объекта вас, вашего дела и всего с этим связанного;

- *аффективный*

эмоциональная оценка того же;

- *поведенческий:*

запуск саморегуляционного поведения объекта, включая защитные и при-способительные стереотипы поведения.

Это значит, что все три момента должны работать, и вот каким образом.

1. Вы должны быть потенциально узнаваемы объектом. Если вы свалитесь ему на голову в образе пришельца, вряд ли он поймет, как ему с вами себя вести. Идентификация — отождествление объекта с вами, понимание и интерпретация вашего поведения должны соответствовать опыту объекта.

2. Рефлексия объекта, в результате которой он понимает вас путем построения размышлений от вашего имени, задействуется при условии снабжения объекта примерами. Размышляйте вслух — тем самым вы ускорите процесс его обучения вашему образу мышления.

3. Задействовать эмоциональную сферу объекта, например, его сопереживание вам — эмпатию, можно только тогда, когда вы систематически демонстрируете свои чувства. Приоткройте мир своих эмоций и переживаний, даже если они не те, за кои вы их выдаете.

4. Эксплуатируйте стереотипизацию. Управляйте своим движением на пути попадания в ту или иную нишу характеристик социальной группы.

По силе и глубине вызываемых реакций психоатака по линии установок ограничивается оперативно-тактическими целями. Не рекомендуется делать упор на долгосрочные стратегические цели, требующие глубоких перестроек психики объекта.

ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ О СЕБЕ

Рассмотрим наиболее ответственный и простой момент, затрагивающий чужие установки и вполне соответствующий известному выражению «По одежке встречают». Здесь уместно коснуться таких понятий, как «рабочий имидж», «стандартная аффективно-перцептивная реакция» (САПР) и «ай-стоппер».

Имидж — это ваше лицо, образ, впечатление, которое вы производите на окружающих. В общем виде он складывается из вашего внешнего облика, от используемых вами реквизитов и аксессуаров, от манеры вашей речи, от вашей пластики и т.д. Каждый оперативник имеет, как правило, несколько стандартных имиджей, соответствующих различным личинам и оперативной среде его работы.

Стандартная аффективно-перцептивная реакция — САПР, представляет собой стереотип восприятия человеком нового лица. Применительно к нашему разговору имеет первостатейную ценность эмоциональная реакция на вас. САПР в оперативной работе используется повсеместно, когда речь идет о завязывании нового контакта. Ваша цель — угадать реакцию и полностью сыграть на ней. Чтобы этого добиться, прибегают к так называемым «ай-стопперам» (АС) — специфическим визуальным раздражителям, чье воздействие ориентировано по большей части на область чувственного подсознательного восприятия. Авторам этих строк приходилось принимать участие в специальных разработках данного вопроса, выполненных для нужд МВД СССР. Со всей ответственностью можем утверждать, что роль САПР и АС как средств коммуникации в криминальном мире равноценно вербальным средствам общения, что лишний раз подчеркивает важность применения таких эффективных коммуникативных средств в оперативной работе.

Говоря о АС и САПР, мы имеем в виду примерно следующее:

при работе с женским официальным коллективом в условиях, когда вы представились сотрудником детективного агентства и предъявили «служебное удостоверение», необходимый эффект производит ремень от нагрудной кобуры. Вы увидите, как прикованная к нему взглядом, аудитория будет отвечать на все ваши вопросы сразу же и без запинки. Рекомендуется нейтральная манера речи при четко формулируемых вопросах и коротких фразах. Установка устойчива. В дальнейшем вас будут помнить и без портупеи и без рубленых фраз. По всей видимости, это единственное полезное качество детективных атрибутов Р-системы.

белая сорочка в условиях ваших ограниченных финансовых средств способна заменить роскошный костюм. Немногие разбираются в тонкостях моды, однако белый монохром работает на всех. Если к тому же сорочка шелковая с характерным сияющим блеском — будьте уверены, что в искусственном освещении она фиксируется всегда и постоянно. Это может помочь вам не только преодолеть различные административные барьеры в виде туповатых охранников и секретарей, но и эффективно работает на изысканно «деловой» имидж при

ведении переговоров.

Как имидж и установка связаны друг с другом? Несколько простых правил как сориентировать имидж на рабочие установки ваших объектов.

правило первое:

не допускается несоответствие имиджа, оперативной среде

Если вы работаете с персоналом сталелитейного цеха, нечего щеголять костюмами «от Кардена», отсвечивать запонками и изысканными манерами — установка рабочих будет не в вашу пользу. Для работы с руководством того же предприятия такой «прикид» вполне сгодится. Общий имидж должен быть ориентирован на среду окружения, ибо никогда не знаешь, кто из него окажется следующим объектом.

правило второе:

имидж должен быть объектно ориентирован, т.е. опираться на психологические установки личности противника.

В вышеприведенном примере при работе среди управленцев высшего звена навряд ли будет уместным использование в речи крепких выражений. А вот если вы среди них обнаружили бывшего начальника цеха, можете материться с ним вовсю, избегая при этом заумных терминов.

правило третье:

имидж должен работать на поставленные оперативные цели

Так, например, при подходе к объекту, когда вам требуется установить необходимый уровень доверия, расположить объект к себе, задействуйте САПР. Первое впечатление, как вы знаете, самое устойчивое. Постарайтесь сделать так, чтобы это в полной мере сработало на вас и вашу задачу. В примере с бывшим «начцеха», подбивая под него клинья, вы можете обогатить свой имидж легко узнаваемым им действием, например, при совместном походе в цех, видя, как он привычно натягивает на голову белую каску, попросить себе такую же. Весьма вероятно, что после этого он в вас признает бывшего коллегу-производственника.

правило четвертое:

не попадайтесь на глаза, одному объекту в разных своих имиджах

Это дезориентирует объект и очень нехорошо отразится на работе его установок к вам. Особенно на тех, кои вы посчитали необходимым выстроить или перековать искусственно.

Р-ТЕХНО К СОЗДАНИЮ ОПЕРАТИВНОГО ИМИДЖА

Многочисленные рекомендации о том, «как произвести впечатление и оказывать влияние» успешно перезрели и в многообразии своем разлагаются на книжных развалах. Не будем повторять известные каждому истины, тем более что вопросам разработки оперативных имиджей посвящена отдельная глава, отметим лишь некоторые моменты, касающиеся психотехники манипулирования применительно к установкам.

Далеко не всегда имидж соответствует требованиям «благоприятности», например, в ситуациях делового прессинга. Что нужно знать, чтобы ваш образ «сработал» в сознании объекта? Несколько психологических эффектов помогут вам скроить работоспособный имидж.

• эффект центрации:

- в межличностном восприятии целостное представление о вашей личности формируется на базе нескольких ваших центральных качеств, вокруг которых группируются все прочие. Именно такие неполные знания, далеко не всегда верные, становятся основой для построения образа. Те качества, на которые обратит свое внимание объект, приобретут сверхценность и станут основой вашего восприятия. Иными словами, ваши сильные качества, на которых вы намерены сыграть, могут оказаться вне сферы внимания объекта, а

ваши слабые стороны, которые лучше было бы скрыть, напротив, выпячиваются и становятся базой деформированного построения вашего образа. Очень быстро вы почувствуете всю прелесть такой систематически раскручиваемой ошибки. Таким образом, создание имиджа должно идти по пути управления вниманием объекта, для чего необходимо точно знать, на что он его обращает в первую очередь. Исследуйте САПР своего объекта до построения имиджа. Кто-то обращает внимание, как человек выбрит, кого-то более интересуют ароматы, некоторые предпочитают воспринимать ушами.

- **ореол-эффект:**

- общее оценочное впечатление строится на базе пристрастных оценок восприятия ваших поступков и личностных качеств, формируемых в первые семьдесят секунд общения.

Используйте ореол-эффект, для чего ваш сольный выход перед объектом должен быть детально отрепетирован, репризы отшлифованы, «па» поставлены. Всего семьдесят секунд шоу гарантируют вам успех или провал. Если вы сразу захватили внимание объекта, создали условия подходящего проявления своего имиджа, вы становитесь носителем положительного ореола и в дальнейшем все ваше поведение будет переоцениваться в положительную сторону, негативные моменты будут игнорированы. Гипертрофированное внимание будет содействовать вашему провалу в случае формирования негативного первого впечатления — отрицательного ореола. Без управления вниманием объекта можно вовсе не задумываться ни о том, как вам выглядеть, ни как и зачем жить дальше.

признак работоспособного имиджа: объект должен хоть раз проколоться на личном интересе к последним событиям вашей бытия

Это имеет четкое логико-психологическое обоснование, в детали которого мы сейчас вдаваться не станем.

агент-подсадка безуспешно пробивался к интересующему его персонажу. Бездействие продолжалось до тех пор, пока однажды объект не выказал того, что мы так ждали — признаков усвоенного имиджа агента, проявив личный интерес к его новым работам. С этого момента оперативная разработка объекта начала наполняться должным содержанием...

КОРРЕКЦИЯ ЧУЖОЙ УСТАНОВКИ

Если вы видите, что вам успешно наклеили ярлык, который никак Вас не устраивает по оперативным соображениям (личное мы договорились не брать во внимание), используйте такие приемы:

- **прием «неожиданность»**

Подпустите в свое поведение немного элементов непредсказуемости — проведите массированную бомбардировку психики объекта с целью размывания его установок. Пути воздействия выбирайте такие, какие вам удобны: от изменения внешности, пантомимики и речи до выполнения несвойственных поступков. Например, оперативник, стремящийся сгладить впечатление «крутого парня», может на глазах объекта невзначай обронить из «дипломата» томик стихов или детскую книжку. Неплохой эффект могут дать заключительные слова беседы — своеобразные домашние заготовки, совершенно не свойственные вашей прежней речи. Концовка беседы запоминается. Несколько мягких интеллигентных фраз, вовремя и ненавязчиво прозвучавшие в конце беседы, могут сильно смягчить имидж. Аналогично работают ужесточающие имидж процедуры. Иногда достаточно мелочи: скажем, после корректного обсуждения проступка партнера, когда он почти уверовал, что вы «мягкий», вы на прощание снимаете очки и молча смотрите ему в глаза секунд пятнадцать. Можете добавить что-нибудь типа: «Ну-ну...», развернуться и уйти. Не сомневаемся, что ваш объект не только будет таращиться вам вслед, но и ломать голову впоследствии по поводу вашего поведения. Гарантируем соответствующее настроение и пересмотр установки в сторону усиления «негативки».

- **прием «парадоксальное поведение»**

Сводится к тому, чтобы несколькими сильными поведенческими ходами разрушить

нежелательную установку. Например, если вас считают просто рядовой пешкой, а вам необходимо впечатление более высокого статуса, можете в присутствии объекта набрать «номер клиента» и отчитать его за какую-нибудь мелкую оплошность. Совсем не обязательно, чтобы на том конце провода действительно кто-то был. Наиболее ярко применение парадоксального поведения известно под названием «Волчья защита». Представляет собой весьма рискованный, но очень эффективный тип манипулирования, к которому обычно прибегают как к последнему средству для отбивания атак в конфликтных ситуациях. Название пришло из зоопсихологии и в точности соответствует поведению волка в ситуации полной невозможности продолжения борьбы с более сильным соперником. Волк валится на спину, подставляя под клыки нападающему самое уязвимое место — живот. Атака захлебывается, ибо установка на убой иссякает.

клиент обратился к нам, обнаружив повышенный интерес к себе одного неприятного персонажа. Имея весьма изрядный должок, он был обеспокоен возможностью приготовления репрессий. Проведенные оперативные мероприятия подтвердили опасения: тучи над головой клиента сгустились. Что делать? После длительных пересмотров всех возможных ходов мы остановились на «волчьей защите» как единственно приемлемом варианте. Ничем не выдавая своей информированности о том, что он «под колпаком», клиент повел дело таким образом, чтобы полностью изменить восприятие своего поведения атакующей стороной. условно говоря, он внес совершенно неожиданные элементы, дезорганизуя его преследователей. Затем по прошествии нескольких дней сам нанес визит, которого до недавнего времени так опасался. То, что он говорил и делал, шло совершенно вразрез имевшимся установкам. Волчья защита сработала, что и овыразилось всего в четверти планируемых клиентом потерь.

• прием «утечка информации»

При разговоре по телефону в присутствии объекта можно подпустить немного выгодно вас рисующей коммерческой информации типа:

«Платеж от NNN пришел?... Всего шестьсот баксов?! Это за целый мой рабочий день?! Я приеду разбираться — так им и передайте...А вернее скажите, что так я могу больше вовсе не приехать! Благодарю вас». Два замечания к использованию методов:

- не перегибайте палку, чтобы вас не заподозрили в явной попытке манипулирования либо непочтении к своему клиенту;
- имейте в виду, что ваш объект может тут же проверить вас, перечвонив «хозяину». Чтобы не произошел казус, один наш сотрудник обычно поступает так: после подобного «непочтительного» обращения с хозяином, видя недоумение на лице объекта, протягивает ему трубку своего радиотелефона: «Будешь говорить?» Пока ни разу в подобной ситуации никто этого не захотел. Если вы разговариваете с рабочего телефона своего объекта возможна текущая запись переговоров, либо прослушивание секретарем с параллельного провода, либо сохранение последнего набранного номера в регистре памяти телефонного аппарата. Посему будет лучше, если вы соответствующим образом подстрахуетесь.

• прием «подключение объекта»

Подключение как один из наиболее показательных механизмов обработки установок партнера используется на начальных порах взаимодействия и служит в основном средством достижения оперативно-тактических целей, например, таких, как продвижение в сознание объекта стартовых идей для завязывания сотрудничества. Если вам не удастся пробиться сквозь заслоны установок психики объекта, если мощный пласт застоялой психики не будет всколыхнут, ваши идеи, хоть трижды гениальные, пройдут мимо. Эту цель, как правило, и преследуют в операциях манипулирования, подключая объект к нужным вам идеям.

Р-ТЕХНО:

1. Внедрение.

Чтобы идеи начали работать в чужом сознании, вам потребуется сделать так, чтобы предмет ваших инициатив был преобразован объектом в процессе его мыслительной деятельности. Способов практического воплощения два: во-первых, вы можете задействовать прошлый

опыт объекта, например, если из имеющейся у вас оперативной информации следует, что ваш объект самостоятельно и, еще лучше, инициативно занимался нечто подобным тому, что вы ему хотите предложить. Второй путь «подключения» строится по линии ситуативного взаимодействия: вы заряжаете объект на совместное обдумывание, анализ и разбор вашей инициативы и ее деталей. От вас требуется так построить поведение, чтобы втянуть объект в умственную деятельность относительно ваших идей.

2. Контроль.

Максимальный эффект достигается там, где после вашего визита объект продолжает домысливать ваши идеи самостоятельно, творчески их перерабатывая, что проверяется весьма просто контрольными контактами: звонками, посещением, беседами на несвязанные темы. Если вы разбудили интерес, он себя проявит. Если же «подключение» провалилось, это также будет видно.

поскольку дело предусматривало партнерство исключительно за счет партнера (воплощалась стратегия параллельной деятельности), необходимо было повернуть его так, чтобы объект самостоятельно инициировал надводную часть айсберга. Расчет заключался в том, чтобы, запустив подобные работы, невозможные без участия нашего клиента, обеспечить клиенту доступ к необходимым ресурсам партнера для развертывания подводной части проекта. Подключение было выполнено в точном соответствии с вышеописанной технологией. Мы убедились, что ситуация изменялась с тех пор, как наш объект пытался воплотить подобный проект самостоятельно, что ему лично он до сих пор небезразличен. Затем усилия были сконцентрированы вокруг негативной установки объекта к данной теме. Начав с проблем и методов рискологии бизнеса, мы «случайно» выбрали в качестве опорной ситуации вариант «прокола» объекта на интересующем нас деле. Выполняя рискологию для изменившейся действительности, объект самостоятельно подошел к мысли о том, что в сегодняшних условиях все могло бы быть совсем иначе — негативная установка была. им самостоятельно рассеяна. Мы вдохнули новое звучание в имевшиеся положительные установки, подтвердив их состоятельность документально. В заключение цикла собеседований ненавязчиво была подвешена «морковка» об уникальных возможностях «одного нашего друга». Решение выражало примерно два с половиной месяца, которые объект провел в раздумьях без нашего явного присутствия. О его внутренних процессах мы могли судить только по контрольным контактам. Наконец, когда, признаться по правде, мы уже засомневались, все ли идет как надо, предложение было сформулировано и высказано.

• прием работы с ожиданиями: «постановка»

Психожидание (ожидание) как процесс проигрывания в сознании результата деятельности всегда связан с эмоциональным сопереживанием ожидаемого события. Как любое предвкушение, оно может быть сильнее непосредственных реакций при наступлении реального события. Что и используется, во-первых, как средство профилактики недовольства и разочарований партнера и, во-вторых, как мощнейший рычаг манипулирования его поведением. Приведем пример распространенной «нормативно-деловой» схемы покупки малой партии товара со скидкой как на большую. Такое манипулирование опирается на ожидание продавца, видящего в покупателе серьезного оптового клиента. Естественно, что сам покупатель не только не стремится рассеять иллюзии, но, напротив, упорно им по-творюет. Работа с ожиданиями изобилует и более изысканными ходами, например, такими, как «постановка», также известная под названием «спектакля».

некто, иницируя дело, ищет партнера на выполнение, скажем так, уникальной операции. Партнер находится. Не будучи на деле состоятельным, но заинтересованный финансовой стороной предложения, он прибегает к постановке «спектакля», ориентированного в первую очередь на задействование ожиданий инициатора. В предварительных беседах с инициаторами осторожно выщупываются идеальные представления инициаторов о способе и форме выполнения требуемой им операции. Особое внимание контролю со стороны инициатора.. Как только партнер убеждается в его невозможности, он «ставит спектакль». В течение одной из бесед заявляется его «менеджеры» якобы с переговоров с непосредственными

исполнителями и, в мельчайших подробностях описывая текущую ситуацию непосредственных исполнителей, подробно докладывают, как и что будет делаться по делу, У инициатора не остается ни тени сомнения, что все будет выполнено именно так, как он и хочет. На самом же деле он просто видит свои собственные грезы в чужом исполнении.

Работа с экспортациями опирается на предвосхищение объектом вероятности наступления желательного события. Чем сильнее мотивация, тем более коварна роль его надежды, ибо она, как известно, умирает последней, позволяя человеку пребывать в плену грез даже тогда, когда внешних признаков уже не остается.

другой фрагмент приведенного выше примера. Даже когда итоги провернутой операции показали порочность и несостоятельность партнера, он прибегает к экспектауионной механике еще раз. Поскольку предвосхищение несет индивидуальные черты, манипулятор задействует этот факт, трактуя собственную несостоятельность как издержки воображения партнера. При этом, умело играя на созданной иллюзии собственной значимости, превозносит себя для дальнейших контактов. Как ни странно, наверное, для читающих эти строки, но в дальнейших взаимоотношениях потерпевшая сторона за прокол винит именно себя, по-прежнему пребывая во власти собственных иллюзий.

Обратите внимание в этих примерах на двойственность экспектаций: с одной стороны, она предопределяет право требовать поведения, соответствующего принятой им роли, с другой — обязывает соответствовать ожиданиям других.

• «Оперативный аттитюд?»

Воздействие на социальные установки объекта («аттитюд») подразумевает собой апелляцию к имеющимся в сознании объекта склонностям, мнениям и отношениям к определенным социальным группам. Субъективная ориентация человека на те или иные социальные ценности предписывает человеку определенные способы поведения. Аттитюд служит основой избирательной активности объекта и выражается в его готовности воспринимать настоящее и будущее в определенном ракурсе, весьма часто отличном от реального. При этом направленность любых проявлений психики и поведения проявляется тогда, когда вы смогли сконструировать подходящую ситуацию, удовлетворяющую потребности человека и иницирующую влияние его установок. Спектр осознаваемых и неосознаваемых психических действий и поступков, регулируемый установками, весьма широк. Установка привносит в деятельность:

- стабильность, сохраняя направленность деятельности в различно изменяющихся ситуациях,
- стереотипизацию, при которой отпадает необходимость выработки новых решений для ранее встречавшихся ситуаций.

Исходя из этих поведенческих наблюдений, вы должны прийти к пониманию дееспособности аттитюда. Задействовать можно только то, что реально существует. Аттитюд относительно независим от внешних факторов. Т.е. предрасположенность к определенным действиям более проистекает из прошлого опыта объекта, нежели из свойств текущей ситуации, включая, например, вас в качестве ее элемента. Установка предписывает объекту достаточно жесткую программу поведения при неосознанности объектом самого состояния готовности к тому или иному способу поведения. Что и служит не только средством прогнозирования поведения объекта в различных ситуациях, но и эффективным методом его управления.

использование оперативного аттитюда при выемке. Предположим, вам необходимо получить от сотрудника, фирмы — рядового клерка, информацию, которой он владеет, но выдавать вам не только не обязан, но более того — не имеет права. Скажем, это касается деталей контракта интересующей вас фирмы с третьим лицом. Вы в таком случае:

1. Апеллируете к аттитюду объекта, задействуя когнитивную компоненту: обращаетесь к объекту как к первому, непосредственному и единственному полномочному представителю фирмы, как если бы все связанное с данной фирмой сейчас сконцентрировалось персонально на этом человеке. Атака должна быть стремительной, у объекта не должно быть времени ни на обдумывание, ни на согласование решения. (Для выбора момента операции весьма пригоден конец рабочего дня, когда человек, дождавшись ухода начальства, прибирается на столе и уже сам в мыслях находится по дороге домой.)

2. Вносите элемент драматизации — любую душещипательную легенду, как-то объясняющую ваш интерес и сгущающую тучи над фирмой. При этом в обязательном порядке раскаленные эмоции должны передаться вашему объекту. Это не только включит эмоциональную компоненту установки, но и ослабит его рациональный контроль. Например, вы говорите, что-де «фирма-контрпартнер по контракту кинула вашего друга и почти что кинула вас, и, по всей видимости, у них одна-единственная типовая схема, которая отряжена в требуемом вам контракте, и не дай бог завтра уйдут платежи...» В общем, понятно, что говорить надо эмоционально, правдоподобно, но непонятно. Главное, чтобы клерк почувствовал, что от его сиюминутного решения зависит, пострадает или нет его фирма. Если он хоть в малейшей мере патриот этой фирмы — он даст вам бумаги. Если вы видите, что его аттитюд слабоват, можете дорисовать ему картинку возможных нехороших последствий лично для него, включая возможность увольнения. Задействовать фирменные аттитюды можно почти в каждом человеке, кроме откровенного пофигиста. (Проверяйте их наличие до начала манипулирования, например, стартовой фразой.)

3. Последействие. Получив в руки контракт и почерпнув из него требуемую информацию, вы делаете недоуменно-разочарованную мину; «Да у вас оказывается фирма-то другая! Смотрите название то же, а реквизиты иные...» Клерк понимает, что лажанул, дав вам бумагу, но вряд ли будет это афишировать. Останется только пустить память объекта по ложному следу, запутав его в понимании ваших истинных намерений. Обратите внимание : начинает работать уже другой аттитюд. Неплохо на него переключиться. Это всегда сбивает с толку. Скажем, при работе с женщиной достаточно сразу перейти на донжуанские регистры, обсудив ее женские прелести и прямолинейно поинтересоваться планами на вечер. Такое топорное заигрывание, скорее всего, ни к чему вас не приведет, но свою оперативную роль сыграет — вас запомнят как несостоявшегося сердцеда, но никак ни удачливого оперативника. С мужчиной также можно разыграть эмоциональный финал: «Слушай, ты давно по врачам-то ходил? Что это с глазами... У меня один знакомый так же желтухой болеть начинал...»

внимание:

— при аттитюдном манипулировании требуется помнить о том, что далеко не всегда установка является ключевым стимулом в поведении человека. Как бы ни был предрасположен человек в отношении конкретно вас и вашей инициативы, он без труда изыщет с вашей помощью в системе своих ценностных диспозиций более высокие или низкие мотивы, например, такие, как смыслообразование или чисто прагматический денежный интерес.

- манипулирование сопряжено с опасностью наступления психологического «эффекта бумеранга». При некорректно поставленном аттитюде, он может вызвать реакцию, прямо противоположную запрограммированной. Это может быть ответом на субъективное отношение объекта как к ценности самой информации, так и к форме ее передачи. Наиболее же часто эффект бумеранга наблюдается там, где источник информации или сама информация сопряжена с неприязнью со стороны объекта, а значимость информации представляется относительно невысокой. Применительно к разобранному примеру с клерком, скажем, какую-нибудь смазливую куклу с горошиной в черепке, целый день отбивающуюся от домогательств персонала и своего босса, вряд ли удастся обработать аттитюдом так, как это описано.

• метод «плацебо»

Плацебо — это безвредный препарат, прописываемый для изменения психологического состояния человека. Поскольку в человеческом восприятии львиная доля принадлежит тому, что он сам себе думает, а не тому, что он видит и слышит, психотерапевтический эффект достигается самим фактом воздействия. Применение эффекта плацебо в бизнесе многообразно. Так, например, при построении партнерства ничего не стоящие «усилия» одной стороны способны многократно усилить психологическую привязанность партнера, вызвав в его сознании эффект снежного кома, при котором само стартовое возмущение остается ничтожным. Все необходимое за вас сделают установки сознания человека. Рекомендуем применять метод всегда, когда перед вами стоят задачи создания и формирования имиджа и деловой репутации.

некая фирма, весьма занятая и труднодоступная для подходов «в лоб», была. нами подклеена исключительно серией «плацебо». Один-единственный раз высказанные руководителем фирмы проблемы, в решении которых для нашего клиента было «три копейки» прибылей, дали эффект, когда нам потребовалась встречная услуга. Банальная мысль, что понимание чужих проблем — очень мощный стимул, способный породить глубокую личную признательность, приобретает иное звучание, стоит лишь понять, что на самом деле работает уникальная психологическая установка. Чем сильнее субъективная ценность вашего поступка в глазах объекта, тем сильнее эффект.

- **СД-атака (атака сенсорной депривацией)**

Покажем, насколько сильной может быть эмоциональная компонента психологической установки. Психология сенсорной депривации такова: если человека отключить от внешних ощущений, то в его психике развивается чувственный (сенсорный) голод, способный весьма быстро привести психику к развалу. Прием имеет весьма высокие показатели. К СД прибегают для подготовки объекта к рассудочному манипулированию в целях снижения уровня его самоконтроля. Обычно объекту создаются условия невозможности или сильной ограниченности контактов с внешним миром. Например, любой человек, скорее всего, не откажется от заграничной командировки за чужой счет. Убедившись или приняв меры к тому, чтобы карманных денег у объекта практически не было, оперативник везет объект «за счет фирмы». Далее объект запирается в гостинице, где без знания языка страны пребывания и без денег он в одиночестве «маринуется» в течение нескольких дней. В уши надувается миф о плохой визе, нездоровом климате и нравах аборигенов, так чтобы отбить любые поползновения объекта к прогулкам. Если ваш объект проваляется на кроватях в течение двух-трех дней, можете быть уверенным, что ваша встреча «на высшем уровне» обречена на успех. Вам требуется: показать изголодавшемуся до впечатлений человеку «кайф», быстро провести официальную часть переговоров с подписанием бумаг, и обрушить на объект обещанные новые впечатления. Дело сделано, и незачем ему помнить, как именно. Развлечения он запомнит наверняка, а вот то, как вы его к этому подвели из памяти сотрется.

В завершении краткого обзора типовых атак по линии установки, рассмотрим такое важное следствие психологической установки, как фрустрация и соответствующий метод обработки:

- **метод «MoStiP» (Modification by Stimulation of Frustration)**

Человек, имеющий установку на некую цель, весьма болезненно воспринимает любое блокирование ее достижения. Это и есть «фрустрация»: психическое состояние блокады достижения цели, сопровождаемое негативным эмоциональным состоянием разочарования, расстроенных планов и разбитых надежд. Причина, вызвавшая расстройства планов и разбивание надежд, называется фрустратором.

«правило фрустрации» гласит:

любом фрустратор вызывает ответную агрессию со стороны фрустрированного

Формы проявления и направленность такой агрессии могут варьироваться, но эмоции всегда остаются одинаковыми в любой ситуации. Запомним это правило фрустрации, ибо нам еще предстоит ни раз к нему обратиться. Итак, у фрустрации два свойства. Во-первых, она сопровождается букетом негативных ощущений от гнетущего напряжения, тревожности, отчаяния, до гнева. Сила реакции зависит от субъективной степени значимости блокируемого поведения объекта и близости желаемой для него цели.

Во-вторых, фрустрация сопровождается агрессией. При невозможности направления агрессии против фрустратора, например, в силу его недостижимости или бессмысленности контратаки, агрессия находит себе пути растворения внутри самого объекта. Возможны реакции от ухода из себя, в том числе с переносом действий в воображаемый план, до деградации деятельности со снижением уровня сложности поведения до элементарного.

Фрустрация — сильнейший негативный стимул, обычно задействуемый в серьезных оперативных играх, преследующих долгосрочные ответственные цели. Приводим технологию манипулирования Мостиф, базирующуюся на рассмотренном правиле и свойствах фрустрации.

Наибольшую популярность и применимость методу Мостиф принесла такая подробность его последствий, как высокая степень характерологических изменений в объекте, против которого он применяется. Наиболее достигаемы такие цели, как вызывание в объекте чувства неуверенности в себе и собственных силах и закрепление ригидных форм поведения. Когда эти процессы проходят под контролем оперативного работника, объект становится послушной куклой в его руках. Поскольку большая часть таких манипуляций тщательно легендируется, внутренний конфликт протекает и развивается в низлежащих пластах сознания объекта, часто невидимо для посторонних глаз. Порой оперативник, непосредственно ведущий разработку объекта, является единственным его доверенным лицом и соратником в нелегкой психологической борьбе за восстановление статус-кво. Взрыхлить почву личностных переоценок, расшатать самомнение объекта, насадить нужный стиль поведения и требуемое дело — как говорится, с такими друзьями — врагов не надо. (Относительно оперативного легендирования отметим, что мероприятия Мостиф в обязательном порядке должны быть замаскированы под сложности и неприятности объективного плана. Так в ходе одного дела, подготавливая объект в взаимодействию, нам пришлось организовать серию провалов его побочных инициатив. Внешне не было никаких привязок к тому, что эта полоса неприятностей — дело наших рук. Напротив, по мере нарастания напряжения, объект все чаще прибегал к нашим консультациям, чем весьма отягчал нам задачу. Приходилось играть в шахматы против самих себя. Особенно это стало сказываться на этапе развязки, когда объект дошел до неврозов. Пришлось сменить часть своей контактной команды, ибо нагрузка даже для кое-кого из наших оказалась чрезмерной. Однако конечный результат того стоил...)

предупреждение:

«Мостиф» недорабатывает или срывает затруженно против персонажей со стойкой врожденной или тренированной противофрустрационной устойчивостью (повышенной толерантностью).

ЗАЩИТА СОБСТВЕННОЙ ПСИХИКИ

ДЕФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

Обобщим те моменты, которые повинны в том, что мы воспринимаем действительность не такой, какова она есть. Это в равной мере касается как вашего объекта, потенциально несущего в себе основу проектных рисков и предъявляющего вам требования, так и вас, разведывающего эти намерения и риски объекта.

К числу наиболее часто встречающихся дефектов восприятия, связанных с установкой относятся:

- ориентация на предвзятость, приверженность поверхностным суждениям,
- стереотипичность восприятия,
- «ореол-эффект»,
- «туннельное» видение,

Общим для них является так называемая «перцептивная избирательность» — наиболее серьезный изъян процесса приобретения информации человеком. Из всего многообразия информации человек выбирает то, что соответствует его установкам. Остальное в лучшем случае игнорируется, в худшем — активно отвергается. Если ваш объект произвел приятное впечатление, был мил и любезен в общении и даже лично проводил вас до машины — это еще не повод для суждения о том, что он четко выполнит свои обязательства. Более того, в тот самый момент, когда он внешне столь приятно общался с вами, весьма вероятно, он мог думать совершенно о противоположном. Что мешает вам видеть его истинные намерения? Ваши установки на восприятие.

некто Щ затерроризировал небольшую инвестиционную компанию многочисленными инициативными предложениями. Причем, большинству сотрудников компании стало совершенно очевидно, что ни одно из них никогда не будет реализовано. Однако это не мешало руководству каждый раз тратить время подчиненных на проверку новой инициативы Щ.. При более детальном знакомстве с объектом выяснилось, что его деловая репутация держится на его действительно глубоких знаниях... моды бизнесменов и поставленных приемов манипулирования вниманием собеседника. Насаженой у одного из директоров установки на восприятие Щ, сформированной им давно и регулярно подогреваемой, оказалось вполне достаточно. Только раскрытие этому

управленцу техники манипулирования Щ заставило его увидеть очевидное, но столь долго отвергаемое...

ОЦЕНКА И КОРРЕКЦИЯ СОБСТВЕННЫХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ ОБ ОБЪЕКТЕ

Поговорим о том, как не дать возобладать эмоциям над своим профессиональным видением, чутьем и интуицией.

Во-первых, задайтесь целью не строить себе никакого представления о собеседнике. Это убережет вас от соблазна воспользоваться собственными установками. Кстати, они все равно подспудно окажут влияние на ваше восприятие, но оно будет менее значительным.

Во-вторых, избегайте составления мнения сразу же, по горячим следам, даже если этого требует ваш клиент. Пусть ощущения побродят и настоятся хотя бы несколько часов. Это время рекомендуется не заниматься данным объектом. Все необходимое выполнит ваше подсознание. То, что всплывет, окажется более глубоким и правдивым.

Если же ничего сомнительного не всплыло, наоборот, по-прежнему вы чувствуете симпатию и приятность от общения с этим человеком, сделайте так: составьте словесный портрет своего объекта, опишите его, как если бы вы инструктировали своего коллегу на розыск по словесному описанию. Подбирая нужные слова и фразы, вы разрушите суггестирующие коды собственного подсознания.

• упражнение:

Если под рукой есть кто-то, кто знает ваш объект, дайте ему описание и попросите идентифицировать личность. Вы увидите несоответствие ваших словесных описаний чужим идентификациям — ваши словоописания, скорее всего, не будут соответствовать представлениям других. В этом и заключается магия внушения,

Анализ аргументации.

Собственно говоря, анализ аргументации переговоров — функция клиента, за исключением случая вашего автономного плавания, когда на вас навесили полный комплекс работ и снабдили полномочиями. Для целей обработки установок анализ аргументации хорош тем, что выводит вас из области чувств в область рассудка. Иногда разбор деловых аргументов, выполненный с привлечением постороннего участника, не знакомого с объектом и не имевшего с ним непосредственного контакта, настолько разнится от насаженных послепереговорных эмоциональных ощущений, что диву можно дать, насколько человек уязвим через свое чувственное познание. Остается только сидеть и ломать голову, почему сам не видел очевидного. Вот такими «почему» мы и занимаемся в Р-техно.

В заключительной главе настоящего раздела вас ждут более действенные приемы психозащиты для ситуаций, в которых вас могут подвергнуть более мощным нетрадиционным методам воздействия.

МОТИВАЦИЯ ОБЪЕКТА

персонализация деловая мотивация психология проектной мотивации объекта

ПЕРСОНИФИКАЦИЯ

Стержень, вокруг которого строится сотрудничество — деловая мотивация личности. Нет мотивов — нет дела. Перед началом разведки деловых мотивов объекта, вам необходимо быть твердо уверенным в том, что они присутствуют в его психике. Выбор путей поиска воздействия и его конкретных форм непосредственно зависит как от общей деловой мотивации объекта, так и от меры его отождествления с вашим предложением. Некоторым для полного отказа от сотрудничества достаточно понимания того факта, что дело «привнесено извне».

Персонализация оценивается мерой перенесения человеком своих личностных мотивов на деловую активность — конкретный вид деятельности, конкретную фирму, конкретный проект, Перенесение личностных черт в свое дело и делает его подлинно «своим».

Когда вы работаете с высоко персонифицированным объектом, высокая мера отождествления человека с его фирмой позволяет судить о стиле дела, зная характер человека. Справедливо и обратное: наблюдая фирму, вы можете получать правдивую информацию о человеке

При условии, что фирма и человек — одно целое, Персонификации может и не быть. Наверняка вам приходилось видеть типов, индифферентных по отношению к делу, которым они вынуждены заниматься. Для них есть они сами и совершенно обособленно от них существует их дело. Вот такие типы и губят все благие начинания. Именно такие типы представляют для нас самый непосредственный интерес, ибо подобрать к ним ключи — дело нехитрое. Что повсеместно и делается к выгоде заказчиков.

С другой стороны, немало приемов иного отношения и соответственно иных подходов РТ. Некоторые фирмы несут явно выраженные черты своих владельцев. Чтобы понять это, достаточно посетить рабочие места лидеров и торпед деда. Чем более личных деталей вы там обнаружите, тем больше можете связывать дело и человека воедино. В таком случае вам без тонкой психомеханики стимулирования партнера никак не обойтись.

Р-ТЕХНО: ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ДЕЛОВОЙ МОТИВАЦИИ

1. Убедитесь в надлежащей степени персонификации объекта. Для этого, возможно, потребуется уточнить, в коей мере он является хозяином своего дела. Это может символизировать различное видимое вещественное окружение вашего объекта. Вспомните, как мы рассматривали интерьеры. Полезна сторонняя информация: репутация в деловых кругах, отзывы сослуживцев и особенно подчиненного персонала, наиболее остро реагирующего на отклонения в персонификации лидера с делом. Небезынтересны исследования прошлого опыта объекта, например, информация, получаемая вами при знакомстве с биографией объекта и историей создания его фирмы. Анализ поведенческих характеристик и речи также дает вам необходимые наблюдения.
2. Исследуйте соответствие проектных целей внутренней деловой мотивации объекта. В коей мере проект нацелен на удовлетворение глубинных личностных мотивов?
3. Выбирайте и корректируйте стратегию взаимодействия: что и как предлагать к сотрудничеству в свете привязки личности к делу — индивидуальное отношение к делу вообще и к делу, локализованному вашим проектом?

ДЕЛОВАЯ МОТИВАЦИЯ

Быстрее сориентироваться в выборе проектной стратегии вам поможет типология объектов разведки по критерию их деловой мотивации. Каковы расхожие типажи и точки внимания?

· ресурсотношение

Субъективное отношение объекта к результатам человеческого труда и вверенным ресурсам. Как только на горизонте вашего внимания появится хоть малейший фактик путания своего и общего — самое время подумать о том, не построить ли на этом все взаимодействие с партнером? Тем более, что сейчас таким подходом редко кого вгонить в краску.

· «отвращенец»

Характеризуется отвращением и пренебрежительным отношением к труду как таковому. Когда труд имеет принудительный характер и выступает исключительно в роли источника средств к существованию, если при этом напрочь отсутствует творческая жилка, он тяжел или изнуряюще монотонен, если к тому же мера труда никак не соответствует личностным амбициям или хотя бы элементарным понятиям социальной справедливости — ничего иного, кроме неадекватной «уходной» реакции и ожидать не приходится. А там и до активного отрицания один шаг. Когда вы можете столкнуться с отвращением? Когда угодно. Очень немногие сегодня могут похвастаться интересной и в то же время доходной работой. Среда предпринимателей в этом аспекте не является исключением. Наткнуться на отвращенца, через силу ежедневно приползающего в офис, и не суметь рассмотреть его суть — это значит не только навлечь на проект плачевные последствия, но и расписаться в собственной

некомпетентности, даже если отвращенец весьма умело скрывает свою суть. Что делать? Во-первых разобраться в том, что именно лежит в основе отношения: малые деньги, отсутствие творчества, или субъективно понимаемая ущербность дела? В соответствии с этим вы можете подкрутить винтики: перейти на неденежное стимулирование, например, оказав престижную встречную услугу. Если ваш партнер не стал патологическим отвращением и не разучился работать, то элементарное завышение значимости выполнения партнером проектных операций может дать еще более сильный эффект. Весьма эффективен различный оперативный антураж, посвященный проекту: плакаты, проспекты, рекламные материалы. Важно, чтобы объект проникся значимостью своего участия в проекте. Как только это произойдет, партнер вывернется наизнанку, чтобы доказать всем и вся, что он «кое-что еще умеет!»

• «бюрократ»

Такие притягательные черты бюрократа, как бесконтрольность, властолюбие, принципиальный отрыв личных интересов от интересов дела, формализм и субъективизм, открывают обширное и благодатное поле для манипулирования. Вкупе с развитыми прикрытиями в виде покровительства и круговой поруки это позволяет безнаказанно творить невообразимое. «Двойная мораль», отличная от интересов дела, — как раз то, что нужно. Почти любой бюрократ — личность глубоко трусливая. Посему, бюрократ на жестком парфорсе с колючками на шее — фигура, очень хорошо контролируемая и управляемая. Чуть только рыпнется в сторону... Вы вполне понимаете, о каких средствах идет речь. Посему бюрократия защищается и отстраивает оборону. То подступиться тяжело, то презенты только через доверенных лиц, то защитнички выискиваются подозрительно «цветные». Но работать можно. Причем никакими гонениями и чистками дела не исправить. Бюрократы выведутся только вместе с тараканами. Никогда.

• «карьерист»

Карьерист, как фигура настойчиво-агрессивная, не просто пригоден для манипулирования, но способен и на более продуктивные игры. Все, что «работает» на улучшение его официального положения, — все будет активно принято карьеристом. Основная рекомендуемая игра — смена управления и внутрикомандные перестановки, используемые при создании новых дел. Внутренний эгоизм карьериста в сфере служебной деятельности вполне пригоден для овладения ресурсами партнера и запуска различных параллельных дел. К числу осторожных моментов взаимодействия следует отнести необходимость усилий по маскировке объекта. Внешние признаки лояльности к партнерскому предприятию не должны быть нарушены. Этого добиться нетрудно. Например, ставя карьериста руководителем совместной деятельности, вы подписываете «перспективные соглашения». Одним ходом вы создаете ему необходимую поддержку и маскировку, прикрывающие истинные намерения. Карьерист готов к тому, чтобы перекинуться на вашу сторону, если вы его обезопасите хотя бы внешне, ибо интересы материнской компании его не волнуют внутренне.

Снять информацию можно с ближайшего окружения объекта, благо факты карьеристского поведения широко известны и витают в конторах долгие годы. Проверьте их на чистоту информации и берите карьериста в оборот. На некоторый этап вам его хватит. А там и дело может кончиться...

• «рвач»

Абсолютизация личного материального интереса по типу: «нажил сегодня — не зря день прожит!» является смыслообразующим мотивом корыстолюбца. Неплохо управляемый деньгами тип, если не промахнуться с мерой оценки и формой. Именно поэтому рвачей часто можно встретить более среди жертв махинаций, нежели партнеров. Если такой лидер стоит во главе дела — ваши шансы на дешевое манипулирование падают. При такой психологии деловые аппетиты могут возрасть немерено. Рекомендуемая стратегия манипулирования — параллельная деятельность с сокрытием истинных результатов деятельности. В противном случае вы обречены на побои со стороны партнера. Запустить игру можно с

подвешивания крупных «морковок» и подбора вами имиджа простого «наивняка». Этим вы порождаете в объекте ощущение вашей готовности стать очередной его жертвой, притупляете его бдительность и создаете предпосылки для вовлечения в требуемое вам действие.

• «потребитель»

Устремленная к престижному потреблению, к максимизации удовольствия, тип потребительской личности проявляется в поведении, стиле жизни и отношений, фетиш предметов потребления в наибольшей мере обнаруживается в наблюдениях за бытовым комфортом объекта, соотносимого на его жизненный уровень. Характерны такие поведенческие характеристики, как отказ от умеренности, погоня за наслаждениями и развлечениями. Такой человек склонен безоглядно набирать очки, ни в чем себе не отказывая, будь это ужин за ваш счет или дело, предлагаемое для совместного участия. Вы без труда обнаружите в речи объекта цинизм высказываний, отражающий внутренний конфликт и рассогласование целей и средств. В ближайшем окружении такого объекта вас ждет кое-что интересное, а именно эталон-группа — предмет поведенческого и потребительского подражания. Наличие в той или иной форме идолов и кумиров потребления могут быть обнаружены и в более отдаленных областях.

В плане доступности такая личность проблем не составляет. Найти общие точки соприкосновения на почве потребления — очень легко. На чем вы можете сыграть свою партию? Потребительская личность вовлечена в борьбу за успех, несущий явно материализованные черты. При этом ориентирами достижений служат вещный антураж эталонной группы. Поэтому, если вы обнаружили в нем что-то, чего нет у вашего объекта, можете смело именно это и предлагать. Под приправой-легендой, конечно же, без ненужных подозрений. Не сомневайтесь, что ваше овеществленное предложение будет более эффективным, нежели например, денежное. С некоторых пор неплохие эффекты дает стимуляция объекта овеществленными услугами. Мы практикуем оплату отдыха объекта на «ранчо наших друзей в Испании», что дает нам как минимум шестикратную (!) экономию средств при той же результативности. Судите сами: трехнедельное проживание вашего подопечного встанет вам в районе штуки баксов, включая перелет, страховку и кое-что пикантное на месте. За аналогичную работу, оплачиваемую живыми деньгами, объект может содрать с вас тысяч десять-двенадцать. Самое удивительное состоит в том, что сами объекты, похоже, в глубине души прекрасно понимает «обувало», но грамотно поданная «красивая жизнь» именно так и работает.

Негативная стимуляция потребителя также может быть высокоэффективной. Потребитель не терпит нажима на свое «Я» и всячески оберегает себя от подобных ситуаций. Тем более если они связаны с психическими перегрузками. Если вам удастся затащить его в такое положение и драматизировать ситуацию возможными личными санкциями против объекта — не сомневайтесь, он будет ходить по струнке.

Вы можете разыграть карту внутренней конфликтности объекта. Тяжкие колебания между реальными потребностями объекта и насаждаемыми рекламой и эталонной группой ценностями часто порождают вполне ощутимый внутренний дискомфорт. Этим можно эффективно воспользоваться: станьте «своим» — «другом», «приятелем», «единомышленником». Совсем хорошо, если вы сумеете предложить что-то сверх того, но не сильно много. Например, станете чуть чуть похожим на представителя эталонной группы. Это может быть чем-то в роде членства в каком-нибудь клубе — предмете тайных поползновений вашего объекта или свой столик в престижном ресторанчике...

• «праздный тип»

Мы говорим о трудовой мотивации, при котором безделье возведено в ранг философии. Основной тезис объектом формулируется от «запахло делать то-то и то-то» до нравственной несовместимости морали «белой кости» с трудом.

Праздность может воплощаться в форме демонстративной праздности, связанной с расточительством, показным потреблением, ролевой и поведенческой ориентацией на эталоны. В

сознании объекта без проблем обнаруживаются «унизительные виды деятельности», еще вчера бывшие допустимыми. Вместе с тем индикатором такого типа личности может служить деформированная самооценка «уникальных» нравственных достоинств, которыми объект умудрился обзавестись. Свойственна людям, прошедшим ценз первоначального накопления капитала. Кроме этого, праздность может быть и подставной — внешне еще более гипертрофированной ролевой игрой, выливающейся в пускание мыльных пузырей по всякому поводу и без повода. Культивируется прилипалами к чужим капиталам, коих в избытке можно встретить в столичных казино и ночных клубах и состояние которых не позволяет им замахиваться на буржуазную мораль.

Рекомендации неудовлетворительные. Можно пробовать поиграть в чужие игры с ресурсами лентяя, но, если объект сам их заработал или сумел урвать, скорее всего, вам он их не только не доверит, но и близко вас не подпустит. С другой стороны, что-то не припомним, когда такие фигуры представляли сколь-нибудь значимую ценность для реальных проектов.

- **«честолюбец»**

Смыслообразование честолюбца — достижение статуса в обществе, приобретения веса и положения. Даже если вы видите явно выраженные личностные амбиции объекта, ваша стратегия должна вписываться в рамки требований общественных мнений, не ломающих честолюбивых устремлений объекта. С другой стороны, ваши шансы улучшатся, если проектом предусматривается получение дополнительных положительных эффектов, которые могут быть связаны с именем партнера. Так было в ряде дел, в которых непосредственное участие партнерам было обеспечено исключительно по линии удовлетворения их честолюбивых амбиций. Именно этот фактор был выбран за основу сотрудничества, именно он обеспечил проектам необходимую устойчивость и в одном из эпизодов позволил вывести проект из смертельного пике.

- **тщеславный тип**

Тщеславие — достаточно ущербное отношение к делу. Желание казаться лучше других, привлекать общее внимание любыми средствами, вызывать восхищение и зависть, навряд ли свойственно нормальному человеку. Если же вы наблюдаете такие индикаторы — имейте в виду низкую способность объекта к самооценке. Он целиком зависит от общественного мнения, внимания окружающих и нацелен исключительно на внешний эффект. Не удивительно, что в таком объекте вы часто сможете обнаружить патологические наклонности, свойственные нарушенной и деформированной психике.

Тщеславный тип подвластен влиянию и контролю. От вас потребуется придать гласность проектному взаимодействию. Приходит на память один случай, когда этот момент был удачно обыгран в тупиковой ситуации, созданной нерешительностью объекта. Пришлось тиснуть маленькую статейку в большой газете, где превозносились псевдодостижения объекта в нашем проекте «Негодую» по поводу утечки информации, мы нагрянули на объект с претензиями, а через полчаса ушли с подписанными бумагами.

- **«Трудоголик»**

Личность, психология которой сводится к потребности и привычке трудиться, увлеченности и наслаждению трудовым процессом. При этом акцент сбит с результатов деятельности на саму деятельность. Если трудоголик становится во главе дела — возможны самые крайние проявления не здорового менеджмента, что и встречается в фирмах-«черных карликах». Акцентированная на личное трудовое участие руководителя, при которой он один запахивает за всю контору, порождает слабую исполнительскую дисциплину и убивает инициативность персонала. Если проект предусматривает низкую социализацию партнерской операции, то все необходимое партнер может выполнить персонально и самостоятельно, трудоголик для вас — находка. Если же проектом подразумеваются более сложные требования, например, коллективная работа в сфере управления, трудоголик может представлять непоправимую преграду.

Р-мероприятия с трудоголиком весьма примитивны. Все в основном решается на этапе

диагностики такой личности и направления ее вулканической деятельности в нужную сторону.

ПСИХОЛОГИЯ ПРОЕКТНОЙ МОТИВАЦИИ ОБЪЕКТА

На данном этапе работ вам предстоит уточнить личностные мотивы, толкающие объект к совместной деятельности. При этом вы достигаете следующие цели:

- объяснение текущего поведения объекта,
- планирование и реализация акций по управлению деловым поведением (манипулированию) партнера,
- прогнозирование формы поведения объекта в нестандартных проектных

ситуациях.

Каковы наиболее сильные мотивы?

СМЫСЛООБРАЗУЮЩИЙ МОТИВ

Участие партнера-человека в вашем деле базируется на соответствии проектных результатов внутренним мотивам личности. Из числа наиболее значимых отметим так называемый «смыслообразующий мотив» — генеральную идею всей сознательной деятельности человека, подчиняющую себе все его поведение. Говоря языком морали и этики, СМ более всего приближается к понятию «смысла жизни», приведенному к рамкам предпринимательства, — мировоззренческим представлениям объекта о своем предназначении, оправдывающие его в глазах себя самого и ближайшего окружения значимых лиц.

Отметим некоторые психологические особенности смыслообразующего мотива, учет которых необходим:

• инвариантность

- отражая конечную цель деятельности, СМ формируется только после того, как индивид сложится в личность «предпринимателя» и произведет необходимую селекцию как конечных целей деятельности, так и различных вариантов их достижения. До этого момента есть просто один из мотивов и не более. Но как только человек поставит перед собой четкую цель — терминал своей предпринимательской карьеры, включив в нее рамки допусков средств достижения, как только он примет программу соответствующих действий, можно говорить об окончании формирования СМ и о его инвариантности по отношению к прочим мотивам. Теперь каждый из них будет подчинен СМ — миссии человека в этом бренном мире.

Этот факт необходимо иметь в виду, прежде чем думать о том, что предлагать человеку в качестве стимулирования. Чем более смысломотивирован ваш объект и чем ближе ему проектные цели, тем более легка ваша задача. При условии, конечно, недопущения ошибок в оценках.

• рационализм

- высокая степень осознанности СМ сводится к тому, что любое свое возможное действие объект проверяет на соответствие СМ. Смысломотивированная личность находится под постоянным неусыпным рациональным самоконтролем. Этот момент затрудняет проведение манипуляций с такими объектами. Слишком мало поля эмоциональной обработки они вам оставляют. С другой стороны, личности слабые выказывают массу внутренних самооправданий для повседневного нарушения СМ. Вот это пристрастие может быть обыграно весьма эффективно.

• универсальность

- СМ формулирует идеальное представление цели и образа действия по ее достижению. Однако проблема состоит в преломлении сиюминутных действий через призму конечной точки пути. Это приводит нас к пониманию того, что любое манипулирование со смысломотивированными персонажами несет временный неустойчивый эффект, за исключением варианта, при котором вы сами смыслообразуете свой объект.

Как определить смыслообразующий мотив объекта, эту главную пружину человеческой деятельности?

Ответ прост: он проявляется везде и всюду. Начните с нейтральных бесед на тему «жизненная позиция». В зависимости от субъективной оценки исполнимости СМ объект может иметь

эмоционально окрашенные установки относительно будущего: оптимизм (признается осуществимость достижения Главной цели), скептицизм (высказываются сомнения по этому поводу) и пессимизм (деятельность представляется бессмысленной, цели — недостижимыми). Отнесение объекта к одному из этих типов — это приближение к его Главной Пружине. У вас на руках реальные самооценки объекта относительно осуществимости главного проекта жизни. Остается только выяснить, что же это было?

Скорее всего, один из основных типов СМ:

• гедонизм

- получение наслаждения,

• прагматизм

- достижение успеха,

• корпоративизм (групповой эгоизм, лоялизм)

- стремление к принадлежности к эталонной общности,

• перфекционизм

- самосовершенствование,

• альтруизм

- служение другим.

Р-ТЕХНО: АТАКА ПО ФАКТОРУ СМ

1. «Реформа смыслообразования»

Личностный смысл жизнедеятельности объекта — одна из наиболее актуальных тем, разработанная техникой модификации поведения для достижения целей стратегического характера. Смыслообразование — система двойственной природы: с одной стороны, она, пронизывая всю жизнедеятельность человека, устойчива и постоянна, с другой — динамична, ибо отражает общее отношение человека к миру, при котором перемена, например, социальной позиции влечет за собой переосмысление отношения к окружающей действительности. В некоторых случаях может произойти полная перестройка всей совокупности смыслообразования, порой сопряженная с драматичными личностными переживаниями («потери себя», утрата смысла существования и т.д.). Наилучший эффект атаки достигается в экстремальных точках: в период размывания смыслообразования, когда ваша инициатива открывает перед человеком новые горизонты и в точке наивысшего подъема, когда ваша инициатива вписывается в смыслообразующий мотив личности, усиливая его или наполняя требуемыми оттенками.

Предварительная диагностика основы смыслообразования может быть проведена путем выявления склонностей. Склонности же проявляются довольно точно в тех областях, где присутствуют усилия объекта по наращиванию и совершенствованию умения и навыков. Однако далеко не всегда такое смыслообразование соответствует задаткам и способностям человека. Случаи несовпадения склонностей и способностей в совбизнесе — сплошь и рядом. Кулинары окучивают внешнеторговые сделки, а бывшие финансисты и внешторговцы не брезгают ларьковым хозяйством. Посему второй линией вашего манипулирования смыслообразованием может стать «дополнение»: вы и ваше дело должны заполнить недостающее звено способностей объекта, став неотъемлемой частью его композиции смысла деятельности. При такой постановке вопроса вы закрепляете объект за собой. Стоит вам выпасть из его окружения, как моментально развернется зияющая пустота функциональной невосполнимости достижения смысла жизни человеком.

молодая энергичная фирма, ищет выходы своему товару, созданному по уникальной технологии, на внешнем рынке. Действуя в интересах покупателя технологии, мы провели серию переговоров и пришли к пониманию невозможности сделки. Любые наши предложения по покупке ноу-хау отменялись коллективно и с ходу. Мы проинформировали об этом своего клиента и взяли тайм-аут. В течение следующих месяцев наш сотрудник вышел на плотное взаимодействие непосредственно с директором фирмы, имея на прицеле одно намерение: постараться размыть декларированное смыслообразование и насадить иное. Прояснились несколько областей

потенциально устойчивых жизненных интересов объекта. В их числе нашлись и вполне решаемые с помощью нашего клиента. Так, например, будучи автором технологии, объект не собирался останавливаться на достигнутом, наивно полагая, что, ударившись в производство, он сумеет быстро обеспечить себе финансовый потенциал для продолжения научных и опытно-конструкторских разработок и совершенствования своих идей. Таким образом, акцент смыслообразования придвинулся в своему истинному положению. Это в корне поменяло наш подход в работе. Мы стали работать эту версию и в конце концов «продали самоделкина». Сейчас он трудится на своего буржуина-работодателя, растолстел, ездит на приличной машине и живет — дай Бог каждому. При этом без головных болей респредпринимательствз занимается именно тем, к чему всю жизнь лежала душа. Конечно, это не те утопии, что ему грезились, но он весьма доволен. Так ли уж античеловечны манипуляции ?

предупреждение:

- при манипулировании смыслообразованием избегайте соблазна прочтения поверхностных переживаний объекта в качестве отражающих перестройку его смыслообразования;
- при несовпадении субъективных переживаний со смыслообразованием, изменяется направленность переживаний, смыслообразование не реформируется. Посему осторожно с эмоциональным воздействием при размытии «доктрины смысла жизни», эффект может принять неадекватную форму, при которой, скорее всего, размоется отношение к вам.

2. Метод «Корректировка целенаведения»

Цель в психологии — это осознанный образ предвосхищаемого результата. Все мы гонимся не за реальными вещами, а за нашими представлениями о них. Целенаведение характеризуется мысленным предвосхищением — прогнозированием результата деятельности и средств ее достижения. Таким образом, имеется два пути оперативного манипулирования целенаведением: во-первых, можно управлять образом «потребного будущего» и, во-вторых, можно управлять образом способа достижения этого будущего. Между двумя этими категориями лежит обширная область идей, способных весьма существенно изменить деловую и личную жизнь вашего партнера.

Фактически анализ деятельности объекта может быть сведен к выявлению несоответствия между существующей жизненной ситуацией и личными целями, поставленными им себе самому. Вся деятельность человека представляет собой постоянную борьбу по преодолению разрыва между «приходом и расходом» денег, между властью и положением, между любовью и ненавистью и т.д. И все это, обратите особое внимание, строится на таком зыбком фундаменте, как прогнозирование. Понимание прогностики целенаведения личности позволяет вам, изменяя планку и очертания цели, подвигать объект к осознанию желательности того или иного совместного действия. То, что в обыденной практике называется «навязать дело», имеет весьма надежное психологическое обоснование. Имея на прицеле требуемое вам, вы можете корректировать видение партнера, тем более что проверить свои «видения» ему негде и не у кого. На самой примитивной сделке партнер может быть «обут», если ему пригрезятся розовые перспективы и он начнет принимать их в расчет, ориентируя свою деятельность на фикцию.

предупреждение:

не проходит целекорректирующее манипулирование с трак-личностями — упертыми самовлюбленными индивидуалистами, совершенно четко представляющими себе не только «что и как» они хотят, но и грезящими тем, в какой форме, когда и почему они это получают. Однако ключ можно подобрать и к ним.

3. прием «Двойное дно» («двойка»)

То, о чем мы с вами говорили выше, совершенно справедливо и для ситуации, в которой вам требуется выполнение партнером действий, истинный смысл которых ему совершенно не к чему понимать. Такие манипуляции получили название «двойное дно», или «двойка». Алгоритм «двойки» таков: поскольку в целеобразовании есть две слабоосязаемые компоненты — конечная цель и средства ее достижения, требуется поменять их местами таким образом, чтобы ваше средство стало целью исполнителя. Классическая двойка предполагает наличие двух проектных целей — надводной, видимой партнеру, и подводной

— предметом вашей охоты. Ваш объект гонится за собственной конечной целью, на самом деле достигается цель, ему неизвестная или им неверно понимаемая.

рекламное агентство провело фактически бесплатно рекламную кампанию нашему клиенту только исходя из того, что увидело в этом свою собственную цель.

научный работник, лицо с ярко выраженными перфекционистскими наклонностями, идеалист, стремящийся охватить благодеяниями все человечество, был задействован на выполнении НИР. Подача, ценности разработки в свете его профессиональных и нравственных устремлений привела к тому, что все работы были выполнены бесплатно.

директор крупного объединения переплатил три йены только после того, как узрел в закупаемом оборудовании средство достижения своей собственной потаенной уели (так работает «двойка» в оперативной игре на восприятии).

частный инвестор обинвестировал прогарный в своей сути проект, практически осознавая тщетность каких-либо возвратов, но ничего не сумев противопоставить собственным слабостям мироощущения.

ЛИЧНОСТНЫЕ ДЕЛОВЫЕ МОТИВЫ

Приведем краткий перечень наиболее расхожих мотивов сотрудничества совбизнесменов с инофирмами, включая партнерство в совместной деятельности. Знание этих мотивов поможет вам выбрать соответствующие стимулы. Какие личные цели может преследовать сотрудничество или как личностный интерес вашего объекта сочетается с его делом?

- *профитный интерес*

— получение валюты, необлагаемой налоговым законодательством России или минимизированное таковым;

- возможности экспорта интеллектуальной собственности
 - (контактов, знаний, информации);

- *самосовершенствование*

— проба сил и приобретение опыта работы на мировом рынке;

- *личные услуги*

— отдых, лечение, развлечение, проживание за рубежом, семейная политика;

- *уход от ограничений совбизнеса*

- возможность реализации личных замыслов, неисполнимых в российских условиях по причине технологических, технических, законодательных и прочих ограничений;

- *бизнес-комбинаторика*

- создание зарубежной функциональной единицы (актуальность мотива растет по мере персонификации человека со своей фирмой);

- *переход в режим устойчивого права*

- анонимности доходов, гарантированной безопасности, устойчивого хозяйствования, минимизация налоговых платежей;

- *соображения безопасности*

- уход от рэкета, от санкций, от уголовного преследования;

- *эрга-эмиграция*

- вынесение деятельности за рубеж без физического выезда из страны.

АТАКИ ПО ФАКТОРУ

- **прием «рациональное стимулирование» («накачка»)**

Рациональное стимулирование подразумевает привнесение в сознание объекта дополнительных мотивов в виде знаний и идей, т.е. рассудочно осознанной объектом информации, оцененной и принятой им в качестве стимула. Просмотрите вышеприведенный

список — весьма вероятно, там окажется много полезного для воздействия на ваш объект.

Р-техно:

1. Выявить мотивационную направленность личности объекта.

Совокупность таких устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности, относительно независимых от внешней ситуации, можно обнаружить почти у каждого человека. В орбиту ваших оперативных интересов должны быть включены такие моменты, как интересы, склонности, убеждения и идеалы объекта, все то, что подпадает под понятие мировоззрения.

2. Выбрать или сконструировать рабочий мотив — инструмент манипулирования,

3. Воплощение воздействия и контроль реакции.

В качестве наиболее надежного способа внедрения новых идей рекомендуем вам опробовать метод профконсультаций, при котором, во-первых, все необходимое звучит не из ваших уст, что выводит вас из-под боя, и во-вторых, срабатывает когнитивная механика человека, выражающаяся в том, что редкий человек избегает соблазна выслушать мнение специалиста. Профессиональная консультация в вашей «постановке» вам будет стоить недорого. А насажденную консультантом информацию вы, вполне вероятно, вскоре сможете встретить в объекте в качестве его собственной. Что и требовалось.

При проведении систематического манипулирования следует учитывать особенность нервной модели стимула. Любой стимул, повторяемый многократно, ведет к тому, что ответный рефлекс угасает, т.е. эффективность вашего воздействия одним и тем же стимулом раз от разу снижается. Чтобы избежать этого, изменяйте параметры стимула, оставляя неизменным его суть. Ответы в таком случае будут усиливаться. Фрагментируйте накачку. Например, удар может быть нанесен такой батареей воздействия: «консультации» + «сторонний материал» + «референтное мнение».

При определении интенсивности стимулирования полезно помнить законы Йеркса-Додсона, согласно которым:

- качество деятельности по мере увеличения стимулирования изменяется колоколообразно. Сначала оно нарастает, потом наблюдается равновесная площадка — оптимум мотивации, при котором деятельность практически не зависит от внешних стимулов, затем, несмотря на усиление стимулирования, деятельность ухудшается. От вас требуется найти необходимую сумму оптимального стимулирования, избегая чрезмерной нагрузки и перегрузки вашего объекта, за которыми начинаются снижения ответных реакций.
- чем сложнее выполняемая объектом деятельность, тем более низкий уровень стимуляции (!) является для нее оптимальным.

предупреждение:

при мотивационных перегибах вы можете вызвать в объекте разлитые непрограммируемые нежелательные реакции

Например, такую, как негативизм — немотивированное поведение объекта, выражающееся в действиях, намеренно противоположных ожидаемым вами. В основе такого протеста могут лежать различные мотивы: потребность в самоутверждении, в защите собственного «Я», антиманипуляционные реакции и т.д. Будьте внимательны к таким проявлениям — как раз тот случай, когда кашу маслом можно испортить. Дозируйте воздействие.

• метод «Тонкого Рационального Наведения» (ТРН)

Тонкая игра является стратегией более развитой, нежели простое рациональное манипулирование. Отличительной особенностью является такое внедрение нужной мысли, при котором объект не может ее дифференцировать в качестве посторонней. Высокий класс оперативного работника предполагает такую подачу материала, при которой исключается возможность дешифровки работника со стороны объекта как во время манипулирования, так и в дальнейшем, в постманипуляционный период. Объект не должен вспомнить происхождение идеи.

По силе воздействия тонкое рациональное манипулирование может превосходить любые другие

формы рационального воздействия, ибо оно быстрее прочих методов способно привести к порождению в сознании объекта сверхценных идей, весьма близких по своим поведенческим последствиям к зомби-эффектам.

Р-техно:

1. Выбирается основание - базовая информация, присутствующая в объекте.
2. Конструируется модель.
3. Подбрасываются строительные кусочки и содействуете строительству.
4. Контролируются всходы.

один перспективный банкир, в отношении которого имелись инвестиционные аппетиты, попал в поле нашего внимания после того как распропагандировал свои взгляды. К нему под личиной корреспондента одной несуществующей газеты был направлен наш сотрудник. После проведения серии интервью мы поняли, что объект совершенно непригоден для нашего клиента. Однако кое-какие соображения насчет банкира появились, в том числе мысль о применении к нему воздействия ТРН. То, что не устраивало одного клиента, совсем не означало отсутствие другого. Мы разрабатывали банкира почти год. Наконец он дозрел, развил идею, присутствовавшую не более, чем книжный курьез, до необходимой степени поступков. Именно этот курьез был установлен в первых контактах, именно он был ненавязчиво взращен двумя нашими сотрудниками. Только тогда финансовая «торпеда» была продана в «двойку» вместе со «своей» застрельной идеей, оплодотворенной банковскими миллионами.

• «зомбирование»

Ваше мотивационно-целевое стимулирование объекта может коснуться сверхзначимых личностных мотивов. Такие стратегии, предусматривающие апелляцию к сдвигу мотива деятельности на цель, в своих лучших результатах порождают весьма специфическую деятельность объекта, близкую к поведению «зомби» — восставших мертвецов, умеющих только одно: действовать ради действия. (Выполняется, естественно, с живыми и без какой-либо магии и чернокнижья. Во всяком случае, насколько нам известно, исследования в этой области ничего существенного не принесли.)

Основной задействованный мотив — самоактуализация, или перфекционизм личности — стремление к максимально полному раскрытию и совершенствованию возможностей и дарований человека. Посмотрите вокруг себя — и вы убедитесь, что перфекционизм — один из главных общечеловеческих стимулов. Сколь много народу в наше нелегкое время предпочитает интересную работу заработку!

Ваша работа сводится к инициированию самовнушения в объекте и в его поддержке. Если вы ведете воздействие верно, то очень скоро должны заметить падение рационального контроля и проявление не критичности объекта по отношению к собственным идеям, концепциям и оценкам. Более надежным признаком послужат проявления ригидного поведения объекта, касающиеся внедренной идеи — негибкого упорного подхода к оценкам ее субъективной значимости. Работа экстра-класса подразумевает раздувание внедренной идеи до уровня «сверхидеи», гарантирующей эффект зомби в деловом поведении партнера.

один наш давний приятель — бывший председатель бывшего колхоза, увидев, что хозяйство приходит в упадок, что деревня хиреет, что все плохо, как и любой хозяйственник, призадумался о поиске инвестора. Решение появилось рискованное: не надо привлекать инвесторов ~ никто в такую «Панаму» денег не вложит. Нужно найти одного-единственного человека, завернутого на сверхидею фермерства или хотя бы имеющего подобные наклонности. Так и поступил наш старинный товарищ. Он выкроил из угодий огромный кусок лучшей земли, на который в былые времена кто только ни покушался. А далее почти два года (!) ушли на поиски и обработку подходящего персонажа. Отметим, что все это время мы были рядом. Почти все кандидаты в фермеры прошли через наши руки, и только четверо из них были рекомендованы в качестве потенциальных денежных мешков. В отношении двоих из них проводились специальные мероприятия, а с последним почти восемь месяцев проводилась упорная работа силами селян. Сегодня мы наблюдаем первые финансовые впрыски: часть инфраструктуры хозяйства

выкуплена, часть обинвестирована. Ладже если дело закончится для инвестора плачевно (нам кажется, что так оно и будет), селяне внакладе не останутся. Инвестор... А что инвестор? Чем выше амбиции, тем выше плата.

СТРАХООБРАЗУЮЩАЯ МОТИВАЦИЯ

Отказ от сотрудничества подразумевает либо отсутствие положительной мотивации («нас это не интересует»), либо наличие отрицательной мотивации, вызывающей различные неприятные эмоции («Это интересно, но слишком рискованно», «нам это не поднять» .«больно сложно» и т.п.). Все они в конечном итоге могут быть сведены к банальному чувству страха — этому общему знаменателю любого уравниения человеческой души. Такую обобщенную отрицательную мотивацию, связанную с чувством страха и опасениями, называют страхообразующей. Ее исследованию необходимо уделять должное внимание, ибо пренебрежение страхами партнера — политика тупиковая. Решение об участии в самом простеньком совместном бизнесе — это всегда личностный баланс между положительной и страхообразующей мотивацией.

Отметим основную особенность негативной мотивации — скрытность. Если в области положительных мотивов люди стремятся их демонстрировать, то про страхообразование этого не скажешь. Никто вам не скажет: «Я боюсь вас и вашего дела и не хочу больше ворочаться по ночам от бессонницы!» Напротив, вам будут морочить голову различными мудрствованиями. Лучше всего отклоняться и постараться зайти иначе, коль скоро вы проморгали в объекте наличие такого сдерживающего частотола.

МАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ:

СУБЪЕКТИВНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ДЕНЕГ

проектные характеристики

психология денег

цели разведки фактора

Р-техно: разведка личности

Р-техно: управление партнером

ПРОЕКТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Выяснение вопросов отношения объекта вашей опеки к деньгам полезно при любом проекте. Совершенно необходима разведка фактора при:

• инвестиционной направленности проекта

- **повышенной роли партнера в финансовом участии проекта**
- особенно, при непосредственном выполнении финансовых функций:

совместного финансирования, аккумуляирования средств, управления ими (организации и проведения взаиморасчетов).

• повышенной персонификации проекта

- любых формах привлечения партнера в качестве ключевого проектного персонажа. Как только проект принимает авторизованные черты, роль денег в сознании объекта становится первоосновой.

Факультативным можно считать вентиляцию вопроса манизации личности при низкопрофитных проектах, осуществляемых в условиях скудности резервов или общего дефицита стартовых средств.

РТ, пренебрегающий данным вопросом или относящийся к нему халатно, рискует очень быстро оказаться да улице. Сотрудник, не понимающий или недооценивающий важность разведки денежных диспозиций личности, не нужен никому

ПСИХОЛОГИЯ ДЕНЕГ

ТИП ОТНОШЕНИЙ

Сквалыга или мот — эти два антипода поведения диктуются исключительно внутренним отношением человека к деньгам.

В этой связи хотелось бы отметить такой момент. условно любой человек принадлежит к одной из двух основных категорий, исповедующих принципиально разную денежную ориентацию: либо он относится к индифферентному типу, либо к селективному.

- **индифферентный тип отношений**

Без разницы, какие деньги перед таким человеком — «свои» или «чужие», принадлежащие ему лично или являющиеся собственностью других лиц, его отношение к ним будет одинаковым — принципиально безразличным. В силу ряда дополнительных факторов у таких людей «чужие» деньги уходят труднее, чем свои. Типичных представителей вы без труда обнаружите в среде профессиональных банкиров, опытных коммерсантов, предпринимателей высокого уровня и бандитов со стажем. Всех, кто связан с деньгами постоянно и плотно и кто представляет себе их истинное значение. Даже когда мы видим внешние признаки путания «своих баранов с общественными», когда якобы чужие деньги растрачиваются менее ответственно, применительно к индифферентному типу личности мы должны понимать следующее: на самом деле за этим скрывается либо их использование на личные цели, не выражаемые в денежном эквиваленте и напрямую с деньгами не связанные, либо в этом повинны элементарные провалы в инвестиционной технике человека — умении двигать деньги, в том числе в обязательном порядке и свои собственные. Часто за растратами скрывается не что иное, как маскирование дыры в личном опыте работы с деньгами, что жизнь и подтвердила повсеместно, стоило только пройти массовой приватизации и сделать частным общественное. Без-дари именно собою и остались. Откуда бы взяться инвестиционному опыту, когда все «инвестиции» прошли в выборе между колбасой для семьи и пивом для бани?

- **селективный тип отношений**

Наиболее распространен в среде предпринимателей селективный тип двойственного отношения к деньгам: в отношении своих собственных денег — политика одна, в отношении деловых денег, особенно партнерских, политика совершенно иная, иногда диаметрально противоположная.

Проблема селективной личности заключается в том, что человек начинает путать цели и средства, что, в частности, проявляется в подходе к партнерским кредитам и инвестициям как к средству пополнения собственного кошелька. В более изощренной форме проблема наблюдается и с обратной стороны, когда весьма осторожные предприниматели, при иных ситуациях проявляющие верх осмотрительности в инвестициях, забыв о том, что именно они делают со своими собственными накоплениями, пополнили списки жертв «пирамид».

резюме:

факт отношения к собственным средствам дает ключ к расшифровке многих моментов текущего и протезируемого делового поведения вашего объекта. Каково отношение объекта, к собственным деньгам — именно так при самом лучшем раскладе он будет относиться к вашим. Исследуйте манизацию — денежное поведение партнера. — и вы увидите свое ближайшее будущее.

инвестор, заявляющий о своей готовности вкладывать в «любое состоятельное партнерство», был нами проколот при знакомстве с его денежным поведением. Человек, недоедающий сам и не способный достойно обставить день рождения своей финансовой фирмы, навряд ли вообще имеет представление, что есть состоятельность.

аналогичный тип сэкономил массу сил инициатору, поведав, сколько и где тратит личных средств на рулетку и «Блэк-джек».

финансист, многочасовые разглагольствования которого на темы бизнеса и партнерства, вполне потянули бы в качестве показательных лекций для какой-нибудь академии бизнеса, весьма быстро был просчитан в качестве потенциально опасного ненадежного партнера, склонного к мелкому

журналистству, как только он проболтался о том, как в американском супермаркете переклеивал ценники с носков на галстуки.

потенциальный объект инвестирования, выказав неспособность распорядиться «выходным пособием» по месту прежнего бизнеса, породил серьезные опасения в доверии выделяемых ему средств,

ПСИХОЛОГИЯ ДЕНЕГ

Помните, не так давно нам читали в институтах «роль денег при капитализме»? Прочтите ниже про психологические роли денег эпохи постсоциализма.

Понимание роли денег в сознании предпринимателя двойственно и отличается от представлений «здорового смысла» обывательской массы. Сейчас вы поймете, почему мы говорим о двух принципиально разных типах отношений к деньгам.

• роль денег: деньги как цель

Деньги — это, безусловно, конечная цель любого предпринимателя, средство платежа, «мерило счастья», «богачество» и т.п. Здесь здравый смысл совпадает с предпринимательским менталитетом полностью. Тот, кто тяготеет к этой функции денег, рано или поздно как предприниматель останавливается в своем развитии. Либо пополняет коллекцию жертв мошенничества и возвращается на исходную позицию старта карьеры. Особо неблагоприятен фактор, когда он обостряется до фетиша, что случается, когда деньги представляют собой не просто цель, а главную цель — смыслообразующий мотив деятельности. Прискорбно видеть талантливых бизнесменов, не сумевших подняться выше денег.

• роль денег: деньги как средство

Другой случай: деньги — это средство достижения предпринимательских целей, которые далеко не всегда представляют собой еще большие деньги. В этой точке менталитет предпринимателя в корне расходится со здравым смыслом, ибо последнему немисливо подбру-поздорову расстаться с деньгами или подвергнуть их опасностям. А, как вам известно, весь бизнес — это управление деньгами, т.е. сознательное подвержение их рискам. Таким образом, чем дальше сознание вашего объекта продвинуто в сторону понимания опосредованной ценности денег, тем более зрелый предприниматель перед вами. Именно поэтому Предпринимателю с большой буквы свойственен специфический денежный иммунитет. Именно поэтому индифферентный тип отношений к деньгам, зачастую многотрудно воспитываемый годами, характерен для бизнесменов высокого класса. И если вам придется видеть, как они с пеной у рта отстаивают свои десятые доли процентов, будьте уверены, тут дело не только в деньгах...

По мере развития национального предпринимательства и сопряженной с ним идеологии можно свидетельствовать первые признаки краха доктрины «мани-мейкер»

- личностного смысла и жизненной позиции делания денег ради делания денег. Тех, у кого не атрофировались нормальные человеческие чувства, ретроспективный взгляд на пройденный путь весьма мало радует. Как бы ни стремились люди завышать свои заслуги и преподносить себя в более выгодном свете перед другими, в конце концов каждый остается один на один с самим собой. По нашему мнению, сегодня в совпредпринимательстве наметилась устойчивая тенденция к укреплению роли денег как средства достижения целей.

резюме:

определите тип отношений партнера: о чем думает этот человек, произнося слово «деньги», — о конечной цели своей миссии или о средстве ее выполнения?

ЦЕЛИ РАЗВЕДКИ ФАКТОРА

Цель, достигаемая разведкой манизации личности, является комплексной.

Во-первых, отрабатывая денежную тему, вы имеете возможность прощупать неблагоприятные наклонности партнера. Подобно лакмусовой бумажке, деньги проявляют все без исключения

человеческие пороки. Как обычно, ваша работа — диагностика социально-психологических качеств объекта потенциально угрожающего типа. В первую очередь это касается отклонения отношений, например, таких всем хорошо знакомых, как «за-вернутость» человека на денежной теме. Не сподобится ли партнер подыскать вам соответствующий денежный эквивалент?

риск утери партнера

риск нелояльного поведения

риск утраты проектных ресурсов

Во-вторых, разведка манизации обеспечивает вам возможность балансировки и выбора адекватных основ построения партнерства и соответствующего стимулирования партнера.

В-третьих, манизация показывает пригодность и склонность партнера к манипулированию самым простым способом — деньгами, будь то насаждение вами того или иного стиля партнерства, выгодного вам из стратегических соображений, или разовая партнерская акция. «Дать откупного» и захватить командные высоты — это так же просто, как наобещать денег и не дать их.

В-четвертых, прогнозирование угроз со стороны партнера по такому показателю, как степень его рисковости, может быть довольно точно выполнено установлением имеющейся меры ответственности партнера в денежном выражении. В этом же отражается инвестиционная компетентность партнера.

В-пятых, на деньгах проверяется истинное отношение партнера к вашему делу.

Как видите, основная масса ключевых оперативных интересов, как на острие иглы, сходится на разведке манизации — выявлении роли денег в его сознании.

Р-ТЕХНО: РАЗВЕДКА ЛИЧНОСТИ

Любое ваше наблюдение работает на соответствующую гипотезу воздействия.

1. Диагностика трансформированного отношения к деньгам.

Как распознать жадного до денег человека — личность, акцентированную на деньгах?

Типичную эмоциональную картину «пароксизма жадности» можно без труда наблюдать уже на этапе переговоров при обсуждении финансового интереса партнера. Проявления акцентуированного или фетишизированного на деньгах человека особо характерны в ситуации физической близости денег, например, при пересчете сумм объектом при выдаче ему купюр. Вы не можете не заметить характерного приступа возбуждения, выражаемого почти во всех видимых проявлениях.

Вот типичная аффективная картина, быть может, слегка гипертрофированная:

- тремор пальцев увеличивается до тряски кистей рук, которые стараются спрятать или сцепить так, что белеют костяшки пальцев;
- объект начинает ерзать на стуле, иногда наклоняясь вперед, грудью наваливаясь на руки (сердце выпрыгивает?);
- изменяется речь: убыстряется темп за счет укорачивания фраз, часты ошибки, запинки и проч.;
- возможны торможения мыслительных процессов, например, многократный пересчет элементарных арифметических операций на калькуляторе с прибавлением лишних нулей и непопаданием пальцами в кнопки;
- дыхание учащается до свиста и раздувания носа, движение диафрагмы просматривается без проблем;
- появляется характерное покраснение щек;
- потовыделения на шее, лице, под мышками, особенно на кистях рук (узнаете, откуда пошло выражение «липкие деньги»?)

2. Корректировка проектного взаимодействия.

Личность, акцентуированную на деньгах, можно легко вычислить, наблюдая самые обыденные операции с деньгами — «денежное поведение». Самые обыденные наблюдения могут натолкнуть вас на весьма сильные решения в области Партек.

узлы внимания при анализе денежного поведения-

- **наличность**

- понаблюдайте, где объект держит наличные суммы, включая «карманные».

Упражнение:

Расставьте напротив каждого наблюдения соответствующие характерологические персонажи — типы из списка и возможные проектные стратегии.

*** Наблюдения**

— объект держит наличные деньги ворохом в кармане, «без счета-учета»,

— человек избегает наличных денег вообще, предпочитая возить с собой дежурную тяжелую банкноту «на всякий случай»;

— «дорогой лопатник», в котором банкноты разложены «по мастям», мелкие — в одном кармашке, крупные — в другом.

*** Список типажей;**

— коммерсант,

— предприниматель,

— инноватор.

*** Проектные стратегии:**

— допустить к управлению финансами,

— ограничить допуск,

— отвести от финансовой части проекта полностью.

- **«зеленая» наличность**

Баксам — отдельное внимание. Их наличие в кармане даже тогда, когда они объективно не нужны, особенно крупных сумм, — это явный признак «завернутой на деньгах» личности. Приведем пример одного персо нажа, который демонстративно укладывал купюры таким образом, чтобы они просвечивали сквозь материю нагрудного кармана. Простое наблюдение породило подозрение, что, когда дойдет до дела, мелочное позерство проявится более грозно. По ходу дела проектная стратегия была сбалансирована под индивидуальность партнера. Некоторые моменты прописанного рецепта стали выглядеть так:

- легкое стимулирование зеленым налом перед началом работ;
- поручение ведения всех приходов средств — деньги пошли через партнерский канал;
- дележ совместного дохода вынесли из зоны его досягаемости. Как вы думаете, сколько он потерял?

- процедуры

Фетишизация может проявиться в весьма характерных процедурах обращения с живыми деньгами. Посмотрите, как объект относится к внешнему виду банкнот? Пересчитывает ли сам и просит ли пересчитать вас? Как держит деньги, как прикасается к ним? Посмотрите на ритуал доставания, пересчета, осмотра денег.

Специфическая любовь к наличным тут же может быть оформлена в проектной стратегии. Такому персонажу ни к чему обещания золотых гор. Дайте наличными сразу, но немного. Этого будет достаточно на весь проектный этап. Впоследствии ждать денег такой тип может неограниченно долго. Примеров тому можно привести слишком много...

- **оплата наличными**

Как объект платит наличными? Торгуется ли с официантом, таксистом? Проверяет ли счета или просто выкидывает их не глядя? Принимает ли усилия ненавязчиво продемонстрировать вам наличность, скажем, «представительские суммы»?

Насколько человек представляет, сколько у него в кармане? Пересчитывает ли сдачу? Как

выписывает платежки? Проверяет ли заполнение? Лично подписывает или отдает кому-то другому? Как пересчитывает деньги? Сколько раз?

- **контроль**

Скидывая со счетов возможные потуги на манипуляцию вами, отметим, что в ситуации слабого контроля наличности можно предположить серьезные инвестиционные дефекты в сознании объекта. Если вы еще не обсуждали идею цены сотрудничества — можете попробовать что-то агрессивное, направленное в вашу сторону, скажем, какую-нибудь правдоподобную фикцию типа «вашего минимального проходного ценза». Навряд ли объект будет упорствовать и скрупулезно высчитывать ваше участие. В одном деле, просто наблюдая пересчет денег, мы вовремя изменили свой подход к объекту. Так считать деньги, как он это делал, мог только человек, «умеющий считать и просчитывать». Мы отказались от нечестных намерений и ни разу потом не пожалели об упущенной возможности. Кстати, к обоюдному удовлетворению. Партнеру, как выяснилось, не пришлось запускать в ход припасенную «на всякий случай» тяжелую артиллерию.

- **расточительность**

Сколько объект дает чаевых и как? Подает ли нищим, попрошайкам и детям? Это как раз те малоприметные мелочи, из которых по большей части и состоит человек. Например, что можно сказать о человеке, который, пригласив вас за свой счет в «VIP-зал» престижного бара «Доллс», «включает дуру», как только стриптизерша пытается выманить у него сотку-другую баксов? (мы бы еще добавили к вашим выводам, что этот человек очень сильно намерен пустить вам пыль в глаза. В этом ресторане он впервые...)

Какие выводы должны вы сделать, когда объект устраивает скандал в гостинице из-за невинной приписки счета или пытается поймать таксиста на том, что он напрасно петляет по городу? Кстати, поездка в такси с малознакомым партнером весьма показательна. Можно увидеть все необходимое, слушая, как партнер поддерживает беседу, наблюдая манеры его воздействия и особенно концовку контакта — передачу денег или ... отказ от оплаты. Такие эксцессы весьма хороши для разговора «в горячую», сразу же после контакта с третьим лицом. Объект доступен и раскрыт не только для разговора про денежки, весьма показательно приоткрывается его конфликтное поведение, причем на достаточно значимой фактуре. Пользуйтесь моментом.

3. Проверка криминальной наклонности личности

Этот момент нетрудно прощупать в начале контакта, после того как между вами сложится необходимый уровень доверия. Разыграйте фишку разговора «тет-а-тет» на тему денег, и очень может статься, что вам предложат что-то пикантное. Вас ведь считают всего-навсего доверенным лицом своего хозяина, которое принципиально служит тому, кто больше даст. Затащить вас в свой лагерь, посулив «личную дольку», — самая распространенная криминальная стратегия. Это общеизвестно. Это вам на руку. На таком простеньком приемчике раскололось великое множество непорядочного народа.

4. Принятая степень риска

В развитии неформального контакта вы переходите к разведке рисковости партнера. Деньги — дело серьезное. За них стреляют — читайте уголовную хронику. Оценить степень рисковости (и личной «отвязанности» — бесстрашия) вашего партнера можно простым соотношением сумм проводимых им операций на его личное состояние. Чем сильнее превышают возможные санкции имеющийся в распоряжении партнера «ответ» в форме его собственных или потенциально доступных средств, тем выше рисковые качества партнера. За исключением случаев патологии или рядовой умственной ограниченности, при которых человек не отдает себе отчета в том, что творит. Не секрет, что многие рискуют без реального представления последствий.

Разведка этого момента может быть проведена и таким приемом: предлагайте выбор рисковых операций в диапазоне «санкции—прибыльность». На какую точку падет выбор партнера — то и будет примерно соответствовать стоимости его дела и личного имущества. Поправка может быть

внесена после уточнения риск-стратегии партнера иными способами. Нет ли в игре элементов «призового риска», при котором на карту ставятся не обеспеченные залогом выигрыши?

5. Выявление отношения к проекту

Хотите прощупать реальное отношение партнера к совместному делу? Действительно ли он верит в успех и готов ли доброкачественно выложиться в работе? После того как вы почти все проговорили и до всего договорились на словах, когда проект находится в стартовой готовности, попробуйте проверить на деньгах реальную оценку партнером «видов на урожай». Предполагая, что в настоящий момент Практикум читают предприниматели не самого крупного калибра, предлагаем вам просто попросить займы у вашего партнера под поступления от проекта некую достаточно серьезную сумму. Вот тут-то вы и увидите истинное лицо Реальности. Если без разговоров вам готовы предоставить сумму — все в норме, если же нет — все зря: не партнер у вас, или совсем не тот партнер, каким вы его себе представляете.

Именно поэтому опытные инвесторы требуют от партнера вклада в общее дело живыми деньгами. Это одновременно и показывает зрелость партнера, и подстраховывает инвестора, прокалывая несостоятельность партнера на его личных мотивах и установках.

Р-ТЕХНО: УПРАВЛЕНИЕ ПАРТНЕРОМ

ПСИХООБОСНОВАНИЕ

Когда денежное стимулирование объекта оправдано? Отправными точками применимости являются:

• установленная денежная акцентуация объекта

Чем жаднее человек — тем более шансов на успех. Несколько парадоксальных замечаний охладят пыл:

- если вы предложите больше, чем надо, можете получить «эффект жабы» — человек вместо работы будет терзаться сомнениями, сколько же он в принципе мог бы содрать с такого щедрого партнера как вы. Жаба, как известно, давит и душит, никак не способствуя продуктивной деятельности,
- если вы предложите меньше, чем надо, что многие находят весьма достойным для скаредного партнера, он может вам назло сделать работу по принципу: «вы делаете вид, что платите — я делаю вид, что работаю».
- и наконец, третье замечание касается момента платежа. Акцентуированная на деньги личность покупается, как правило, за наличность сегодня, предпочитая ей сладкое Завтра.

• проверка и уточнение приемлемости формы стимулирования

Не надо пытаться предлагать деньги тем, кому они противопоказаны. Образ навязчивых коммерсантов, сующих взятки в карманы ответственным работникам, стал настолько одиозен, что работникам налоговых служб скоро будут выдавать спецформу с карманами на молниях.

Необходимо провентилировать готовность объекта принять ваши дары. Здесь мы попадаем полностью во власть страхообразующей мотивации. Даже в наше дикое рыночное время далеко не все покупается и продается. Приемлемость денежного стимулирования должна быть разведана загодя, особенно когда дело касается пограничных проектов, где опасения и соображения безопасности могут совершенно четко удерживать объект от получения разнообразных денежных задатков, авансов и боковых.

• тип модели стимулирования объекта

Мы неоднократно упоминали правило «проклятой двадцатки». При выработке решения о применении денежного стимулирования необходимо быть уверенным, что объект не относится к категории «черной двадцатки» — двадцати процентам населения земного шара, не поддающимся никакому стимулированию, в том числе и денежному. Кто не верит — пусть пробует.

• деньги живые и ОДО

При работе против персонажа бывает весьма полезно выяснить и использовать разницу между такими денежными категориями, как «кэш» — наличные деньги, и ОДО — ожидаемая денежная оценка участия в проекте. Стандартная наступательная технология обычно выглядит как стремление всучить часть денег партнеру наличными и сразу, что открывает возможности манипулирования им в дальнейшем, вплоть до отодвигания окончательного расчета на неограниченный срок. Однако история знает немало случаев отказов такой механики. Причем по мере опытности партнера их вероятность возрастает экспоненциально. Для демонстрации готовности платить рекомендуем использовать более эффективный и результативный прием стимулирования кэшем.

• прием «кэш-демонстрация»

Рассмотрим применение приема «кэш демонстрации» при продвижении контракта, когда основа сотрудничества с объектом создана, и оговорена — «кэш» сразу же после подписания контракта. «Демонстрантка» срабатывает примерно так: зная наверняка, что сегодня контракт не будет подписан, вы приходите на переговоры в составе своей группы, в которой присутствует новое для партнера лицо — молчаливый «человек с чемоданчиком». После окончания очередной бесплодной беседы вы подходите к своему объекту и одновременно откуда-нибудь сбоку, как если бы вы его «не видели», к вам должен приблизиться ваш «человек с чемоданом» и немым вопросом на лице. Вы поворачиваетесь к объекту и, якобы отвечая своему подчиненному, кивая объекту: «Николаич, я уж думал ты сегодня, не дай бог, подпишешь!», распакиваете чемоданчик так, чтобы объект оказался почти носом в деньгах. Гарантируем неизменно превосходный результат такой психоатаки. Посветите денежками — и вы увидите истинную разницу между налом и безналом! Не мы придумали набивать чемодан куляком, но мы исправно это выполняем при подобных демонстрациях.

Второй по частоте использования и порочной значимости следует стратегия избегания платежей наличными. Недальновидная политика, приведшая к стопору множество проектов в силу активизации партнерских подозрений: раз не платите, значит, не доверяете. Коль не доверяете сами, как можно верить вам? Искушенный бизнесмен должен найти необходимые способы контроля партнера без ненужной психотравмирующей натяжки. Полученныйнал жжет руку больше, чем будущие прибыли, хоть в десять раз большие. Однако не забудем про контроль. Дали — спросите. Многие упускают вторую часть.

клиент проплатил работы вперед наличными. Поскольку сумма была для него незначительной, он убыл к родным пенатам, пренебрегнув текущим контролем исполнителя. Как выяснилось, напрасно. Не зная конечного назначения выполняемой работы, предоставленный себе самому исполнитель, хоть и не потратил ни цента, но и не сделал ничего. В следующий заезд клиента ждало изрядное разочарование. Сгоряча, он зарекся в России платить за работу вперед. Впрочем, ненадолго, просто теперь он не забывает про контроль друзей и партнеров, которым уплачено вперед.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕЛИЧИНЫ СТИМУЛА

После выяснения того, что платить надо, требуется определить меру денежного стимулирования, адекватную личности персонажа: «Сколько» Из чего исходят?

• из текущего финансового состояния объекта,

учитывается сиюминутная субъективная ценность денег. Понятно, что человек, находящийся «на подсосе», рад любым деньгам. Однако напомним, что в таком состоянии при попытках купить человека на корню незадорого часто наблюдается надситуативная активность объекта. Это выражается в том, что, вместо того чтобы с благодарностью принять ваши деньги, объект отказывается не только от них, что не так страшно, но и от вас, что уже серьезней. Отступить здесь — значит уступить глобально, проиграть на уровне психологии.

• из принятого сторонами проектного взаимодействия

Степень «манизации» партнера выражается в заценке партнерских функций и усилий. Часто

при этом фигурирует такое понятие, как «гуд вилл» — добрая воля, по своему смыслу наиболее приближающаяся к жаргонному «отношение». Здесь справедливо все то, о чем мы с вами говорили в главе, посвященной цене участия в деле

- **из знаний психологического плана, касающихся восприятия и психики объекта.**

В силу закона Йеркса-Додсона, как мы уже отмечали, стимулы растут непропорционально медленнее повышения уровня сложности задачи. Так, например, отметим, что всегда, когда от наших экспертов требуется особо ответственная работа, они называют цену, непропорционально меньшую возросшей ответственности.

При цене, инициативно устанавливаемой вами, следует особо придирчиво просматривать «зоны молчания» и «уровни переходов» денежной стимуляции. Каждый человек имеет такие специфические зоны. Покопайтесь в себе, и вы без труда установите свой собственный уровень перехода. Свыше какого значения прекращается для вас рост значимости денег 5, 25, 125 или 5 000 тысяч долларов.

Весьма полезно представлять себе, каким образом и на что ваш объект будет тратить деньги. Это поможет вам определить нужную величину, зная вещественное наполнение денег. Предположим, деньги на достраивание дачного домика в Подмоскowie — это одно, а вот бунгало в Средиземноморье — это уже совершенно другое

- **из соображений безопасности партнерского взаимодействия**

Например, когда партнера хотят накрепко принайтровать к пограничному проекту фактом получения денег, выбирают такую сумму, чтобы железно быть уверенным в том, что объект ее потратит и ни при каких обстоятельствах не сможет вернуть. Этот прием под названием «коготок ласточки» весьма широко известен уголовному миру. В противном случае осторожный объект может применить контрмеры типа: «заберите свои деньги назад и оставьте меня в покое!» (Заметим, что в подобных ситуациях атакующая сторона все чаще прибегает к таким «экономическим» методам, как пересчет замороженных средств, включение счетчика за просрочки, высчитывание упущенной прибыли и т.п.)

ИСПОЛНЕНИЕ

Р-техно исполнения денежного стимулирования включает в себя приемы и процедуры типа «Как грамотно давать и грамотно не давать?» Любой предприниматель прекрасно знает, как это делается, ибо весь совбизнес построен на отстежках. Добавим к этому одно замечание — не забывайте о легендировании, когда речь касается тонкой психологии «неудобно» и толстых обстоятельств «небезопасно». Когда ваш партнер — лицо, скажем так, обремененное щепетильностью, не рекомендуем работать через доверенных лиц и посредников, ибо «кое-кто» не дремлет — возможна подставка объекта, возможны подсадки из нежелательных структур.

Основа легенд при предложении денег:

- **«Деньги не от Нас и не за Это»**

Отличным прикрытием являются всевозможные маркетинговые, консультационные, агентские и дилерские вознаграждения и проч. Например, предлагая рядовой процент за пособничество в заключении сделки на односторонне выгодных вам условиях, вы предлагаете своему объекту не часть доли — сэкономленного «верха», а формальное дилерское вознаграждение от фирмы-производителя. По числам и сути — это в точности «долька», по безопасности исполнения — это оплата услуг, причем не ваша оплата, а какой-то там далекой фирмы. Прекрасно зарекомендовавший себя прием. Не забудьте про соответствующий антураж — счет-фактуру, агентское соглашение и проч.

- **«Займ»**

Более рискованный прием, ибо загажен мелкотравчатыми мошенниками. Суть сводится к взаимовыручке в форме займа, партнерского кредита под «ну очень большие» проценты.

Привязки объекта к проектируемой акции нет. Очень хорошо проходит при анонимной работе с физическим лицом — хозяином лица юридического, когда напрямую участие этих лиц в проекте нежелательно. Деньги предлагаются за другое дело. (Плохо то, что таким образом весьма многие лишились того небольшого, чем располагали, связавшись с проходимцами, у которых, как известно, на лбу написано иное.)

- **«овещественные деньги»**

Целая гамма проплат, простирающаяся от элементарного «У нас есть канал на дешевые...» до аналогичного построения иных предложений «Как раз через неделю мы ждем завоза вашей комплектации!»

На этом тему денежных отношений на сегодня разумно закончить,

МЫШЛЕНИЕ

проектные характеристики

рискография и атаки

ПРОЕКТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

В числе наиболее показательных проектных характеристик, актуализирующих фактор развития мышления партнера, относятся такие, как обеспечение выполнения партнером уникальных или творческих функций, неизбежно привносящих черты индивидуализации личности исполнителя в конечный результат или интеллектуальный продукт. По форме такой продукт может быть каким угодно; от решения чисто технической задачи до решения комплексной управленческой проблемы высокого уровня. «Интеллектуализация» самостоятельного решения партнера может потребоваться даже на самой элементарной операции, например, такой как приемка товара, выписка документов, растаможивание и т.п., что только подчеркивает необходимость разведки мыслительных способностей партнера.

Психологическая отбраковка кандидатуры партнера по признаку дефективности мыслительного аппарата касается, как минимум, проверки возможного сопротивления мыслительных стереотипов партнера выполнению им проектных функций. Такой проверки партнера не минует ни один проект.

РИСКОГРАФИЯ И АТАКИ

Сбор необходимой информации производится всеми доступными средствами: визуальным наблюдением, исследованием продуктов мыслительной деятельности объекта, беседами и оперативными играми. Последние являются средством, наиболее эффективным. В тесном взаимодействии вы сможете не только получить исчерпывающую информацию о мыслительных способностях объекта, но и прошупать конкретные поведенческие реакции в интересующих вас областях, например, выяснить методы воздействия объекта на другого человека в конфликте. Перед вами открывается возможность уложить одним выстрелом несколько зайцев сразу: исследовать психику, установки, мышление и поведенческие стереотипы.

При построении оперативной игры и разработке тестовой задачи объекту вам необходимо убедиться что партнер понимает и принимает задачу в качестве таковой. Упустив из виду первую часть теста, вы автоматически обесцените вторую, сведя на нет все результаты оперативной игры.

Отбраковка кандидатов по признакам ментальной непригодности подразумевает выявление дефектов мышления, приводящих к неспособности объекта выполнить возложенные на него функции. Специальные способности нами не рассматриваются, ибо они в сильной мере зависят от специфики проекта. Ограничим круг дефектологии только общими изъянами мыслительного аппарата из всех возможных.

Каковы узлы внимания при разведке фактора в свете рискографии дела? Что в итоге вы можете иметь на выходе?

1. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ВИДУ МЫШЛЕНИЯ

Как правило, в нормальной личности различные виды мышления сосуществуют одновременно.

При этом какой-либо отдельный вид доминирует. Несмотря на пристрастие к тому или иному виду мышления, объект должен быть оценен с позиций практической направленности его мышления. Без разницы, кто перед вами — ментор, умудренный жизнью и беспрестанно поучающий, теоретик академического склада или прожженный прикладник-практик — вы должны оценить конечный продукт мыслительной деятельности. Сегодня музыкант-артист эстрады может лихо руководить техническим центром, а членкорр-доцент провально проконсультировать. Знакомство с основными видами мышления поможет вам выбрать соответствующие подходы к оперативной разработке их носителей.

1.1. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Вы никогда не задумывались, почему с некоторых пор среди охраны наиболее ответственных персон все чаще появляются женщины? Отбросьте домыслы о дискриминации, феминизации и прочую демагогию. Если вы внимательно взглянете в фотографии президента США, окруженного своими охранниками, то наверное определите, что позиция и роль женщины-охранника — пост сигнальщика. Назначение — улавливание сигналов надвигающейся опасности. Причина же высокой чувствительности — в эмоциональном мышлении, свойственном представителям прекрасной половины человечества.

Эмоциональное мышление неправомерно изгнано из бизнеса как исключительно мужского рационального занятия. Вот вам конкретные параметры, по которым партнер-носитель эмоционального мышления незаменим

— интуитивность мышления

Характерна быстрота протекания, отсутствие четко выраженных этапов, минимальная степень осознанности. Качество решений иногда недостижимо иными способами. В цейтноте такие решения могут выручить.

— иррациональность мышления

Внешне сводится к мистицизму, ожиданию инсайдов (озарений). На практике же приводит к своевременным реакциям в ситуации угрозы, никак не связанных с внешними признаками ситуации. Там, где рационалист едва-едва подумает об опасности, иррационалист укажет на нее пальцем.

- *парадоксальность решений*

Поиск решения часто выливается в неожиданную находку, зачастую немыслимую и недоступную ни логике, ни элементарному перебору вариантов.

Подробное рассмотрение вопроса выходит за рамки сегодняшнего разговора. Отметим только тот факт, что самое результативное в плане эффективности совместных решений партнерство достигается тандемом «эмоционала» с «логиком».

1.2. СЛОВЕСНО-ЛОГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ (САМ)

Словесно-логическое мышление, характеризующееся использованием в сознании понятий, логических конструкций и обобщений, традиционно считается одним из наиболее пригодных видов мышления для построения устойчивого совместного дела. Предполагается, что партнер, придерживающийся четких аргументированных построений, что характерно для САМ, будет строить совместную деятельность наиболее рациональным образом. Рациональность мышления предполагает способность партнера к целенаправленной деятельности, адекватному восприятию действительности, сознательной постановке целей и последовательному их достижению. Наблюдение такого рода рационального поведения весьма часто трактуется в качестве бесспорно благонадежного признака партнера. Однако и здесь не все просто.

Приведем вам самые распространенные дефекты и пороки партнерства, базирующегося на «голом рационализме».

«рационализация деятельности»

Так образно можно назвать основной порок, наблюдаемый у откровенных носителей словесно-логического мышления. Суть сводится к подчинению деятельности рассудочному контролю, при котором часто такие понятия как мораль и эмоции, чувства и симпатии и т.п.

сводятся до величин, бесконечно малых. Человек уподобляется рассудочной машине, бесчувственному роботу, без страха и упрека шагающему к поставленной цели.

два партнера, друзья детства, ведут весьма успешную совместную деятельность. Вдруг совершенно неожиданно один из них, «торпеда» дела, попросту «кидает» своего приятеля на очень крупную сумму. Причем делает это настолько грубо, что расстроенный партнер, бывший друг и товарищ, обратился к нам за советом более психологического, нежели делового плана. Ему было досадно не столько из-за денег, сколько из-за такого малоприятно и непонятного поведения друга-подельника. Поскольку привел потерпевшего один из наших сотрудников, которому он приходится каким-то родственником, мы призвали на помощь штатного психолога, который довольно обстоятельно растолковал парню, что таких случаев внезапного немотивированного предательства только на нашей практике — изрядное количество. И в этом нет ничего удивительного. Действуя по нашим подсказкам, потерпевший весьма, быстро установил причину поведения и мотивы своего компаньона. Как и предполагал наш психолог после исследования личностей партнеров и истории развития совместного дела со слов потерпевшего, ничего нового — просто-напросто партнер принял «рациональное решение». Он вознамерился в очередной командировке за бугром «задержаться насовсем» и попросту аккумулировал имеющиеся активы. Остальное в расчет не бралось. Нормально?

«параллельная логика»

Известный бич наших хозяйственников, рационализированных административно-командной системой, сводится к построению «логичных» по своей сути умозаключений, базирующихся на дутых посылах. Предположим, вы предлагаете товар такому хозяйственнику, рационально аргументируя его выгоды. Вас очень внимательно слушают, кивают головой, все поведенческие признаки выдают согласие и готовность. Но что на самом деле происходит в мозгу? А вот что: он уже «усек» между строк скрытый подтекст вашего поведения и намерений. При этом, как мы и обещали, его дутые из воздуха помыслы, наложенные на мыслительные шаблоны псевдологии, приводят его к таким выводам, что, будучи с ними откровенно ознакомленными, вы, схватившись за голову, утратили б все свое красноречие.

Этот дефект мышления, при котором разнородные явления соединяются по внешним малозначимым признакам без каких-либо достаточных на то оснований, под названием «синкретизм», давно известен и детально изучен. Чувственный образ воспринимается в нерасчлененном целостном виде. Отсутствие выделения и соотнесения его внутренних компонентов отражает неспособность к логическому мышлению, когда синтез заменяется соединением рядоположенного. Такая «детская болезнь» в бизнесе — вещь распространенная. В частности, это может выражаться в приписывании несвойственных черт всему внешне похожему на знакомый объект или переносе значения на ряд лишь внешне взаимосвязанных явлений. Так, например, мы сталкиваемся с синкретизмом и «параллельной логикой» постоянно среди банкиров и директората старшего и преклонного возраста. Примечательно, что в среде банкиров доперестроечной закалки, дефект значительно омолаживается и встречается даже среди людей среднего возраста. Как бы логичен ни казался вам объект, проверьте чистоту построения его логики. Не окажется ли там нечто неожиданное, запредельное для вашего контроля и попросту законов здоровой логики. Коль речь идет о доброкачественности, не надо спешить с выводами.

Из числа мер противодействия установленным дефектам рационализации и параллельной логики отметим стратегии, касающиеся того, что принято именовать в западной практике «промыванием мозгов». В настоящем Введении, носящем ознакомительный характер, эти стратегии не рассматриваются.

1.3. РЕПРОДУКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Основное проявление репродуктивного мышления — использование готовых знаний, стремление избегать новых самостоятельных решений и, как следствие трудноразрешимых неординарных ситуаций. Лицо, склонное к репродуктивному мышлению, скорее потратит силы и деньги на приобретение новых знаний, консультации и поиск готовых решений, нежели будет в муках придумывать такое решение самостоятельно, насколько близко оно бы ни находилось. Поведение лиц, склонных к репродуктивному мышлению может быть весьма изошренным, ибо в их

«ментальном обороте» может находиться огромная масса знаний, что часто неверно истолковывается малоопытными оперативниками как признак высокой интеллектуальности и уровня образованности объекта. Отметим, что интеллект и репродуктивные знания — вещи разные. Сторонники имитационно-подражательных форм мышления, часто проявляющие изысканные манипуляционные наклонности, в случае их неверного распознавания представляют собой серьезную угрозу не только сотрудничеству.

Носитель репродуктивного мышления весьма сильно зависит от свойств своей памяти. Это вас должно натолкнуть на мысль о том, что «плохая память» не должна встречаться у того, кто свободно оперирует чужими знаниями. Не забудьте, что забывчивость весьма часто скрывает более веские аргументы. Например, работа механизма «вытеснения» вызывает забывание психотравмирующей ситуации. Повседневное проявление этого факта можно наблюдать в мнимой забывчивости деловых людей по делам, связанные с выполнением подсознательно неприятных обязанностей. Мы уже отмечали это любопытное свойство «забывчивости». Если, например, вам не звонит тот, кто должен звонить, и ссылается при этом на забывчивость — вполне вероятно, он имеет в отношении вас смутные догадки или подозрения. Если при этом ваш человек мыслит репродуктивным способом — «сто пудов», что вы провалили миссию, вызвав личную неприязнь в объекте.

Р-ТЕХНО:

• «КД-атака» (воздействие методом «Когнитивного Диссонанса»)

Говоря о знаниях, упомянем такую психологическую доктрину, как когнитивная психология, предписывающую знанию решающую роль в поведении человека. Одно из направлений когнитивной психологии привело к практической разработке метода атаки психики лиц с репродуктивным типом мышления.

Когнитивный диссонанс подразумевает негативное побудительное состояние объекта, возникающее в ситуации, когда он располагает одновременно двумя психологически противоречивыми знаниями об одном объекте. Это могут быть суждения, мнения, самооценки. Субъективно диссонанс переживается как дискомфорт, от которого стремятся отделаться либо путем изменения одного знания, либо путем введения в ситуацию нового элемента, снимающего напряжение. Наиболее сильные проявления когнитивный диссонанс имеет в тех случаях, когда он касается знаний Эго — уровня объекта, например затрагивающий такие понятия, как профессиональная и социальная самооценка личности. Нас сейчас более интересует его содержательное наполнение.

Р-техно:

1. *Создание условий,*
2. *Применение когнитивно-диссонирующих стимулов,*
3. *Временная выдержка для развития эмоциональных реакций конфликта,*
4. *Интеллектуальная атака: достижение поставленной цели.*

попав в орбиту наших оперативных интересов, некий предприниматель, считающий себя большим психологом, подвергся манипулированию для заключения контракта на односторонне выгодных условиях. Выбор воздействия был сделан нами, исходя из наблюдений за тем, как объект не очень-то «психологично» применяет в своем бизнесе потогонную систему оплаты. Мы усомнились в его дарованиях и решили прогнать его через КД — когнитивный диссонанс. Что и было выполнено следующим образом: задействовав его же собственные самооценки, мы привязали их к существованию контракта (создали условия). Затем повели себя таким образом, что полностью дезориентировали объект в его оценках: он перестал понимать что и почему происходит (применение когнитивного диссонанса). Дав ему время переосмыслить ситуацию и вдоволь поломать голову, мы через его коллегу подкинули нужное решение (атака). Вскоре он сам нашел нас и предложил то, от чего наверняка бы отказался, если бы инициатива шла от нас.

в другом эпизоде мы столкнулись с неожиданным сопротивлением — партнера, по ходу дела. начавшего проявлять признаки нелояльности, пытаясь изменить условиям ранее достигнутых соглашений и недвусмысленно поглядывая при этом в сторону фирмы, конкурирующей с нашим

клиентом. Выбор средства одергивания пал на когнитивный диссонанс: мы создали иллюзии того, что и мы можем быть плохими. Дав возможность человеку поразмыслить над тем, кто есть творец ситуации, а кто — участник, что такое надежный партнер, а что такое попутчик, промариновав его во власти собственных противоречивых оценок некоторое время, мы дали возможность реально прочувствовать на собственной шкуре чужую нелояльность (существующую лишь в его воображении). Реальное наше поведение осталось в точности таким, как и было оговорено ранее. мы не отошли ни на шаг от того, о чем договаривались. Цель манипулирования была достигнута. Во всяком случае, до окончания проекта в дальнейшем нам ни разу не пришлось прибегнуть к воздействию на партнера вновь.

замечания к применению КД-атаки:

- **принцип конгруэнтности (соответствия)**

соответствие достигается за счет одновременного изменения двух рядов отношений.

Например, при наличии несоответствия в оценках вас и вашего отношения к предмету совместной деятельности (скажем, вы для партнера — хороший, но вот то, чем вы занимаетесь, плохо пахнет) для достижения соответствия в своей когнитивной структуре, человек одновременно изменит как свое отношение к вам, так и к тому объекту, который вы оба оцениваете (ваше дело станет ровно настолько лучше, насколько вы сами в его глазах «поплохеее»). Уменьшая негативность своего отношения к предмету оценки, объект вместе с тем уменьшает свою позитивность к вам. В некоторых случаях возможно изменение знака отношения. В вышеописанном примере воздействия на нелояльного партнера его негативность оценки нашего ожидаемого поведения ровно настолько же сыграло в сторону повышения нашей позитивности. Чем хуже были придуманные объектом последствия нашего нелояльного поведения, тем лучше стали мы, не допустившие такого поворота событий;

- **эффект привыкания**

если вы будете злоупотреблять такой психотравмирующей стимуляцией, весьма вероятно, вы очень быстро заметите снижение силы ответа объекта, а затем и полное исчезновение реакций на ваше систематическое манипулирование.

Изменяйте стимулирование — и все встанет на свои места. Если и это не сработает — поздравляем, вы переутомили и истощили свой объект, дальнейшее применение психотравмирования запрещено.

1.4. НАГЛЯДНО-ОБРАЗНОЕ МЫШЛЕНИЕ (НОМ)

Сводится к образному представлению ситуаций в полном многообразии различных фактурных характеристик. В образе может быть зафиксировано одновременное видение предмета с нескольких точек зрения, наблюдение динамических процессов - изменений в частях ситуации и в целом. Важная особенность — способность объекта, обладающего сильно развитым НОМ, устанавливать непривычные, невероятные сочетания предметов и их свойств, что почти неразлично от воображения, но в отличие от него, работает с реальными объектами окружающей среды. Носитель развитого НОМ представляет потенциальную опасность для РТ, как повышенно рискованный изобличитель спекулятивности. Невероятные сочетания весьма часто приводят к точной дешифрации агента. Вот почему при психологическом отборе кандидатов оперативных работников предпочтение отдается лицам с сильно развитым НОМ.

1.5. НАГЛЯДНО-ДЕЙСТВЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ (НДМ)

Характеризуется тем, что решение задачи осуществляется с помощью реального, физического преобразования ситуации, что как минимум проявляется в натурном опробовании свойств объектов. Тип мышления «человека дела», предпочитающего действия раздумьям. Партнер-носитель НДМ — идеальный исполнитель.

Разновидность НДМ — практическое мышление, связано с умением ставить не только конечные цели, но и все промежуточные. Что часто выливается в умение разрабатывать планы и детализировать проекты. НДМ — непреложное качество для принятия решений в условиях цейтнота. Известно, что подавляющая масса гениальных полководцев как раз относилась к

категории лиц с НДМ.

2. ВОЛЯ

Разведка волевого начала партнера представляет собой столь же многоаспектную ценность, сколь многозначно само понятие «воли». Волевой фактор рассматривается нами как специфичный сплав рассудка с эмоциями, являющийся мощным рассудочным довеском к мотивации. Когда кончаются мотивы и перестают работать стимулы, остается одна голая воля — идея в чистом виде, зачастую сопровождаемая далеко не положительными эмоциями. Но именно она заставляет работать. С точки зрения рискографии дефектов мышления, выражаемых волевыми проявлениями, наибольший интерес вызывает упрямство, при котором партнер стремится действовать по-своему, вопреки любым вашим разумным доводам. Если вы не обнаруживаете за такими действиями реальных эмоциональных оснований в виде ответов на ваше воздействие, таких, например, как чувство ущемленного «Я», мести, обиды, неправильно понятого объектом требования «личной активности» и т.д. — скорее всего, речь должна идти о ментальных дефектах психики объекта. В крайних проявлениях вы можете столкнуться с эффектом зомбирования — сверхволевым поведением объекта. Так называемая «ригидность» мышления, проявляющаяся в негибком поведении объекта, подразумевает неспособность объекта к изменению программы в динамической ситуации. Легче всего обнаружить ригидность в ее мотивационной и когнитивной формах, проявляющихся соответственно в тугоподвижности перестройки мотивов в обстоятельствах, требующих гибкости и изменения поведения и в сфере восприятия, когда человек упорно не желает видеть вокруг себя происходящие изменения и адекватно на них реагировать. На самом деле перед вами человек, не заблуждающийся или недопонимающий, а, весьма вероятно, просто закостеневший. Его мышление окаменело (кстати термин «ригидность» в переводе с латыни примерно и означает — «затверделый»). В среде «фанатов своего дела» вы без труда сможете обнаружить сколь угодно много такого рода «дефективных». Слепота убеждений на фоне свободного выбора информации — часто не более чем элементарный психический дефект. Раз столкнувшись с такими «зомбиобразными», вы весьма быстро убедитесь в тщетности корректировки их поведения какими бы то ни было психотехниками. Единоразово ввергнув объект в подобное состояние, вы подвергнете себя большому соблазну попробовать это еще раз...

3. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Типизация образа мышления потребует вас там, где это обосновано выполняемой партнерской функцией. Например, если вы передаете на усмотрение партнеру схему минимизации налогов, работу столь же ответственную, сколь и творческую. Если вы грамотно вычислили и вышли на объект — навряд ли вам потребуется проводить какие-либо дополнительные мероприятия для того чтобы убедиться в его умственных способностях. Однако рекомендуем апробацию проводить в обязательном порядке хотя бы из соображений добротной профпривычки.

Интеллект, как относительно устойчивая структура умственных способностей объекта, в сильной мере зависит от окружения. Там же он находит себе очевидные проявления. Из этого вытекает простой вывод: не спешите общаться с объектом до той поры, пока не ознакомитесь с его ближайшим окружением и соответствующими достижениями.

При проверке интеллектуальных способностей обратите внимание на возможность использования объектом уже нами упоминаемых «синкретических обобщений». Что, если и ваш партнер подвержен построениям обобщений на основе отдельного случайного признака? Скорее всего, кроме названия, мы ничего нового вам не открыли. Подобного жлобства в обыденном бизнесе — сколько угодно.

Патология интеллектуальной сферы вполне известна. Нет смысла рассматривать ее подробно: что такое идиотия — умственная отсталость, знает каждый. Весьма надеемся, что вам такие типы не встретятся, если же такое и произойдет — знаете, что делать надо, а чего нет.

Куда более вероятна ситуация, в которой в оперативных целях вам придется обзавестись специфическими исполнителями, чей, мягко говоря, IQ оставляет желать лучшего. Рассмотрим интересный и эффективный метод воздействия на объект не очень высоких интеллектуальных способностей или находящейся в ситуации, при которой его интеллект задавлен. Приведем метод в форме, весьма приближенной к той, в которой он был некогда разработан для нужд военного ведомства.

Р-ТЕХНО:

• метод «Накачка»

Как тип программирования поведения выполняется в основном в отношении объектов, выполняющих несвойственные новые операции, слабоорганизованных и требующих постоянного пошагового контроля. Применяется в ситуациях цейтнота и повышенной личной ответственности исполнителя. Также весьма эффективен в области управления исполнителями низших звеньев, в отношении которых имеются опасения неточного выполнения поставленных задач. Метод имеет дополнительную оперативную ценность в качестве оценочного инструмента-индикатора готовности вашего партнера к конкретным действиям. Несмотря на принципиальную универсальность метода, в силу его развернутости по времени и требований жесткого контроля со стороны РТ, сфера практического применения сужается до области модифицирования поведения.

Цель накачки — повышение качества формируемых действий объекта и сокращения сроков его подготовки для самостоятельной деятельности.

Технология накачки:

- 1. Формирование мотивационной основы действия. На этом этапе в объекте складывается отношение к целям и задачам предстоящего действия, что соответствующим образом подкрепляется.*
- 2. Моделирование ориентировочной схемы действий. Выделяются система ориентиров и необходимые указания по выбору соответствующей линии поведения. Часто на этом этапе разрабатывается «исполнительская матрица» — набор стереотипных реакций на внешние признаки ситуации.*
- 3. Формирование действия в натуре. Объект должен опробовать действия, опираясь на модель*
- 4. «Громкая речь» Содержание ориентировочной схемы отражается в речи объекта.*
- 5. «Внутренняя речь» - постепенное исчезновение внешней звуковой речи с переключением внимания на внутреннюю речь.*
- 6. Образ действия — создание безречевого следа в сознания, представляющего собой предметное содержание исполнительской матрицы в форме «свернутого» действия*

Каждый этап усвоения, включая требуемые изменения в объекте, планируется и жестко контролируется.

типичная накачка, представляется в форме подготовки к деятельности «зицов» — директоров подставных фирм. Часто «зицу», выполняющему номинальные функции, совершенно ни к чему знать о реальных делах фирмы. Посему на подобную роль отбираются не очень сообразительные, легко управляемые люди. А для того чтобы они могли кое-что действительно выполнять, им даются соответствующие инструкции. Для обеспечения режима секретности контакта, эи не должен знать истинных хозяев дела. В такой ситуации накачка зица. производится через третье лицо по вышеуказанной методе При соответствующем выполнении гарантируется адекватность несложных управленческих реакций, деловое поведение зица и обеспечение анонимности режима управления владельцем дела.

4. ВООБРАЖЕНИЕ

Психическому процессу под названием «воображение» приписывается выполнение следующих задач:

- построение образа цели и средств ее достижения,
- создание программы поведения для проблемной ситуации,
- продуцирование образов, заменяющих реальную деятельность,
- создание и представление образов по их описанию. Какая из этих задач вам кажется лишней в понимании поведения объекта? Не считаете ли вы, что мы говорим о банальных вещах? Даже самая обыденная функция воображения, как вы уже могли заметить, имеет не просто ценность, а двойную ценность для РТ, Моделирование конечного результата и средств его достижения при помощи воображения происходит преимущественно в

ситуациях наличия слабоформализованных задач, проблем высокой степени неопределенности, дефиците информации — как раз все то, что соответствует нашему совпредпринимательству. При любых трудностях применения стандартных мыслительных процедур человек затыкает дыры продукцией собственного воображения. Какими будут эти «продукты»? Ответ для нас означает не только прогнозирование поведения партнера на свое проектное, но и эффект манипулирования. Не следует его скидывать со счетов, даже когда речь идет об обыденных вещах.

Вернемся к рискографии партнера и рассмотрим дефекты воображения, которые могут представлять угрозу сотрудничеству и встречаются весьма часто.

К дефектам синтетической компоненты воображения относятся:

агглютинации

I — соединение несоединимых качеств, свойств и частей. Порасспрашивайте людей с сильно развитым воображением про их опасения насчет совместной деятельности — вам нарисуют такие ужастики, что и Хичкок позавидовал бы. Если сумеете поймать «агглюки» и направить воображение в нужном направлении, считайте вам повезло. На самом деле мало кто из бизнесменов-нормативов уделяет внимание этой тонкой механике партнерского сознания. Напрасно;

гиперболизация

- изменение масштабов, трансформация качеств предметов. Обычно да ет себя знать в повышенной беспричинной тревожности и личности, попытках драматизировать или сильно приукрашивать ситуацию. Стоит такому предпринимателю открыть ворота нового цеха — уже он планирует, как собственной вагонкой будет обшивать бунгало во Флориде. Стоит лишь застояться товарной партии — как тут же начинается нытье насчет «Кому бы продать наше дело?»;

схематизация

- стирание различий между явлениями, выявление черт сходства там, где их нет.

Коснемся существенного дефекта воображения, отражающего такую его характеристику, как активность.

«пассивное воображение»

Пассивное воображение выливается в создание образов и программ, не-воплотимых в реальной жизни. Носитель пассивного воображения может жить миром своих внутренних образов, абсолютно ничего не делая для того, чтобы эти мечты хоть как-нибудь превратились в реальность. Может наблюдаться ослабление деятельности сознания или его расстройство.

Дефекты развития психики объекта могут быть связаны с преобладанием в воображении грез. Это не так страшно, ибо оригинальные и ценные продукты мышления — свойство активного творческого воображения. Среди них мечты и фантазии — это образы желаемого будущего, мотив отсроченного результата и, что более ценно, часто — необходимое условие преобразования действительности. Как говорится, жизнь без мечты — это жизнь тыквы на грядке. Прощупайте партнерские грезы о Будущем, уделив внимание осознанности им необходимых изменений Настоящего.

Более развитый поведенческий аналог — «артистическое мышление» отражает уход от действительности во внутренние переживания. Тема так называемых «уходов» в прикладной психологии достаточно разработана детально. Уходы как психологические средства снижения давления неразрешимых конфликтов проявляются в фантазиях, отвлеченности, мечтательности человека. Объекты, пребывающие в мире грез, вам встретятся наверняка, ибо очень много людей, позарившись на манкость идеи предпринимательства как средства реализации смысла жизни, сегодня пребывают в плачевном психологическом состоянии. Проверьте, насколько далеко зашло дело и не пахнет ли ментальной патологией.

Как основа прогностических способностей объекта, исследование воображения объекта позволяет

вам взглянуть его глазами на то будущее, что видится ему. Это весьма полезно знать о партнере задолго до начала каких-либо совместных движений. Отношение к вам и вашему делу может проистекать от того глобального отношения, которое испытывает партнер к жизни как таковой. Мы уже упоминали и еще раз отмечаем необходимость уточнения, с кем вы вознамерились построить партнерство: с оптимистом, пессимистом или реалистом? Отсутствие взгляда в будущее — наблюдение весьма злокачественное, ибо подразумевает целый букет психологических изъянов, в том числе серьезный провал в области воображения.

5. ТВОРЧЕСКОЕ НАЧАЛО (КРЕАТИВНОСТЬ)

Творческое мышление обнаруживает себя в создании субъективно новых продуктов и новообразований. Нововведения могут касаться мотивации, целей, оценок, смыслов. Поскольку индикатором творчества является новизна, важно выявление именно ее субъективного понимания. Не обязательно, чтобы новшество было принципиально оригинальным и объективно уникальным, главное — новь для творца. Вы сможете обнаружить массу изобретенных велосипедов среди людей, склонных к творчеству. Им проще придумать решение, нежели разыскивать его среди готовых рецептов. В этом их коренное отличие от сторонников репродуктивного мышления. Репродуктивные знания в счет творчества не идут.

Триада необходимых условий проявления творчества:

- *креативность*

(наличие специальных, особенных способностей — предмет нашего рассмотрения) ;

— мотивация

(потребность в самоактуализации, перфекционистские устремления личности, ситуативно обусловленные мотивы);

— знания и умения

(наличие творческого опыта и необходимой информационной загрузки)

Например, предпринимателя-творца характеризуют такие показатели деловой активности, как общая склонность к пионерным проектам, повышенный процент неудачных реализации в общем объеме «предприятий».

Для выявления креативности могут применяться разнообразные тесты достижения, в самой простой форме выглядящие как невинные собеседования. Специальными тестами выявляются такие креативные факторы, как беглость, гибкость, четкость мышления, чувствительность к проблемам, оригинальность, конструктивность и изобретательность решений. При этом надо всегда помнить, что подобные эксперименты в оперативной практике — вещь достаточно ненадежная. То, что ваш объект не сумел пройти ваше скрытное или явное тестирование, еще не значит, что он не способен к творческому труду. Даже если вы создали условия, близкие к триаде, и получили неприемлемые результаты — мысль об отсутствии творческого начала в объекте не более чем рабочая гипотеза, требующая дополнительной проверки. Имеется огромная масса примеров того, как творчество проявляется в людях с изменением ситуации и внутреннего отношения к ней.

В плане рисков Партек-отношений сильная сторона творческой личности может стать как раз ее слабиной. Мало того, что «творцы» как личности повышенно конфликтны, обидчивы и несносны, но и их деловое поведение может подкинуть вам неприятные неожиданности. Некоторым проектам избыток творческого начала партнера прямо противопоказан.

в одном эпизоде от партнера — высокотворческой личности — требовалось выполнить достаточно рутинные операции. Поскольку счет шел на минуть!, от него ожидалось быстрые действия. Как бы ни так. Полностью отдавая себе отчет в том, что действовать необходимо предельно быстро, этот персонаж не придумал ничего лучшего, чем породить вселенские исследования и искать «золотое яйцо» авторской находки. Партнерское творчество чуть не выбило проект за критический штатный режим. Потребовалось резко отвести партнера от дела, временно переключив его на малоценное направление, куда он и слил свое творчество в полном объеме.

6. СВЕРХЦЕННЫЕ ИДЕИ

Говоря о дефектах мышления, было бы большим изъясном не остановиться на таком, как сверхценные идеи (или просто «сверхценные»). В деловой практике вы без труда идентифицируете разнообразные идейки, ставшие для некоторых их носителей соответствующими психологическими «пунктиками». Представления, идеи, порождаемые в сознании объекта реальными ситуациями, но приобретающие гипертрофированную ценность, доходящую до патологической, — это и есть «сверхценные». В отличие от бредов, отражающих ошибочные и неадекватные суждения, сверхценные могут иметь вполне реальное обоснование, причем чаще всего объективно незначительное. Все дело — в отношении к ним со стороны объекта. Негативные последствия сверхценных проявляются в невозможности переубеждения объекта. Критическое отношение к собственным сверхценным, как правило, в объекте отсутствует напрочь. Даже столкнувшись с неопровержимыми доказательствами несостоятельности или порочности сверхценной идеи, объект предпочтет уйти в глухую психозащиту, спрятав поведенческие признаки наличия сверхценной. Будьте уверены, как только в ситуации появится хоть малейший признак в пользу «отверженной» сверхценной, ее проявления не заставят себя ждать, вспыхнув с новой силой.

Наклонности к сверхценным сочетаются с такими качествами личности, как авторитарность, сверхуверенность, прямолинейность, психопатичность. В крайнем проявлении обнаруживаются разнообразные «фанаты идеи» — люди, не просто не допускающие никакой критики своих сверхценных, но и агрессивно настроенные против любой попытки такой критики со стороны кого-либо. На чем их и прокалывают.

примечание:

не путайте сверхценные с рядовым расстройством мыслительных функций

Например, «персеверацией», также проявляющейся в виде циклического повторения какой-нибудь мысли или идеи, часто вопреки сознательному намерению человека.

Персеверированный индивид «застревает» на одной навязчивой мысли. Это наблюдается и у вполне нормальных людей при острых психологических перегрузках и переутомлениях.

Персеверации, обнаруженные вами по ходу оперативного взаимодействия, должны про-сигнализировать вам об отвлечении внимания объекта. Также вполне возможно, что персеверации спровоцировались субъективными ощущениями вашего воздействия. Опасный признак.

Иногда бывает так, что ваш объект выказывает пассивность, неадекватную ситуации. Вы ждете конкретно обещанных действий, а в ответ — тишина. Виной тому могут быть не только деловые соображения, включая искаженные представления об этике бизнеса, изъяны волевой сферы, но и различные психологические барьеры, переступить через которые объекту затруднительно. Как нетрудно видеть, психобарьеры представляют собой не что иное, как вариант сверхценной.

Вам придется прибегнуть к стимулирующему воздействию, носящему корректирующий деятельностный характер. По форме воздействия и достигаемым целям это та же манипуляция, хотя и падающего свойства.

Р-ТЕХНО:

• «Снятие психобарьеров»

1. Первоначально следует разобраться с причинами ступорного психического состояния. Что именно порождает сильные отрицательные переживания и установки, блокирующие действия? Проверять надо по восходящей. Начнем с того, как объект уяснил свою задачу и понял ваши ожидания. Может, он просто недопонял, понял вас неверно или сделал ложные выводы?

2. В случае отсутствия понятийных барьеров движемся дальше. Проверяем самооценки, связанные с задачей. Не проявился ли в неадекватной форме какой-нибудь «комплекс»? Например, «комплекс неудачника», при котором в сознании объекта всколыхнулись отголоски его бывших неудач и что-то подобное он уловил в грядущем? Низкая самооценка может быть поправлена.

3. Эмоциональное стимулирование строится как по пути снятия тревожности, нивелирования

возможного чувства страха и вины, так и по пути успокоения объекта, привнесения в сознание дополнительных позитивных самооценок. Поищите какие-нибудь эффекты-микрореализации. Например, самые примитивные микроскопические денежные впрыски или иные осязаемые результаты успешной деятельности объекта могут снизить проблемы. При этом микростимулы сработают не как деньги, а как лекарственные микродозы. Страх кончается с началом действия, результат которого и овеществляется малыми деньгами. (Не забывайте про то, что вы можете обесценить терапевтический эффект, если проведете акцию без должной психологической подготовки объекта.)

4. В случае работы подсознательно присутствующего комплекса ситуация может как осложниться, так и упроститься. В первом случае вам потребуется выкапывать первопричины комплекса, что весьма непросто без специальных навыков. Во втором варианте ситуация может быть разрешена весьма быстро, если вам удастся установить причину внутреннего дискомфорта. Достаточно совместно с объектом их осмыслить и проговорить для приведения ситуации к норме. Возможны и другие оперативные действия.

Применение метода снятия психобарьеров ограничено как сложностью оперативного воплощения, так и требованиями высокой квалификации и специальной подготовки кадров.

в одном деле нам пришлось работать с человеком, мягко говоря, неортодоксальной психики. Там, где все было архисложно, он представлял себе все до мельчайших деталей, там же, где оно касалось вполне очевидных рутинных операций, он захлопывался в рамках своих собственных психокомплексов и бездействовал. Поскольку клиенту требовалась полная автономия объекта, нам пришлось создать и воплотить специфическую программу «психологической реабилитации персонажа», для чего на помощь был призван один видный эксперт в данном вопросе. После совместной обработки персонажа силами нескольких задействованных оперативников и светил мы, в общем-то, добились немалых успехов. Объект получил необходимые навыки подавления психокомплексов и вполне справился с поручениями клиента. Правда, следует отметить повышенную нагрузку на наших ребят. Специфическая работа.

7. УСТОЙЧИВОСТЬ МНЕНИЙ

Как показатель структуры мышления объекта устойчивость мнений отражает наиболее динамические показатели психики.

В чем могут быть причины того, что ваши несомненные аргументы партнер не желает слушать? Каковы психологические причины непоколебимости его мнения?

Может сработать такой широко известный дефект мышления, как «когнитивный эгоцентризм», выражающийся в навязчивом стремлении следовать исключительно собственным убеждениям, не беря в расчет иные точки зрения, мнения и аргументы. Преодоление эгоцентризма отражает как общий уровень развития культуры личности объекта, совершенство навыков его общения, так и развитие социализации мышления. Изменить собственную позицию может каждый человек. Это происходит в наших головах ежесекундно в диалогах как внешних, так и внутренних.

И еще один примечательный момент особо упертого партнерского упрямства. Способность к восприятию посторонних точек зрения, принятию в расчет всех возможных точек зрения, так называемая «децентрация», может принять болезненные формы, при которых акцент сдвигается с цели — решения проблемы, на средство — поиск максимального количества возможных решений. Примечательно то, что причина внешней непоколебимости мнения партнера может лежать именно в области парадоксальной децентрации: личность, мечущаяся между различными вариантами, запутавшаяся в них, отстаивает свои амбиции путем демонстрации кремнеобразной непоколебимости собственного мнения, на самом деле являющегося не более чем нескончаемой эклектикой вариантов. Прокалывается такой персонаж на элементарном анализе аргументации по его позиции. Обычно стандартная оборонительная реакция выглядит как попытка уйти от рассмотрения аргументов, например, вам в ответ начинают заправлять что-то зауменно-заунывное с явным намерением сделать так, чтобы вы ничего не поняли...

МЕНЕДЖЕРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

- цели разведки и рискология фактора

- стилистика управления
- Личностная Управленческая Концепция (ЛУК)
- генотип: прошлое управленца
- анамнез: бизнес-опыт
- выводы и рекомендации

ЦЕЛИ РАЗВЕДКИ И РИСКОЛОГИЯ ФАКТОРА

Первая оперативная цель, преследуемая разведкой менеджерских способностей партнера, касается эффективности управления поведением партнера. Понимание стиля его руководства открывает вам путь к игре по его правилам. Вы можете выбирать различные стратегии манипулирования, не перешагивая допустимых рамок, за которыми со стороны объекта могут начаться неуправляемые реакции.

некто З, ярый приверженец психологических методов руководства, руководил фабрикой, представляющей для нас интерес. Разведка, стиля и методов управления З привела к выводу о серьезных достижениях этого руководителя в области персонал-технологии: коллектив представлял собой сплоченную группу хорошо мотивированных классных рабочих, немногочисленный персонал управления был притерт и единодушен. Учитывая высокую гомогенность группы, единство интересов и намерений коллектива, эта часть взаимодействия сначала не вызвала каких-либо сомнений. Однако по ходу дела нам показались странными некоторые штрихи поведения З. Они проявились только после кропотливой работы в массах. Было установлено, что З под напором мнения коллектива вынашивал замысел, по отношению к нам, мягко говоря, нелояльный. Дело пахло «отжисом» нашего клиента и самостоятельным выходом фабрики на непосредственных потребителей ее продукции. Причем отметим, что сделать это З планировал вполне корректно и по-деловому. Нам стало известно, кто конкретно из состава его руководства должен был выехать, когда и куда. Что и позволило организовать ему достойную встречу на чужой территории, итогом которой стало подписание долгосрочного контракта между фабрикой и нашим клиентом. Как видите, мы ни на шаг не отступили от навязанных правил игры, мы просто-напросто переиграли ее по-своему.

Вторая цель, преследуемая разведкой менеджерских навыков объекта, относится к обширной рискографии, прямо или косвенно проистекающей из применения объектом профессиональных знаний сферы управления для выполнения партнерских обязательств. Недосмотр в этой области может иметь обширные негативные последствия на более поздних этапах проекта, когда стартовая мотивация, весьма отличная от обыденной рядовой для данного коллектива, иссякнет.

коллектив небольшого завода получает экспортный заказ. Пока на общем подъеме энтузиазма отгружались первые партии товара — все было нормально, завод выкатывал первоклассный товар. Но как только отношения вошли в обыденное русло, изъяны управления предприятием хлынули в проектное взаимодействие бурным потоком. Под давлением коллектива, весьма слабо управляемого дирекцией, условия контракта со стороны завода неоднократно подвергались попыткам к пересмотру, качество товара оказалось под стать отечественному. Выявление проблемной области показало необеспечение должного стимулирования дирекцией части трудового коллектива, непосредственно задействованной на проекте. Нам пришлось потратить много сил и немало денег, подменив руководство в рамках выполнения его непосредственных управленческих функций. Так, например, оплата труда на нашем заказе фактически проводилась непосредственно нами, минуя заводскую бухгалтерию. Как временная мера, она оказалась достаточно эффективной, что позволило удачно завершить проект. Однако конечные итоги деятельности убедительно показывают, что прямые инъекции нужно было делать сразу же после того, как был разведан стиль управления партнера и установлены риски ее дефектов.

Третья цель представляет собой элемент Партек — партнер-технологии и называется просто: допуск к управлению. Можно ли доверить бразды правления данному человеку? В какой мере? Каким образом?

две фирмы затевают совместную деятельность. Причем один из партнеров, жесткий, «опытный товарищ», навязывает свой собственный стиль руководства общим делом. Упустив из внимания личностные качества «товарища управленца», второй партнер поплатился за это:

- утратой рыночного приоритета в регионе. Жесткий партнер, насадив потогонную систему оплаты труда менеджерам и задавив их мелочным контролем, разогнал не только толковых исполнителей, но и заложил основы утечки клиентуры — роковой ошибки для этапа раскрутки дела, когда основная борьба идет за низовую клиентуру;
- понес существенные прямые убытки. Некорректный недельной прессинг «обеспечил» уход части плательщиков в глухую защиту, что весьма плохо сказалось на обороте капитала;
- получил достаточно мрачные перспективы дальнейшего развития дела. Сомнительные привлечения инвестиции засорили уставный фонд общего дела криминальными деньгами и позволили вползти в дело противоположенным ему персонажам.

Теперь партнер обречен на работу с гирями на ногах, любезно устроенными подельником. Вот какое плачевное наполнение может иметь термин «допуск к управлению».

Как проявляется менеджерский фактор? На что следует обратить внимание при его разведке и из чего она состоит?

СТИЛИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Говоря о стиле управления, мы в первую очередь имеем в виду приверженность управленца к тем или иным способам управления. Возможны тяготение к двум достаточно разным способам руководства:

- к административно-директивному, при котором подчиненный рассматривается исключительно как системный винтик без какого-либо погружения в дебри его психологии. Цель управленца сводится к формулированию задачи и обеспечению исполнителя необходимыми условиями ее выполнения. Главным рычагом управления становятся административные санкции: за невыполнение приказа подчиненного ждет неминуемое наказание вплоть до увольнения.
- к психолого-мотивационному способу, при котором психологичный управленец рассматривает исполнителя в первую очередь с позиций живого человека. Главное воздействие переносится из области администрирования в область психологии. Главная цель управленца — воспитание соратника.

В зависимости от социально-психологической наполненности понятия «власти» стили руководства условно подразделяются на следующие:

• авторитарный

- доминирует централизм: власть сосредоточена в руках одного человека, все прочие персонажи от руководства отводятся, инициатива подавляется «за ненадобностью», меры воздействия на подчиненных носят явно выраженные черты директивного способа — административного давления и принуждения.

• демократический

- подразумевается учет мнения коллектива с теоретически присутствующей установкой на волю к проведению решений в жизнь. Если при этом все выглядит не более чем формальность, и директору удастся не выпустить власть из своих рук — дело еще сносное. Но если запахло реальной демократией... Представьте себе, что в окопах солдаты начнут митинговать по поводу боевого приказа? А у нас рынок — театр военных действий и офисы — окопы...

• либеральный

- склонность директора пускать дело на самотек, полагаясь на ответственность и компетенцию подчиненных. Распыление власти еще никого до хорошего не доводило.

ЛИЧНОСТНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ (ЛУК)

Устав сухопутных войск США гласит, что любой план, решительно приводимый в действие, лучше любого самого хорошего бездействующего. Личный план управления предприятием, отражающий концепцию личного развития и профессиональных амбиций директора, затрагивающий наиболее чувствительные его самооценки, мы называем Личностной Управленческой Концепцией — лук. Как видите, ее наличие намного лучше, нежели полное отсутствие, что, кстати, в жизни встречается весьма редко. Концептуальные идеи управления в той

или иной степени обнаруживаются практически у любого руководителя, даже самого бесталанного.

Разведка ЛУК руководителя является одним из решающих факторов определения его пригодности к совместному руководству проектом. В случае несоответствия лук проектным требованиям, ее носителю будет отведена исключительно подчиненная роль

- никогда он не займет место среди членов Правления или Совета Директоров. В психологическом плане ЛУК касается смыслообразующего мотива человека — генеральной идеи руководителя, описывающей глобальную личную цель и средства ее достижения в проекции на деятельность возглавляемого предприятия или фирмы. В содержательном плане ЛУК — это знания из области персонал-технологии, планирования, администрирования, контроля и управления деятельностью. В отличие от знаний репродуктивных, лук в обязательном порядке включает в себя навыки — знания практические. Так, в ходе проверки ключевого персонажа проекта, связанного с созданием СП, нами было выявлено рассогласование лук кандидата в лидеры СП, с тем, что он реально показывал на практике собственного предприятия. Вывод для кандидата оказался неутешительным, что для него вылилось в отвод от дела. В другом деле, напротив, внешне неброская личность, без каких-либо претензий на лидерство, была нами рекомендована в качестве начальника отдела сбыта нового дела после многочасовых собеседований на тему лук. Мы пришли к выводу, что этот человек не только справится с поставленными задачами, но и имеет необходимый потенциал решения проблем более сложных. По прошествии полугода заказчик информировал нас о повышении должности нашей протеже. Насколько мы можем судить, сегодня ее заработок намного превышает зарплату ее зарубежных коллег на аналогичных должностях.

Поскольку ЛУК отражает квинтэссенцию деловых знаний и самооценок объекта, рассмотрим наиболее значимые подходы к «построению себя самого в качестве управленца». Каковы застрельные идеи управления, наличие которых наверняка скажется в вашем деле со стороны партнера?

- **ситуационный подход**

Ситуационист думает, как правило, только после того, как что-то произойдет. На сегодня ситуационный подход кажется многим единственно пригодным. Надеемся, что вы такого мнения не разделяете. Планировать нужно и, что самое главное, можно. Партнер-ситуационист пригоден для выполнения не более чем рутинных исполнительских функций. Если штабная проектная работа выполнена грамотно, при обеспечении надле-жащего контроля с ситуационистом можно работать. Можете привлечь партнера к контрольным функциям — он не станет возражать. Напротив, ситуационист с интересом отнесется к такой постановке дела.

- **«управление по бестселлерам»**

Начетчик — плохой советник. Однако еще хуже, когда он лезет со своими вычитанными из книг советами, совершенно искренне полагая, что оказывает вам неоценимую услугу. Потребуется много времени и сил по распропагандированию ложных взглядов и несостоятельных комбинаций. После таких очистительных процедур, если они в итоге не приведут к потере партнера, при обеспечении плотного контроля можете не беспокоиться за судьбу проекта. В плане оперативного манипулирования «книжник» представляет для вас большой интерес. Начетчик стопроцентно вменяем, стоит лишь начать обсуждать с ним то, что он успел прочесть. Вспоминается один персонаж, которому мы устроили серию встреч с «интересными людьми» из числа наших консультантов.

- **управление по целям**

Партнер, исповедующий доктрину управления по целям, в случае если его и ваши цели созвучны, может стать прекрасным партнером. Он может быть очень плохим и опасным партнером, если вам не удастся разгадать его цели или если вы затуманите свои собственные. Осторожнее с «целевиками».

• эмпирический подход

Эмпирик в качестве партнера хорош тогда, когда за его плечами стоит действительно большой опыт. Понятно, что сегодня в отношении подавляющей массы предпринимателей этого не скажешь. К тому же эмпирикам свойственно приписывать неоправданный вес тем или иным фактам. В определенном смысле вам это на руку.

ГЕНОТИП: ПРОШЛОЕ УПРАВЛЕНЦА

При разведке менеджерских способностей объекта весьма часто перед вами будет вставать необходимость исследования его прошлого опыта. Мы отразили в Кодексе РТ «принцип генотипа», согласно которому человек тащит в новое дело хвост пороков своих старых деяний. Таким образом, дефекты управления новым делом могут быть заложены, образно говоря, «генетически». Помня про это постоянно, вы подстрахуете своего клиента от неприятных неожиданностей со стороны нанимаемого партнера, если проверите методы управления, культивируемые им в недалеком прошлом. Навряд ли они существенно трансформировались и эволюционировали.

Какое наследие «делового советского администрирования» вы сможете скорее всего обнаружить?

- традиционный «вызов на ковер»,
- кулуарные интриги,
- создание коалиций особо приближенных лиц,
- «телефонное право».

Как только в фактуре несильно отдаленного прошлого вы обнаруживаете такие факты биографии объекта — делайте вывод о «дремлющих минах»: у вас на руках точный прогноз возможного будущего. Все негативки остались в человеке. Все они, будьте уверены, перенесутся им в новое дело. В лучшем случае вы их не скоро обнаружите. Вернее — в худшем.

запрос инвестиционной фирмы об объекте инвестирования указал — ключевую фигуру. Некий высокопоставленный управленец действующего предприятия бурно разворачивает вокруг себя предпринимательскую деятельность, предлагая и представляя достаточное количество инвестиционных проектов. Запросы клиента формулировались не столько в отношении проектов, сколько вокруг перспектив инвестиции в этого человека. Анамнез объекта, выполненный сбором разведанных с его ближайшего окружения касательно недалекого прошлого, показал: активно демонстрируемое объектом настоящее идет вразрез фактам прошлого. Не может человек «застойного администрирования» поднять дело, требующее иных деловых качеств.

Невозможно, организовав тотальную слежку за своими подчиненными на одном предприятии, рекламировать себя в качестве рубахи-парня на другом. Тот, кто в угоду собственным амбициям не очень-то выбирает средства там, где это в общем-то неопасно, навряд ли окажется надежным партнером в повышенно рисковом деле.

Побочными результатами разведработы стало выявление как элементарной некомпетентности объекта в вопросах инвестиционной практики, включая факты сознательного допущения крупных ошибок, оставшиеся без надлежащих выводов, так и выявление некоторых подозрительных схем и комбинаций на грани аферы, камуфлируемые под внешне белоснежные проекты.

Что делать в такой ситуации?

Во-первых, поискать другого кандидата. Вспомните принцип фенотипа — из окружающей среды хорошее адсорбируется личностью гораздо в меньшей степени, чем плохое. Навряд ли ваш объект сумел измениться, пусть даже за весьма бурные последние годы. Скорее всего, не произойдет этого и на вашем проекте.

Во-вторых, в случае если вы не имеете возможность переключиться на дублера, от вас потребуются детальное ознакомление с текущей картиной «заболевания». Вы должны исследовать все негативные факты на предмет их актуальности в настоящем проекте. Как изменилось мировоззрение объекта, что бы он сделал с сегодняшних позиций, оказавшись в прошлом? Ваш вывод-диагноз состояния объекта весьма ответственен. Многие бизнесмены напрасно сводят проблему собеседований к десятиминутным самостоятельным монологам. Такая опрометчивость чревата последствиями, даже если дело касается подбора наемного управляющего для своего

собственного дела.

фирма нанимает на должность руководителя коммерческого отдела одного молодого человека. Атрибуты соответствуют стандартному рекламному запросу: «ат. язык в сов., а/м права, колит.» опыт раб.». Человек внешне весьма обаятелен, в собеседовании приятен, ссылается на прежние весьма престижные места работы. Сотрудник-кадровик ограничивается проверкой этих сведений. Руководство потирает руки... Проблемы проявились спустя полгода, когда фирма обратилась за помощью к нам. Типичное мошенничество, И типичный «засланный казачок», что и было выявлено в ходе проверки прежних связей и опыта подозреваемого. К несчастью для фирмы, ей пришлось оплатить всю проверку всех сотрудников коммерческого отдела — более полусотни человек, пока мы докопались до этого «молодого дарования». Все было бы проще и намного дешевле, подойди руководство к кадровой работе иначе. Вернее, имей оно иную луж.

АНАМНЕЗ: БИЗНЕС-ОПЫТ

Поскольку область Партек весьма обширна, жизнь выдвигает новые требования в разведке менеджерских способностей партнера, а именно в части его опыта в такой новации нашей хозяйственной жизни, как предпринимательство.

Особенно это актуально для партнерства, нацеленного на паритетные отношения. В таком партнерстве традиционных, пусть даже первоклассных, знаний администрирования уже явно недостаточно.

Сбор данных о прошлом партнера должен дать вам детальное видение вашего ближайшего будущего, если вы намерены связать его с данным партнером.

Каковы узлы внимания при построении бизнес-анамнеза объекта?

• «заря предпринимательства»

Исследуется прошлый опыт, отражающий наследование эпохи начала предпринимательства. Вспомните, как совсем недавно все мы наблюдали бурный расцвет и закат частнопредпринимательской деятельности, кооперативов и ЦНТТМ. Напомним, что все это началось в 1986 году. Что делал в это время ваш объект? Чем занимался или почему не занимался? Негативки движения кооперации, научно-технического творчества молодежи, всевозможных центров, фондов и прочих рыночных новаций весьма характерны для людей соответствующего склада.

прорабатывая один персонаж, мы обнаружили в его прошлом недюжинные способности к потогонной работе с подчиненными в бытность его председателем кооператива. Человек нещадно эксплуатировал работяг, жульничал на материалах, «топил» народ на расчетах и в пьяном виде дебоширил с приемной комиссией заказчиков. Как такому «партнеру» можно доверить риэлтерские деньги на совместное строительство и эксплуатацию ответственного объекта? Другой пример; некто в течение нескольких лет занимал руководящий финансовый пост в некотором льготном фонде и в итоге остался в совершенной изоляции в силу неумения работать с людьми. Нужно ли привлекать такого партнера к управлению коллективом? Что хорошего от него можно ждать на должности начальника финансового отдела, когда его фонд умудрился в эпоху льготного налогообложения «попасть» на штрафы и полностью проесть «уставняк»?

О каком паритете можно говорить с человеком, который умудрился перессорить руководство госпредприятия, занимая должность начальника отдела, и был выдворен в СП, где после его прихода почему-то начались нелады с финансами и полоса поломок очень дорогого импортного оборудования?

• путь в руководители

Выстраивая и воссоздавая картину прошлого, вы в один прекрасный момент сталкиваетесь с картиной настоящего. Что за опыт руководства за плечами вашего объекта? Как он стал руководителем партнерской фирмы? Работа с неким персонажем показала, что его «достижения» на самом деле оказались и не его вовсе. Человека удачно «выдвинули» партоткрыты взамен проштрафившегося партийца, слетевшего с вершины хозяйственных достижений того времени. Путь наверх может вам показать всю подноготную историю человека, в отношении которого вы, возможно, питаете иллюзии. Однако бывает и иное.

в ходе одного расследования нам пришлось обратиться к прошлому объекта, чтобы понять мотивы его нелояльных действий. То, что мы собрали, честно говоря, поставило заказчика в тупик. Никакого компромата, напротив, дед был чист как слеза. Бунтарь-одиночка, оплативший свою неконформную натуру сполна еще в застойную эпоху. Мы заставили пересмотреть отношение клиента к этому «штрафнику» и занялись бо́льшим детальным исследованием причин и содержательной части его проступка. Пришлось изрядно попотеть, прежде чем удалось докопаться до истины. Старик прикрыл, деяния своего родственника — молодого балбеса, которого он сумел пристроить в свою фирму, но не сумел должным образом воспитать. Этого отпрыск и устроил кучу-малу, отдуваться за которую чуть было не пришлось порядочному человеку.

• бизнес-образование

И, наконец, разведка прошлого должна указать вам на уровень образованности предпринимателя, коим, скорее всего, мнит себя ваш партнер. Каковы знания в его голове?

В одном деле мы столкнулись с персонажем, удачно отбрыкавшимся от порядка полудюжины уголовных дел, заводимых на него только за последние пять лет по одним и тем же основаниям, весьма созвучным нашим опасениям. Более тесное взаимодействие с персонажем в ходе проведения оперативных тестов совершенно точно показало наше му клиенту его возможную судьбу, связанную с таким «мутным» партнером. Криминальные знания, как «кинжал: хорош для того, у кого он есть».

В ходе других дел мы имели несколько контактов с так ныне модными выпускниками именитых забугорных колледжей. Несмотря на то что, как это <<у них там» водится, на стенах висели дипломы «М.В.А.», парни не только не дотягивали до требуемого уровня практических знаний, но и находились в плену опасных иллюзий, навеянных догматами «Экономикс». Уж лучше бы им было торговать пончиками здесь, чем просиживать штаны в забугорье, пока люди получали бесценный опыт «живого рынка». Чужой головой опыта не наживешь, даже если папе пришлось здорово потратиться на заморское образование

В довершение обзора методов разведки менеджерских способностей приведем один пример, достойный хрестоматии.

некто Я, высококлассный специалист своего дела, сильно поднялся на внедрении одного своего новшества. Как водится, очень быстро захотелось большего и больших денег. Мы подключились к нему на этапе разработки пионерного мегапроекта, тогда еще, как и все, исповедуя идею партнерства на долях. Несмотря на то что наши отношения очень быстро переросли чисто формальное сотрудничество, нас весьма беспокоило состояние специальных знаний «торпеды» в выбранной им области деятельности. На все наши дружеские пожелания и подъезды мы получали такие же дружеские ответы «Фюрер думает за вас!» «Плавали — знаем...» Мы поговорили с ветеранами — сотрудниками Я, которые работали с ним с самого начала. Результатом стало то, что мы забрали свою долю из дела. Посмотрим, куда завело человека самомнение. Проект держался на бесспорной новизне идеи, энтузиазме и личной преданности исполнителей «торпеды». Но всего этого слишком мало там, где требуется профессиональная компетентность. Нельзя быть семи пядей во лбу по любому вопросу, даже если ты уверен в себе так, что хватило бы еще шестерым. Как только энтузиазм схлынул, как только за проект взялась серьезно третья сила — потребовались неимоверные напряжения, чтобы хоть как-то смягчить последствия улава по проекту, не говоря уж о достижении поставленных целей. Ну и где теперь этот «человек-оркестр»?

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

После выполнения разведки фактора и построения соответствующего фрагмента портрета партнера вы должны присесть на стульчик и задуматься. Какие выводы могут последовать из установленной рискографии?

1. Корректировка правил игры.

По установленным образцам применяемых партнером принципов и отношений к подчиненным вам надлежит выбрать адекватный метод модификации его делового

поведения. Возможные стратегии и конкретные приемы манипулирования и модификации вам представлены и будут показаны дополнительно далее по ходу нашего разговора.

2. Риски неисполнения обязательств.

Проблемное поле дефектов управления должно быть исследовано на предмет выявления рисков, представляющих угрозу невыполнения партнером своих обязательств. Необходимо решить кардинальный вопрос: справится ли партнер своими силами или ему понадобится помощь? Навряд ли вам придется проводить какую-либо серьезную терапию болезни, но подстраховаться на этот случай необходимо. В отдельных вариантах, когда налицо несоответствие квалификации партнера проектным целям и сами цели представляются весьма серьезными, можно подумать о том, не изменить ли проектную стратегию в сторону смены руководства партнерской фирмой? Это тяжело, но иногда это является единственно возможным выходом. Причем строго соответствующим международной кредитной практике, когда кредит предоставляется исключительно под условие смены руководства объекта инвестирования.

3. Доступ к управлению.

Если ваш партнер показал слабину управления настолько, что относительно допуска его к управлению общим делом, как говаривали, «двух мнений быть не может», рекомендуем освежить в памяти главы, посвященные прочтению устава партнерской фирмы и общей проектной стратегии. В них подробно освещены методы урезания прав и ограничение доступа партнера к управлению проектом.

ЭГО-УРОВЕНЬ ПАРТНЕРА -

АТАКА НА СВЕРХЦЕННОСТИ

цели разведки фактора

атаки по Эго-фактору

разведка фактора: метод приватных наблюдений

ЦЕЛИ РАЗВЕДКИ ФАКТОРА

Цели разведки фактора сверхценностей партнера как одного из основных психогенных риск-факторов совместного дела, представляются актуальными по множеству соображений

• проверка проектной мотивации партнера

При рассмотрении мотивации объекта мы с вами говорили о смыслообразующем мотиве как о главной движущей силе партнера. В максимальной степени он обнаруживает себя в уровне «Я» сознания партнера.

• прогнозирование делового поведения

Построение партнерства немыслимо без учета специфики личности, а именно без разведки ее первоосновы, представленной уровнем «Я» — этой наиболее тонкой психологической материи. Проектная стратегия должна быть ориентирована на личность партнера, ибо в противном случае вам придется ее рано или поздно ломать, подгоняя под партнерскую индивидуальность. Не лучше ли сразу выбрать нужную дверь, чем ломиться сквозь стену?

• выбор стратегии воздействия на объект

Исследование основ личности, отражаемых самыми значимыми ценностями объекта, необходимо для психологического обоснования и выбора воздействия. Стратегии, ориентированные на эго-уровень, — одни из наиболее эффективных, ибо затрагивают наиболее сильные пружины и рычаги психики. В то же время, они требуют очень осторожного обращения. Чтобы избежать ошибки, потребуется скрупулезный учет всего разнообразия личностных факторов, на первый взгляд не казущихся значимыми. Любая неточность укола в область Эго влечет цепную ответную реакцию. Ошибиться же весьма

нетрудно. Например, решение об атаке Эго-уровня на фоне игнорирования выявленных в объекте невротических симптомов почти наверняка обречено на провал и весьма рискованно в плане вероятности вашей дешифрации. Как этого избежать и построить наиболее эффективную атаку?

АТАКИ ПО ЭГО-ФАКТОРУ

Эго-уровень сознания — это субъективные представления человека о самоценности его «Я» — все то, что делает его уникально-неповторимым в собственных глазах, то, за что он себя любит и ненавидит, наиболее сильные и часто глубоко скрывающиеся мотивы самооценки личности. По понятным причинам мы не употребляем слова «интимные».

1.«Я»-КОНЦЕПЦИЯ

«Я»-концепция представляет собой относительно устойчивую, в различной мере осознанную систему представлений объекта о себе самом. Образ собственного Я выступает как установка и предопределяет отношение в первую очередь к себе самому и уже во вторую, преломляя собственный образ к текущей ситуации, — к другим, к делу, к опыту, предлагаемым жизнью.

Концепция представляет собой своеобразное зеркало, в которое человек постоянно смотрится, проверяя, отлаживая и корректируя свой собственный образ с проявлениями действительности, т.е. является продуктом социального опыта объекта. Ее становление зависит от взаимодействий объекта с другими людьми.

Как стройная внутренняя система сознания Я-концепция обнаруживает себя в таких проявлениях как самооценки, уровень притязаний, чувство самоуважения. Образ «Я», в синтетическом виде отражающий Я-концепцию, представляет собой то, каким объект видит себя в настоящем и будущем, а также идеал себя самого. Различают такие составляющие Я-концепции:

- Я-реальное — представления о себе самом в текущее время,
- Я-идеальное — каким человек должен бы стать,
- Я-динамическое — каким объект станет % намерен стать к самое ближайшее время,
- Я-фантастическое — каким он желал бы стать, если бы это было возможным.

Все поведение объекта, равно как и выбор воздействия, диктуются и строятся на несоответствии триады образов «Я-настоящее — Я-будущее — Я-идеальное». Поэтому установлению подобных синтетических образов уделяется самое пристальное внимание при глубокой разведке личности, когда вам необходимо прогнозирование его поведения на большую глубину и соответствующее управление. Любая компонента может быть активизирована в ваших интересах.

В качестве иллюстрации того, что атака уровня Эго объекта весьма сильна в любой самой незначительной ситуации, приведем типичный пример — атаку приемом «Микротравм».

весьма распространенная ситуация, при которой, на словах заверяя вас в своей готовности решать дело, на деле партнер пытается уклониться от обещанного, включая избегания контакта. Для прояснения обстановки можете применить «микротравму», апеллирующую к ценностям Я-уровня: в ненавязчивой манере поинтересоваться по-дружески, все ли в порядке со здоровьем объекта. При этом чуть-чуть закосить на его психику. Обычно ответная реакция себя долго ждать не заставляет: защищая полноценность своей психики, в неявной форме подвергнутой вами сомнению, человек выкладывает вам все имеющиеся по делу ценные соображения, например, детально аргументирует свою позицию по опусканию дела на тормозах. Будьте уверены, если в ситуации что-то объективно нечисто, если имеются ранее замалчиваемые опасения, если вдруг вынырнули нежелательные персонажи — вы услышите все из первых уст. По окончании разговора, получив исчерпывающую информацию, нелишне эмоционально разгрузить объект, восстановив его статус-кво. Это нетрудно сделать, сказав примерно следующее: «Ну вот теперь вы мне прояснили ситуацию, и вы опять в моих глазах выросли, я бы до таких соображений, наверное, не додумался бы никогда, спасибо за учебу и откровенность...»

Еще раз обратим внимание на то, как в этом примере вы

- преодолели психозащиту (от вас ведь бегали без объяснения причин — т.е. защищались),
- оказали давление на рациональный контроль объекта (создав вполне конкретную

сиюминутную угрозу Я-уровню объекта, вы тем самым спровоцировали импульсивную оборонительную реакцию),

- эффективно и недорого собрали материал («раскололи» объект на выдачу скрываемой информации).

Все три компоненты воздействия имели общий корень — Я-концепцию человека. Стоило лишь вам нарушить равновесие...

2. САМООЦЕНКИ И УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЙ

Почти всегда вы сталкиваетесь с необходимостью определить, по зубам ли вашему партнеру предлагаемый вами проект? В такой ситуации вам неизбежно придется исследовать такие компоненты Я-уровня личности, как самооценки и уровень притязаний.

• самооценки

Самооценка — это ядро сознания личности. Обратите внимание, что, постоянно говоря о сознании, что мы на самом деле имеем в виду? «Со-знание» — знание о самом себе. Какого рода знание? Такого, который выделяет нас от других, наше внутреннее понимание собственных достижений. Такое понимание строится от имеющейся планки — того, что принято называть «уровнем притязаний». Расхождение уровня притязаний с реалиями почти всегда сопряжено с внутриличностным конфликтом типа «хочу — могу», являющимся одним из самых распространенных в психологии и в различной мере свойственным любому человеку. Когда развитие конфликта переходит опасную черту, вы наблюдаете человека с неадекватным поведением, эмоционально напряженного, склонного к срывам и эксцессам. За конфликтом критической величины начинаются патологии. А первопричина — в знании.

• уровень притязаний

В зависимости от переживаний успеха или неудач прошлой деятельности, человек меняет планку достижения — уровень трудности предстоящих задач. Уровень притязаний в точности соответствует самооценкам человека, включая их самые разнообразные проявления: мораль, деньги, социальный статус и т.д. Однако для нас важно не столько обнаружить высоту планки, сколько посмотреть на ее динамику — куда движется уровень притязаний, каким образом это отразится на совместной деятельности и что тут можно предпринять?

Апелляция к самооценкам и самоуважению объекта — игра тонкая и ответственная. Единственный фальшивый звук на струнах «Я» перекроет любую божественную симфонию вашего оркестра. С другой стороны, именно эта скрипка может солировать, даже в окружении бездарных оркестрантов.

Стремление к повышению уровня притязаний наблюдается в ситуации, когда человек имеет свободу выбора трудности очередного действия. Изменение уровня почти всегда сопряжено с конфликтом двух тенденций: стремлением повысить уровень притязаний, чтобы одержать максимальный успех и в то же время снизить его во избежание неудачи. Типичная реакция выглядит просто: успешная прошлая деятельность приводит к росту уровня притязаний, неуспешная — к снижению. Однако бизнесу характерна атипичная реакция, при которой зависимость иная: неуспех дела приводит к повышению планки, успех же может приводить к ее снижению до безрисковой зоны. Такие реакции сигнализируют либо о серьезных нарушениях в сфере Я-уровня, выливающих в сбое адекватности самооценок, либо о проблемах с мыслительным процессом — нереалистичный уровень притязаний может порождаться дефектами мышления, что мы с вами уже отмечали, разговаривая о ментальных способностях. Подобные расстройства косвенно диагностируются такими поведенческими проявлениями, как выбор завышенных или заниженных задач, реакциями повышенной тревожности, неуверенности, тенденцией к избеганию соревновательного момента в бизнесе, некритичности оценок и ошибочности прогнозов. Все это, как вы видите, элементарно исследуется в ходе рядовой беседы, стоит лишь ее закольцевать вокруг одной-единственной темы.

• профессиональные самооценки

Одним из распространенных дефектов Я-концепции является ее неадекватность. В наше сверхостро неравноправное время, когда итоги всей жизни и карьера возводятся и рушатся в одночасье, последствия некорректных самооценок личности обостряются еще более.

Для рискографии партнера отклонения профессиональных самооценок представляют для нас наибольший интерес. Такие отклонения могут варьироваться от предельно сниженной, практически нулевой самооценки (формула типа «Я ни на что не годен...») до гипертрофированно завышенной, когда перед вами во всей красе предстает персона, обремененная манией величия — «звездной болезнью» (формула «Все могу, было б желание...»). Претенциозность, амбиции и самомнение «звезд» делает их легкой жертвой льстецов и подхалимов. История знает немало случаев такого развитого сюжета мошенничества, когда аферист-прилипала достаточно несложными пассажами притупляет бдительность жертвы и в один прекрасный момент овладевает ее ресурсами. Причем ставка делается на искаженное восприятие окружающего человеком, «завернутом на себе самом», что рано или поздно дает мошеннику шанс потоптаться там, куда его нормальный человек на пушечный выстрел не подпустит.

• оправдательное поведение (психозащита)

При выяснении именно самооценок личности вы получаете возможность разведки и прогнозирования оправдательного поведения человека. Что человек сможет предъявить себе и другим, когда его вина будет доказана? Обычно оправдательное поведение сквозит в таких психозащитах, как рационализация самооправданий: попытках подвести некую идейную базу под имевшие место проколы в целях сохранения самооценок. Стремление вывернуться из любого прокола без ущемления собственного «Я», бытовая «кухонная» идеология, обнаруженные в объекте, должны породить в вашей душе некоторые неприятные шевеления. «Как поведет себя этот тип, если. ?»

Личная ответственность в виде признания вины, допущенного проступка, аналитичность для профилактики подобного — признаки доброкачественного подхода. Попробуйте поговорить на темы самого последнего прокола с кем-нибудь из своего окружения. Какую линию поведения выберет ваш будущий сподвижник?

Р-ТЕХНО: АТАКА ПО САМООЦЕНКАМ

В связи с вышерассмотренным приведем такой пример атаки, как манипулирование по методу «дозированного недоверия».

• метод «Дозированного Недоверия» (ан)

Стратегия подразумевает подпускание в ваше поведение некоторых ноток опасений и сомнений в отношении объекта, микроуколов, болезненно затрагивающих его привычные самооценки. От рассмотренного ранее рассудочного воздействия, дозированное недоверие отличается тем, что ориентировано на задействование достаточно сильной подсознательной механики. При полном осознании стимулов и контроле вашего воздействия, ответные реакции объекта лежат вне поля его контроля, ибо, например, никто никогда не считает себя профессионально недееспособным и автоматически прилагает максимум усилий к рассеянию возможных подозрений в подобном, даже когда рациональные основы таких подозрений, как говорится, «шиты белыми нитками». Аналогично любые подозрения на ущемление самооценностей уровня Эго повлекут импульсивные ответные реакции. В них грамотный оперативник сумеет рассмотреть необходимое содержание

Реакция на процедуры проверки, как давно известно, сопряжены с субъективно переживаемыми эмоциями состояний страха, тревоги, депрессии. Индуцируя такие эмоции, вы добавляете мотивов вашему объекту.

предупреждение:

— обращение к дозированному недоверию — стратегия достаточно рискованная. В случае индуцирования чрезмерных эмоций, возможны неадекватные неконтролируемые «ответы» объекта, например, парадоксальный эффект, при котором ваш объект вместо усиления активности прекратит деятельность или, уйдя в защиту, прервет взаимоотношения. Как любая

страхообразующая мотивация, ДН представляет собой тонкий баланс на грани возможного. Проверьте еще раз обоснование того, что данная стратегия для вас и вашего объекта — наилучшая

полностью выстроенная на дозировке недоверия стратегия была воплощена в ходе одной не очень длительной акции. Требовалось изготовить кое-какое уникальное оборудование. Коллектив конструкторов-разработчиков в те времена, как водится ВТК при одном из центров творчества молодежи, был настроен весьма агрессивно. Еще бы — люди толь ко толь ко почувствовали волю, наивно полагая, что авторские удостоверения гарантируют им жизнь и обеспеченную, и творчески насыщенную. Залепив их на этом факте, все работы были выполнены бесплатно таким вот незатейливым образом. Во-первых, группа была сплитована на основные персонажи и второстепенные, во-вторых, из основных выбрана главная «торпеда», а из второстепенных — «помощник». Далее оба персонажа были взяты в плотный оборот. После нескольких доверительных бесед с «торпедой» ее интерес был закреплен на конечный результат проекта в целом. Разрабатываемое оборудование должно было стать частью очень высокорентабельной технологической цепочки. Видя явный интерес объекта к такому повороту дела, упор сделали на недоверие его способностям довести авторскую разработку до требуемого нам технического уровня. Что он весьма успешно и «опроверг» через несколько недель, когда «помощник» принес нам ксерокопии рабочих чертежей и дал исчерпывающие устные объяснения по изготовлению агрегата. Есть ли смысл говорить о том, что «помощника» купили в точности таким же образом, как и «торпеду», всего лишь заменив предмет неадекватных самооценок в его сознании на более приемлемый и точно так же подвергнув его ДН?

3. СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС

Социальный статус объекта отражает его положение в системе межличностных отношений, определяющее права, обязанности и привилегии человека. В качестве меры признания заслуг наиболее значимыми характеристиками социального статуса являются такие понятия, как «престиж» и «авторитет».

Мы решили осветить рискографию и оперативное задействование фактора социального положения объекта в силу того что, по нашему мнению, в качестве одного из ключевых в Эго-уровне ценностей партнера, ему уделяется недостаточное внимание. Он стоит того, чтобы им заняться чуть предметнее.

Р-ТЕХНО: АТАКА ПО ЛИНИИ СОЦИОСТАТУСА ОБЪЕКТА

По внутренней сути статусное манипулирование представляет собой частную разновидность оперативных ролевых игр с той только разницей, что в данном случае одновременно задействуются несколько психомеханизмов индивидуальные установки личности, значимые социальные отношения и диспозиции окружения объекта.

Ролевая направленность манипулирования проявляется прежде всего в приписывании объекту некоей роли, реально не соответствующей действительности, но желаемой объектом. Социальные действия, регулируемые такой искусственно насажденной ролевой функцией, толкают человека на стремление соответствовать возложенным обязанностям, что и выливается в конкретные действия.

Алгоритм статусного манипулирования сводится к решению двух вопросов:

- определению статусного устремления личности,
- статусоподдерживающему поведению.

резюме:

педалируя эмоциональным восприятием и разыгрывая фишку статусной роли, можно достичь желаемого результата, практически не выдав объекту никакой значимой информации

В самом обыденном воплощении это может выглядеть так: растолковывая объекту свои проблемы и не желая открывать конкретные цифры, вы можете обыграть дело, выпячивая профессионализм партнера, скажем, фразами типа: «Вам, как профессионалу в своей области, лучше меня известно, каковы реальные цены на товар, и вы понимаете что в данной ситуации я смог нажать мизер». Аналогично притупляется бдительность перед манипулированием и более общими фразами той же нацеленности: «Вы, как никто другой, должны понимать, что...»

Высок потенциал устрашающего статусного манипулирования. Как любая страхообразующая мотивация, она несет самоценный отрицательный заряд. Угроза утери занимаемого высокого положения для некоторых намного страшнее, чем утрата реальных благ, им обеспечиваемых. Переживание вероятности утраты может стать процессом, намного более болезненным, чем реальный фактический урон, когда человек действительно скатывается с Олимпа иерархической пирамиды, как это, например, происходит с выходом на пенсию, фрустрация, конфликт — эти атрибуты негативного статус-манипулирования представляют собой весьма эффективные погонялки для нерадивого «предпринимателя по совместительству».

Чтобы более полно проиллюстрировать возможности статусного манипулирования, приведем пример, в котором оно было двойственно задействовано в качестве средства модификации делового поведения с устойчивым многолетним эффектом:

команда инициаторов проекта обрабатывает команду будущих «торпед». В качестве статусных манипуляторов были задействованы известные высокие фигуры, которые по каналам личных связей привозились к обрабатываемым персонажам для того чтобы заверить достаточно демагогичные намерения инициаторов проекта. В других эпизодах обрабатываемых водили по кабинетам, демонстрируя неусыпное внимание к их проблемам со стороны власть предержащих. Таким образом «торпедам» насаждалась требуемая роль. Когда роли укоренились, итог операции не заставил себя ждать. «Снизу» был инициирован некий мегапроект-двойка. Надводная часть отражала, писанные эффекты, в точности соответствующие ролям «торпед», подводная предполагала значительные прибыли инициаторам. В результате статусного манипулирования «торпедами» им удалось пробить принятие правительством весьма специфического акта, отдающего в руки манипуляторов, скажем так, кое-какие эксклюзивные права. При последующей реализации проекта Проектное взаимодействие с «торпедами» строилось на их жестком закреплении в надлежащем статусе до той поры, пока выполняемые ими функции соответствовали проектным (читай: пелям манипуляторов). В противном случае статус автоматически утрачивался в соответствии с формальной документацией, в чем на собственном горьком опыте убедились несколько наиболее ретивых «торпед»...

4. СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ

По своим внешним признакам роль соответствует нормам поведения людей, выбираемых человеком в качестве основы построения и принятия роли. Поведение, таким образом, в некоторой степени диктуется и программируется принятой ролью. По степени соответствия или отклонению ролевых ожиданий можно судить о личностной окраске роли, привносимой человеком и отражающей как понимание им ролевого содержания, так и умения войти в роль и жить предписанными ею правилами.

Диапазон личностных ролей партнера может отражать все многообразие социальных групп, видов деятельности и отношений, в которые он включен. Различают такие роли, как социальные и межличностные, активные и латентные, не проявляющиеся в наличной ситуации. При этом следует упомянуть об институционализированных ролях, связанных с исполнением объектом официальных требований организации, в которую он входит, и стихийные, возникающие спонтанно под действием ситуации, что, например, часто свойственно неформальному лидерству.

Ролевая концепция партнера в вашем проекте — предмет не только разведки личности, но и проектирования совместного дела. Ибо ролевые маски, предписывающие внешние проявления партнерства в совместном деле, должны быть соотнесены с внутренними наклонностями партнера. Любые натяжки рано или поздно будут разрушены.

Р-ТЕХНО: АТАКА РОЛЕВЫМ МАНИПУЛИРОВАНИЕМ

• «Простое Ролевое Манипулирование» (ПРМ)

Суть сводится к тому, что объекту, имеющему неадекватную ситуации роль и внутреннюю склонность подпасть под влияние более сильной роли, предоставляется такая возможность. Обычно задействуется роль «детей», в той или иной ситуации свойственная любому человеку. Оперативный имидж конструируется со всеми атрибутами сильной роли.

предупреждение:

злоупотребление и одностороннее применение позиции «взрослого» чревато дидактогенней

То есть в случае нарушения вами, так сказать, «педагогического такта», в психике объекта могут наступить нежелательные негативные состояния: угнетение, фрустрация, страх и т.д., что отрицательно скажется на совместной деятельности и ваших партнерских отношениях. Простой и надежный выход видится в построении вами селективного ролевого манипулирования: вы должны строго очертить зону взаимодействия, в котором ваша роль доминирует, и обязательно обозначить и постоянно подчеркивать своим поведением сильную роль объекта в других зонах. Глобальное подавление психики объекта, при котором вы становитесь «красну солнцу подобным», — стратегия, хоть и не лишенная притягательности по многим причинам, но в то же время часто слишком рискованная.

• метод «Тонкой Ролевой Игры» (ТРИ-метод)

При тонкой ролевой игре исходят из следующих положений:

- роль объекта может быть всего лишь маской, формальным отношением к навязанной роли (понятно, что часто это имеет место при институционализированных ролях, когда наблюдается расхождение между реальным исполнением ролевых обязательств и их имитациями, выполняемыми объектом-носителем в жизни);
- в каждой принимаемой на себя роли есть затемненные места, относительно которых в момент принятия роли объект может либо заблуждаться, либо быть в неведении. Что и должно эффективно обыгрываться путем искусственного достраивания и усиления недостающих фрагментов;
- в подавляющей массе своей роль — величина ситуационно постоянная. Смена роли по ходу контакта или в рамках одного взаимодействия, одной краткосрочной акции — вещь субъективно малопривлекательная и избегаемая, т.е. вероятность внезапной смены роли объектом низка. Единоразово приняв на себя ролевые обязательства, он будет придерживаться их, стремясь соответствовать роли хотя бы в своих собственных глазах.

Цель ТРИ-метода — привести объект к осознанию необходимости выполнения поступка или действия исключительно в силу «ролевого предписания» сознательно выбранной им роли. (Если гриб груздь можно назвать ролью, то принцип ТРИ-метода: «назвался груздем — полезай в кузов».)

Р-технология:

1. Рекогносцировка ролевых значимостей. На этом этапе прощупывается окружение объекта. Исследуются социальные и межличностные роли, имеющие формальное и неформальное закрепление в системе социальных и межличностных отношений, например, профессиональные, официальные, конвенциональные роли и реальные стихийные, например такие как авторитарная позиция в коллективе. Учитываются не только активные роли, исполняемые объектом в данный момент, но также выявляются роли латентные, не имеющие проявлений в данных наличных ситуациях, но потенциально присутствующие в партнерском репертуаре.
 2. Определение рабочего диапазона и выделение рабочей роли. Из общего числа обнаруженных ролей выбираются те, которые отвечают стремлениям объекта соответствовать ожиданиям окружения. Далеко не каждая роль способна задеть за живое. Далее в соответствии с оперативным заданием определяется рабочая роль, исполнение которой может быть сопряжено с достижением цели воздействия.
 3. Укрепление и достраивание.
- Вам необходимо развить роль партнера до такой степени, чтобы ее предписания охватили требуемое вам действие.
4. Реализация ролевых предписаний, контроль.

ваш объект старается соответствовать образу добропорядочного партнера, а вам хочется, поэксплуатировав эту роль, прокатиться у него на хвосте. На этапе достраивания роли вы подводите его к пониманию того факта, что добропорядочные партнеры держат слово при любых условиях. Обратим внимание: при любых. В первоначальной роли партнера этого могло не быть. Декорируя эту мысль, вы можете разыграть несколько краткосрочных малозначительных

актов взаимодействия, создав партнеру тепличные условия для его игры роли «человека порядочного» и продемонстрировав собственное стремление быть таковым в «экстремальных» для себя условиях (что в спектакле вашей постановки, понятное дело, вещь несложная) Даже если вы теперь выпадаете из контекста, перестав соответствовать ролевому понятию, ваш партнер свое слово сдержит только в силу того, чтобы самому не вывалиться из собственного образа И сделает это с чувством достоинства! (на первых порах, конечно же)

Мы привели очень простой пример, но именно так работает ТРИ-метод, при котором роль становится самоценным фетишем, смысл и последствия которого могут дойти до объекта лишь спустя некоторое время после вашего ухода

• «ролевая подставка»

Еще один вид ролевого манипулирования прекрасно работает в широко известных подставках, когда за действия одного лица, следуя предписаниям формально навязанной роли, отдувается другое. Малоиспользуемая область применения — индивидуальная разработка персонажа из числа группы Вот как проводится жесткий прессинг объекта подставкой

1 Дождитесь удобного момента Обычно такой момент соответствует признакам.

- отвод влияния нежелательного объекта от группы,
- усиление внутrigрупповых разногласий до той степени, пока у вас в группе не окажется либо значимое лобби единомышленников — «свои игроки в чужой команде», либо более веская тяжелая фигура — «помощник»

2. Обострите ситуацию, сделав решение неизбежным. Ваша цель — обеспечение принятия решения ВРИО, включая легендирование ситуации и ваших «игроков».

3. Поставьте объект перед свершившимся фактом

Предположим, ваш объект-директор выезжает в командировку Ваш «игрок» должен повернуть дело таким образом, чтобы перед отъездом ВРИО получил от него полномочия, но никак не твердые инструкции по делу. В отсутствии директора вы разыгрываете фишку экстренной необходимости принятия решения Ваше лобби подначивает ВРИО (или, наоборот, помощник инспирирует сочувствующее лобби), вы также можете подключиться к процессу более действенным образом, помогая «своим». В любом случае ВРИО не придется отвечать за последствия Когда приезжает объект, вы объявляете ему, что он, именно ОН в лице своего зама, коллеги, товарища и т.п. совершил то-то и то-то. Откеститься в подобной ситуации объекту бывает весьма трудно — «положение обязывает», вернее говоря, роль лидера

Более или менее широкое применение такого рода атаки с задействованием собраний трудовых коллективов получили при приватизации. Один раз попав в роль, принародно принятую, человеку очень трудно отступать, будь он хоть трижды неформальный лидер Как мы неоднократно видели, весьма осторожные и осмотрительные люди, в угоду ролевому статусу действовали очень опрометчиво.

5. ЭТАЛОН

В свете Эго-уровня личности эталон представляет собой высшее достижение развития личности, предел устремлений человека. В социальной психологии эталоны представляют собой прекрасно разработанную область прикладных знаний, что и служит базой организации атак по линии эталона.

Р-ТЕХНО: АТАКА ПО ЭТАЛОНУ

• МПЭВ (Модифицирование Поведения Эталонным Воздействием)

В выполнении задач модифицирования поведения стратегия эталонного воздействия подразумевает насаждение в мироощущение объекта нового эталона поведения. Проводится в форме плотной подсадки «эталона копирования» или, как сейчас принято говорить, посредством «агента влияния», когда объект копирует не только отдельные поведенческие акты, но и образ рассуждений и аргументацию, систему ценностей и идеологию эталона.

В оперативном плане стратегия представляет определенные организационные и индивидуально-исполнительские сложности. Также следует упомянуть дороговизну исполнения в силу необходимости обширного оперативного легендирования проведения операции. Все это сильно ограничивает сферу использования метода, сводя ее к применению в крупномасштабных проектах, связанных с серьезной оперативной разработкой объектов.

практическое замечание:

Контроль целедостижения модификации, признак успешного внедрения эталона в сознание — наличие в поведении объекта таких проявлений, как эхо-реакции:

— практики — подражательных автоматических повторений действий эталона, например, манеры зажигать и тушить сигарету, завязывать галстук и проч.

— лалии — заимствования из лексикона эталона значимых слов, сленговых выражений, оборотов, жаргонизмов и т.д.

Обобщая знания самооценок и ролей объекта, приводим вам весьма распространенную в рутинном бизнесе практику манипулирования, базирующуюся на принципах эталона.

• «Раппорт»-атака

Интуитивно нащупанная многими «нормативами» линия поведения, преследующая простую цель — стать близким другом своему партнеру, имеет вполне осязаемое общее и специальное психологическое основание. Высокая степень общности мыслей, интересов и чувств — это и есть «раппорт» в чистом виде. Следствием установления раппорта является высокая степень избирательности восприятия: сверхвосприимчивость к вашим идеям, возможно в корне лживым и «шитым белыми нитками» и индифферентность к чужим, хоть трижды правдивым и очевидным.

Как специфический вид психологической зависимости, отражающий готовность объекта следовать вашим внушениям, раппорт развивается и стабилизируется по мере укрепления совместной деятельности.

Р-техно:

1. Сбор первичной информации о личности объекта. Разработка рабочего имиджа.
2. фатика — установление контакта и налаживание требуемой близости.
3. Организация раппорта — установление областей превосходства, подчинение психики.
4. Развитие раппорта и рабочий момент атаки.

Не приводим примеров в силу ограниченной применимости метода в нашей практике и повальной распространенности в рутинной.

6. КОМПЛЕКСНЫЙ ЭГО-УДАР

Мы привели вам стратегии воздействия — избирательные атаки по отдельным компонентам Я-уровня личности. Такие точечные воздействия на эго-уровень, в общем-то, вещи достаточно редкие. На практике проблема состоит как в грамотном определении наиболее уязвимого места атаки — рабочего конструкта Я-уровня сознания объекта, так и в технически грамотном исполнении воздействий. Обычно воздействие на Я-уровень осуществляется посредством задействования совокупности повышено болезненных проявлений личности. Это могут быть и профессиональные самооценки, и ролевые позиции, и внутренние установки и т.д. По сути дела все они касаются одного целого — Я-уровня. Именно поэтому развитые стратегии модификации делового поведения партнера ориентированы в большей мере на «комплексный удар». Что и приводит к очень сильным результатам. Общие рекомендации комплексного удара:

1. момент воздействия

При выборе момента воздействия особое внимание обращайтесь на необходимость качественной оценки текущего психологического состояния объекта. Пригодность объекта к Я-воздействию проявляется такими показателями, как, например, экстремальные формы фрустрационных чувств (тревога, страх, сомнения и т.д.). Человек, пребывающий в эйфории,

наверяд ли будет вам доступен. У новичков наблюдается острое желание применять Я-манипулирование в ситуации стресса объекта. Это большая ошибка. В стрессе человек активирует все имеющиеся защитные резервы, подсознательно отражая любые попытки расшатывания устоев своего бытия. Более пригоден постстрессовый период, особенно этап непосредственной эмоциональной разрядки, сразу же после окончания переосмысления выполненных антистрессовых действий.

2. ситуация

Понимание момента атаки самым непосредственным образом вытекает из свойств текущей ситуации. Способствовать доступу к потаенным пластам психики могут те из них, которые приводят к расстройству воли и внимания, снижению мыслительных способностей.

3. выбор метода

Выбор метода воздействия при комплексном ударе — задача тонкая, ибо вам потребуется одним общим решением охватить совокупность частных избирательных точечных воздействий по выявленным компонентам эго-уровня. Непросто захватить букет цветов в петлицу, но можно. Для большей полноты освещения вопроса укажем, что комплексный удар может включать в себя далеко не только положительно окрашенные «цивилизованные» воздействия. Не будем останавливаться на подробностях технологии «ломки личности». Считая подобную психотехнику низкой как по целям, так и по средствам, отметим только факт частого использования в ней нажимов на эго уровень сознания.

Приведем характерный для нас пример комплексного воздействия

один предприимчивый инноватор от экономики интересовал нас в качестве возможной, «торпеды» в деле клиента. Подъезды к объекту не приносили требуемого результата — ничего из того, что мог предложить ему клиент, объект не интересовало: проект им субъективно оценивался как слишком сложный для него и слишком ничтожный для человечества (бывают и такие мнения), к тому же не самый красивый из соображений чистого предпринимательства. Мы уже были готовы отказаться от своих планов, как вдруг произошло неожиданное. Ситуация изменилась, когда по вине третьих лиц наш объект сильно угорел на собственном проекте. Запахло подходящим моментом атаки, и «охота на мозги» разгорелась с новой силой. Мы отправились на беседу в твердой уверенности, что сегодня объект будет наш. Мы вернулись с беседы вполне довольные жизнью.

Что придало нам уверенности? Какие были использованы компоненты Я-уровня?

1 Во-первых, для решения задач более высокого уровня, как вы знаете Иеркс—Додсон отмечали необходимость и достаточность меньшего стимулирования. Так в сознании объекта снялась имеющаяся прежде проблема с его участием в проекте, отражаемая в субъективной переоценке своих возможностей. Поскольку на «эталонную» рентабельность после провала собственного дела уповать не приходилось, вполне приемлемым стало участие и в не столь сногсшибательном проекте (Аналогично выдохлась проблема оплаты труда, кстати для этого персонажа весьма второстепенная, но к усилению которой мы готовились.)

2 Во-вторых, мы прогнозировали встретить и встретили аномальную реакцию на проигрыш. Как вы знаете, уровень притязаний игроков весьма специфичен: притязания после неудачи повышаются. Так снизилась субъективная «сложность» предлагаемого дела (При повторном контакте с объектом мы начали разговор именно с его провала, что продемонстрировало неизменность уважительного отношения к нему и его, пусть даже не самым лучшим, достижениям со стороны нашего клиента).

3. И в-третьих, сработали рациональные стимулы в виде новых проектных горизонтов, весьма точно соответствующих гуманистичным ожиданиям нашего подопечного (Вспомните рациональное манипулирование — как раз мы имеем тот самый случай, когда полезные эффекты перемножаются.)

Вот примерно так можно завоевывать человека без потери собственного человеческого лица. Однако на практике встречаются и иные варианты. Чтобы было более понятно, как конструировать и на

практике проводить негативное манипулирование, приведем простой фрагмент одного дела с пояснениями рабочей психо-оперативной механики.

некий «хитрый» директор начинает сделку на условиях большого дела, получает налоговую отсечку за пробную поставку и выворачивает ситуацию таким образом, что вероятность большого дела оказывается под угрозой. Вот как сработал «ответ» в нашей постановке.

Акт первый: делегация переговорщиков заехала, в разгар рабочего дня в кабинет объекта (удачная инфильтрация и момент — объект застигнут врасплох),

Акт второй: один из членов делегации с ролью, скажем так, «нервный субподрядчик», с которым объект ранее никогда не встречался и который более всех прочих «пострадал» в результате отказа объекта от крупного контракта, разыгрывает эмоционально-истерический спектакль с криками и пузырями, рисуя картины своих потерь (ответы, не ожидаемые объектом, эмоциональное заражение, исключение из конфликта истинных инициаторов).

Акт третий: в одном из выпадов громогласно звучит угроза возвращения нал, полученного объектом, возможности информирования собственника и трудового коллектива завода о неделовом поведении директора.. На фоне явных шевелений работников заводоуправления в коридоре, сбежавшихся на крики, понятно, какие эмоции испытывает объект. Кроме того, оперативная информация говорит за то, что полученные деньги уже спущены (запах реальных ответов, ролевой и статусный психопрессинг).

Акт четвертый: подписание контракта в ходе следующей встречи обычным составом. Б качестве компенсации морального урона директорский боковик чуть задрали. Возлияния, экзотическая кухня, гейши и проч. (оперативное легендирование, восстановление статус-кво и эмоциональная разрядка объекта).

РАЗВЕДКА ФАКТОРА: МЕТОД ПРИВАТНЫХ НАБЛЮДЕНИЙ

При работе с Эго-уровнем вы уподобляетесь саперу; одно неверное движение разделяет вас и Вечность. Посему методология разведки фактора имеет свою специфику. Навряд ли вас устроят оперативные игры, тем более если вы обрабатываете малознакомый и слабодоступный объект. Потребуется недюжинная психологическая компетентность для того, чтобы преодолеть частокोल психозащит человека и пробиться в святая святых его психики — эго-уровень. Даже многолетние, устоявшиеся партнеры имеют укромные уголки души, куда посторонним вход воспрещен.

Что делать?

Обратиться к методу визуальных наблюдений — этому древнему и надежному методу сбора информации. При должном отношении наблюдения приблизят вас к глубинам психики объекта, невзирая на все его попытки их запрятать. Основной упор при разведке Я-уровня делается на безопасное наблюдение, исключающее вашу дешифрацию в качестве наблюдателя, т.е. скрытное. Кроме того, для надежных выводов наблюдения должны быть точными и высокоинформативными, так, чтобы в полной мере соответствовать поставленной разведзадаче. Вы не собираетесь открывать вместо офиса клинику по исследованию аномальных явлений психики своего партнера?

Из числа подобных методов выделим группу так называемых «приватных наблюдений», представляющих собой наблюдения за частной жизнью объекта, проводимые в режиме повышенной секретности. Приватные наблюдения позволяют вам в случае надобности собирать информацию об объекте без какого-либо контакта с самим объектом. Согласитесь, это весьма заманчиво.

Подобные методики сбора информации о личности разрабатывались в недрах спецслужб на протяжении десятков лет. Вы без труда встретите их те или иные разновидности в любой специальной литературе. Применительно к практике совбизнеса укажем основные из них.

ВЕЩЕСТВЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Любые характерологические черты личности, особенно такие, как Я-уровень, находят свое отражение в вещественном окружении объекта. Таким образом, для понимания внутренней сути человека иногда достаточно ознакомиться с вещами, его окружающими.

некто получил дорогую трубку из английского вереска, как можно сулить по надписи на футляре, на день рождения в качестве подарка. На футляре выгравировано: «На. „-летне Первому!» Мотивы достижения первенства, высокого положения — это очень и очень сильные моменты в возможной игре с объектом. Особенно когда вы видите, что честолубие принимает гипертрофированные черты или, еще лучше, — ущемлено имеющимся несоответствующим социальным положением человека. Как это явствует из нашего примера, следует предположить, что трубку подарили молодому партократу в его бытность «не первым». Как видите честолубие этого объекта ни для кого не было загадкой и, скорее всего, уже являлось орудием манипулирования в чьих-то руках. Хороша характеристика? И заметьте — получена безмолвно и скрытно.

отчужденная и одинокая личность, в полной изоляции гордо восседающая в окружении богато декорированной мишуры. Эгоизм и фетиш часто идут рука об руку. Не говоря ни слова, только лишь окинув взором вещественное окружение человека, можно весьма точно спрогнозировать, что именно он скажет и как поступит. Как прочесть наблюдения? Возможно, так' эгоизм как стойкое преобладание в жизнедеятельности своекорыстных интересов безотносительно к потребностям других людей порождает потребительское отношение к людям, которые становятся не более чем средством реализации корысти. Понятен вакуум вокруг рассматриваемого типа. Кто хоть раз серьезно окунался в совбизнес, тот знает, о чем идет речь. Вакуум же требует заполнения — вот откуда эти изысканные побрякушки.

Концентрация на собственном Я, себялюбие и полное равнодушие может приобретать далеко и не столь примитивные формы... Не сомневайтесь — они отразятся в вещественном окружении совершенно точно,

МОДА

Говоря о вещественном окружении, нельзя не коснуться сопряженной методы — наблюдения в объекте проявлений моды. Доступная внешним наблюдениям, мода представляет собой форму социальной регуляции поведения, диктующую его образцы. Манера одеваться, равно как и любое иное вещественное окружение, составляет большой фрагмент мироощущения объекта и обширное поле оперативно-психологических выводов. Даже когда налицо явное пренебрежение к моде со стороны объекта, это может быть соответствующим образом истолковано для понимания его внутреннего мира. Понимание глубины проникновения моды в сознание объекта — материал очень высокоинформативный. Например, часто на улицах вы можете встретить мощных ребят, одетых с иголки по последнему «писку». Но навряд ли вы захотите иметь с ними дело. Они носители лишь знаковой идентификации моды. Данные индивиды приобщены к нормативному деловому поведению весьма поверхностно по принципу: «Снял пиджак, и кончилась мораль!» Не спешите строить ценностные диспозиции объекта, разглядывая его дорогие наряды и побрякушки. Социальная символика, особенно такая, как проявления моды, — вещь двоякая. Например, перстень с бриллиантом на пальце директора какого-нибудь комбината — это заявка на готовность к лучшей жизни. «Голда» же на груди коммерческого директора торговой фирмы при том же предприятии — символ достижения этой самой лучшей жизни. Надо уметь отличать социальный статус владельца символа, отражающий его принадлежность к положению, от приверженности к такому положению, движению, группе, организации. Нарочитое использование, перегруз символикой — почти однозначно выдают неудовлетворенное стремление к социальной роли. Обвешанный бирюльками седовласый джентльмен, бодро подкатывающий на иномарке — это может быть не более чем пародией на гангстера. Демонстрируемая им социализация в форме усвоения групповых ценностей является всего лишь отпугивающим камуфляжем. Задумайтесь над тем, почему специфическая мода «крутых» претерпевает любые трансформации, лишь бы при этом сохранить одно-единственное качество — четко выделять их из толпы?

ОБСЛЕДОВАНИЕ ЖИЛИЩА

Специфика деятельности РТ должна отражаться в умении прочесть такой высокоинформативный материал, как жилище объекта. В жилище объекта личное вещественное окружение находит свое пиковое воплощение. В этой связи обследование жилища в привязке к Я-уровню объекта дает максимальный диагностический эффект.

К примеру, один взгляд на письменный стол человека может в корне перевернуть понимание вами

внутренней сути человека. Иногда какая-нибудь запылившаяся тетрадка с институтскими лекциями или пожелтевшая фотография под стеклом проливает на личность больший свет, чем все, что вы сумели накопить в ходе многочасовых бесед. Вспомните, как мы реконструировали внутренний мир человека по его документам, применяя контент и морфологический анализ текста. Исследование установок, мотивов, скрытых дефектов личности, психокомплексов и потаенных страстей — вот далеко не полный перечень получаемой информации. Не вдаваясь в подробности, скажем так: дайте возможность специалисту час-другой побродить по вашей комнате — и он расскажем вам психологию всей вашей жизни.

РУМОРОЛОГИЯ

Руморология представляет собой область специальной психологии, занимающуюся исследованием того, как и каким образом слухи отражаются в сознании человека. В совершенстве владеющему знаниями руморологии достаточно послушать самые банальные разговоры объекта, проанализировать сюжеты и формы подачи слуха, пересказанного человеком для того, чтобы достаточно точно нарисовать штрихи психологического портрета. Внимание обращается на тип пристрастности объекта при передаче сюжета: экспрессивный тип акцентирует внимание на эмоциональном заряде, информационный тип аккуратно подходит к аргументации, чистоте содержания и происхождения слуха. Если вы порассказываете нам час-другой анекдоты — мы выстроим ваш достаточно полный портрет, включая структуру ваших отношений с близкими и друзьями,

Согласитесь, это неплохо — ничего не говоря, погреть уши рядом с болтающим для того, чтобы оценить его глубинную психологию.

ДОСУГ

Эго-уровень весьма характерно проявляется в организации досуга. Наблюдение за поведением объекта во время досуга, равно как и отношение к досугу как таковому, в оперативном плане не вызывают сложности проведения, а их результаты имеют традиционно высокие показатели.

Досуг как элемент образа жизни имеет свои значения. Он может нести рекреационную направленность и быть связанным с восстановлением сил, он может быть нацелен на удовлетворение потребностей, например, даже таких сильнейших, как перфекционизм — личностное развитие. И наконец, досуг становится все более самоценным и автономным как форма жизни.

Форма досуга весьма четко рисует картину достижений и устремлений объекта. Отклоняющееся поведение совершенно четко диагностируется по таким традиционным формам досугового поведения, как алкоголизм, наркомания, разврат.

Точек внимания — великое множество. Каждая из них портретирует ваш объект.

** досуг в бюджете объекта*

В раскройке бюджета времени и средств, особенно в соотношении досуговой части и части деловой, проявляются все «лучшие» качества личности.

** структура, досуга объекта*

Имеют звучание даже такие оттенки досуга как миграционная направленность объекта. Нельзя сказать, что это правило, однако кое-какие факты дают основание предполагать наличие в объекте «быстросъемных» тенденций, если мы наблюдаем такую его склонность к проведению досуга, как «тяга к перемене мест» — увлечение туризмом, автопутешествиями, альпинизмом.

** управление развлечениями отражает внутренний мир объекта совершенно однозначно*

** досуговое пространство объекта*

Цивилизация досуга как общемировая тенденция своим краем коснулась и нас. Что и делает применимыми в нашей жизни те знания, которые были накоплены другими.

внимание:

рассмотрением методов частных наблюдений мы затронули не более чем кожуру яблока

Поскольку частные наблюдения представляют собой скрупулезно изъезженные

оперативной психологией области, было бы большой ошибкой пытаться обучить вас этим методикам в полном объеме. Кроме того из рассмотрения исключены например, такие проявления Эго-уровня личности, как пищевое поведение, сексуальная ориентация и многое другое.

Мы только начинаем разговор, по всей видимости, основная его часть ждет нас в будущих встречах. Для того чтобы было понятно, насколько методы частных наблюдений емки, непросты и в то же время практичны, предлагаем вашему вниманию всего лишь одну практическую разработку, приемлемую для вашего непосредственного использования.

НОЧНОЙ ЯЗЫК ТЕЛА

Метод представляют собой относительно свежие идеи психологической мысли, прошедшие клинические подтверждения. Им еще предстоит пройти длительную обкатку оперативной практикой. Однако, опираясь более на интуицию, чем опыт, рискуем рекомендовать их вам.

Удобство метода «ночного языка тела» в том, что он отвечает всем требованиям к частным наблюдениям: в оперативном плане легко получаемые наблюдения высокоинформативны, психологически точны и обоснованы. Обычное применение метода — командировка с совместным проживанием с объектом в одном гостиничном номере. Также может применяться в условиях организации различных выездных досугово-развлекательных «сейшенов». Однако тут требуется учет алкогольных искажений поведения объекта.

Методика «ночного языка тела» позволяет строить поведенческий профиль личности на базе наблюдений за пластикой спящего человека. Информативность наблюдений и точность интерпретаций не хуже таких тонких посланий, как позы, жесты, дыхательные движения и т.д. Как видите, это совершенно точно вписывается в рамки требований к разведке Эго-уровня объекта.

• постулат метода:

существуют аналогии между положением, тела. во сне и общим стилем жизни человека.

То, как спит человек, отражает то, как он живет. Внимание концентрируется на исследовании основной позы, которую человек принимает во время сна. Таким образом, наблюдая свой объект спящим, вы исследуете глубины его психики, в нормальной дневной деятельности им, возможно, искусно скрываемые.

Тезис начала двадцатых годов о том, что изменение пластики человеческого тела в различных фазах сна, выражаемые в позах сна данного человека, могут служить индикатором линии его поведения, получил продуктивные результаты в последние годы благодаря разработкам американского психиатра-психотерапевта С.Данкелла.

Это касается

- в-частности, набора предсонных ритуалов — поведенческих элементов, выполняемых каждым из нас перед «отбоем». Схема и наборы этих самых обычных занятий перед сном — строго индивидуальны и постоянны;
- в-основном, позы, принимаемой человеком во время сна.

Считается, что позы во время сна представляют собой продолжение оборонительных поведенческих маневров объекта, включая стандартные дискретные и характерологические (приобретенные) личностные защиты человека. Стандартные защиты можно наблюдать в позах, принимаемых в «зоне сумерек», когда человек, лежа в постели, расслабляется и готовится провалиться в сон. Такие позы автор метода назвал «альфа-позой». Они меняются с началом полного сна и переходят в характерологическую позу — «омега-позу», которая, как правило, является предпочтительной в течение всей ночи. Именно омега-поза олицетворяет фундаментальные аспекты образа жизни объекта. Человек может менять позы, но регулярно будет возвращаться в доминирующую, отражающую особенности его характерологической защиты. Обычно в этой позе он и просыпается утром. Для оперативника такие легко получаемые наблюдения представляют собой хороший материал. Как прочитать позу?

Толкование поз исходит из ее конфигурации и охвата «постельного пространства». В течение ночи человек может принимать не одну основную позу, двигаясь в среднем от двадцати до

тридцати пяти раз за ночь. Охваченный беспокойством человек может совершать и более сотни движений за ночь. По некоторым данным, человек принимает до дюжины различных основных поз за ночь. Однако, отбросив зеркальные положения, по сути являющиеся одним и тем же психическим проявлением, и вычтя промежуточные позы, не имеющие специального значения, мы приходим к пониманию продолжительных поз, имеющих чисто психологическое звучание. Две-три позы, подходящие для анализа поведения человека, принимаются им в течение ночи. Только когда поза принимается как предпочтительная на большую часть ночи, ей можно дать поведенческое истолкование.

Поза описывает все дискретные и характерологические защиты. При этом самих базовых поз и соответствующих им трактований всего четыре, приводим их в том виде как они указаны автором:

1. Поза «Зародыш»

Внешние наблюдения: человек лежит на боку, свернувшись калачиком с подтянутыми к подбородку коленями, руки и ладони образуют кольцо, обхватывая колени или подушку. Человек как бы свертывается вокруг некоей оси — сердечника. Постельное пространство занимает в углах, обычно верхних, лицо отворачивается от стены.

Трактование: скрытое лицо и большая часть внутренних органов, закрытый руками центр тела говорят о человеке, сопротивляющемся попыткам подвергнуть себя полному, открытому опыту радостей и огорчений жизни, человек еще не осмеливается развернуться и подставить себя событиям жизни. Не позволяя себе раскрыться, в дневном мире такие люди проявляют сильную потребность в защите и в «сердечнике», вокруг которого они могут организовать свою жизнь и от которого могут зависеть. Линия поведения — зависимая, обеспечивающая безопасность со стороны более сильного.

2. «Простертая поза»

Внешние наблюдения: человек лежит на животе, вытянувшись, лицо набок. Попытка обрести господство над постельным пространством. Смысл: защита от неприятных сюрпризов, потребность регулирования жизни в избегании неожиданных неприятностей, включая избегание опозданий и негативную реакцию на опоздания других. Такой тип печется о мелочах, точен и аккуратен. Если что-то препятствует его доминирующим потребностям — человек удвоит силы, чтобы привести мир в соответствие своим требованиям. Реакция на неожиданность может проявиться в стремлении спать по диагонали, достигая этим еще более полного господства над миром сна.

3. «На спине»

Трактовка: показатель чувства безопасности и самоодобрения. Таким людям свойственны уверенность и сила личности, развитое чувство безопасности. Они чувствуют себя как рыба в воде, открыты всему, рады давать и принимать от жизни все доступное.

Разновидность позы «на спине», «морская звезда», при которой человек широко раскидывает руки и ноги, символизирует явно сбитый акцент с самоуважения на самовозвеличивание, демонстрацию потребности контролировать ситуацию.

4 «Полузародыш»

Наиболее распространенная поза, трактуемая в качестве отражающей хороший «здравый смысл», адекватность личности окружающему миру — ее уравновешенность и надежность. Приспособленческие способности личности не связаны с чрезмерными нагрузками. Такие люди не очень ранимы, не ищут защиты перед лицом неопределенного будущего.

Положение рук и ног

Во избежание упрощенной трактовки поз, каждая из них подчеркивается и обогащается положением малых частей тела — рук, ног. Подчеркивая общую направленность основной позы и неся дополнительную выразительную информацию, эти наблюдения могут придать совершенно самостоятельный мотив основной позе. Язык конечностей может быть весьма тонок, но от этого не становится менее информативным.

Положение ног много говорит о том, как человек движется по жизни. Многие люди как бы

ухватывают ногами постель или подсовывают одну или две ноги под матрас. Как правило, такие люди сопротивляются переменам в жизни, осторожны. Отказ согласовать себя с действительностью может проявляться в свешивании ноги или ног с края постели. Скрещенные лодыжки могут характеризовать аналогичным образом «стреноженную личность», опасливую, безынициативную, слабовольную и неспособную к самомотивации. Конформность человека выдают сложенные «бутербродом» ноги, когда одна в точности повторяет другую и они соединены вместе одна на другой. Такие люди стремятся вписываться в ожидания других. Активность и напористость личности может выглядеть в форме постоянной готовности шагнуть в «вертикальный» мир, что проявляется в вытянутом положении ног. Если же выпрямленной оказывается только одна нога, а другая при этом оказывается согнутой — то это говорит скорее о двойственности натуры, колеблющейся между агрессивностью и концентрированностью и пассивностью и расслабленностью.

Положение рук во сне также может указывать на напряжение или расслабление. Если человек во сне за что-то держится — это признак зависимой натуры. Такой человек может оказаться прилипчивым и несамостоятельным. Возможны противоречивые наблюдения, например, когда одна рука сжата, в то время как другая свободно свисает с постели. Это выражает двойственность личности. Перед вами индивид с сильным элементом зависимости, который, однако, отказывается этой зависимости полностью подчиниться. Такая двойственность и выражена руками. Конфликт раздвоенной личности может выразиться как в поиске сильного партнера, так и в беспокойстве, если этот партнер потребует высоких эмоциональных затрат.

Невзирая на общую тональность базовой позы, руки могут привнести в нее новые нотки. Так, прочно переплетенные руки в «полузародыше» требуют иного толкования, нежели базовое: это защитная поза. Вытягивание рук над головой тоже многозначно. Для лиц, использующих интеллектуализацию в качестве защиты, характерны руки, закинута за голову в позе «на спине». Вытянутые вверх руки в той же позе означают слабоволие, бездействие, пассивность личности. Промежуточное положение рук, как если бы человек держал над головой гриф штанги, символизирует чувство удовлетворения. Говорят не только руки, но и кисти. Например, сжатые кулаки на груди лежащего на спине человека совершенно недвусмысленно символизируют соответствующее агрессивное внутреннее состояние.

Динамика, поз

В зависимости от изменения жизненной ситуации меняются и позы сна, отражая новый тип поведения. Например, человек ложится спать с позы «на спине», затем, засыпая, переворачивается на бок. Интерпретируя такое изменение, можно предположить, что этот человек находится в плену иллюзий, оценивая себя самого как властелина своего бытия, но глубинное отношение к жизни, более правдивое, находит свое проявление, раскрывая нам чувствительный тип личности, принимающей вещи такими, какие они есть. Первоначальная, альфа-поза представляет всего лишь один аспект личности, но не главную ее ориентацию.

Примерно также говорят и макроизменения. Тело выражает всю личность и структуру ее отношений с внешним миром, привычные формы защиты и скрытые в глубине души конфликты. Когда жизнь искривляется, тело в темноте ночи связывается в узлы, выражая повороты и изгибы нашего бытия.

ВОЛЕВОЙ ФАКТОР

понятие

рискография фактора

Р-техно: диагностика и воздействие

ПОНЯТИЕ

Классическое толкование понятия «воля» предполагает способность объекта сознательно стремиться к поставленной цели. Если в плане цели все достаточно ясно, то в отношении «способности сознательно к ней стремиться» этого не скажешь.

Применение расчлененного метода исследований позволит вам обрабатывать получаемую информацию об объекте, держа на прицеле такие волевые качества, как:

самоконтроль

- постоянная проверка соответствия своих действий и поступков в ходе проекта конечным целям и нормам проектного взаимодействия. Как быстро объект идентифицирует отклонение своего поведения от заданной модели поведения, принятых целей и норм сотрудничества?

саморегулирование

- сознательное регулирование поведения, мотивов и побуждений. Насколько объект способен волевым усилием превозмочь сиюминутные устремления и соблазны, диктуемые эмоциями? Такая способность объекта управлять чувственной стороной психики — эмоциями и желаниями — может проявить себя в нескольких линиях поведения.

•Первая линия поведения:

объект сознательно игнорирует наличие отклоняющих мотивов. В этом случае вы имеете дело с очень непростым партнером. Вы не будете видеть никаких проявлений партнерского недовольства до той поры, пока оно не превзойдет критическую массу. Вот тогда для вас гром грянет с ясного неба.

• Вторая линия поведения:

партнер может ограничивать себя в действиях, вызываемых чувствами. И эта линия поведения не будет вам на руку, если вы не поставите себе целью улавливать сверхслабые сигналы, анализируя малейшие признаки беспокойства и недовольства партнера. Будьте готовы к тому, что за их внешней непритязательностью стоит нечто большее.

• Третья линия поведения:

предписывает объекту быстрые и явно выраженные реакции. Объект может рационально реагировать на ваше поведение в четко регламентированной форме, без ненужных эмоций и легковесных обвинений. Такой тип конструктивного волевого реагирования наиболее пригоден для вас. За него и следует биться.

РИСКОГРАФИЯ ФАКТОРА

Разведка волевых качеств объекта в первую очередь сводится к определению того, насколько природные особенности партнера соответствуют проектным ожиданиям.

вероятность выполнения проектных функций

Обеспечивает ли воля партнера надежность выполнения принятых на себя функций и операций? Хватит ли ему на это внутренних сил? Сумеет ли партнер мобилизовать имеющиеся ресурсы на выполнение своих обязательств при любых обстоятельствах или случайное возмущение внешней среды может стать фатальным? Умеет ли партнер подчинять себя поставленным целям?

поведение в нештатных режимах проекта

Насколько рассудочно и достойно партнер будет действовать в острых проектных ситуациях, угрожающих его личному благополучию? Сумеет ли объект найти достаточно внутренних сил для борьбы за выведения проекта из сложных ситуаций?

поведение в экстремальных ситуациях

В коей мере проектными интересами будет пожертвовано ради личностных? Хватит ли у партнера мужества «не соскочить» в самый ответственный момент, когда вы более всего будете в нем нуждаться?

прогноз партнерской лояльности

Насколько присутствуют объективные предпосылки для сознательных недружественных и враждебных действий по отношению к вам и проекту? Чем более отклоняющимися от нормы окажутся волевые характеристики личности объекта, тем более вероятны ваши риски попадания в тиски агрессивно-враждебных действий.

прогноз стиля взаимодействия

Какого стиля поведения в сотрудничестве вам следует ожидать от партнера в случаях возможных затруднений?

Здесь требуется понять, в какой мере самообладание, выдержка и хладнокровие свойственны объекту, и смоделировать возможную модель общения. Насколько терпелив, стоек ваш партнер — настолько вы можете на него положиться. Это распространяется даже на самые простые проекты, не предусматривающие высокую степень личной ответственности за результаты деятельности. Ибо, если ваш партнер слаб в волевом плане и не умеет контролировать свои эмоции, вам придется его постоянно опекать, рассеивая пессимизм, раздражение и авантюристические настроения. Особенно остро это скажется при конфликтах, когда вам придется взвалить на себя весь совместный багаж негативных эмоций.

Из числа психопатологий отметим абулию — патологическое поражение волевого начала. Проявляется в отсутствии побуждений к действию, в неспособности принять решение и выполнить нужное действие при полном осознании его необходимости.

Р-ТЕХНО: ДИАГНОСТИКА И ВОЗДЕЙСТВИЕ

Сейчас нас будет интересовать связь между волевыми качествами объекта и возможностями вашего манипулирования.

ТИПОЛОГИЯ ФАКТОРА

1. Малодушный тип

Малодушие подразумевает комплекс таких психологических проявлений, как парализующий страх перед трудностями, гипертрофированное неверие в собственные силы, неспособность отстоять дело из-за опасений за личные интересы, боязни навлечь на себя неблагоприятные последствия.

Диагностика малодушного типа может быть выполнена при анамнезе объекта — знакомстве с его прошлым. В немалой мере слабоволие формируется в репрессивно-авторитарном воспитании, например связанном с угнетающей или унижающей личность семейной атмосферой. Если в семейных отношениях вашего объекта вы обнаруживаете такие черты, скорее всего, они были свойственны и той семье, в которой сформировался он сам.

Социальный статус объекта нередко выдает подобный изъян личности. Например, «вечный зам» — фигура сколь ключевая в большом количестве проектов, столь и противоречивая. Сидит такая умница, все знающая, все понимающая, но ничего не делающая для достижения достойного места под солнцем. Именно такие персонажи часто встречаются в среде свежеприватизированных предприятий. Насколько мы можем судить, зачастую такие люди не рвутся к власти исключительно в силу врожденного или приобретенного малодушия. И рад бы, да не может. Страхи не пускают, Причина малодушия может лежать и в пересиженном сверх допустимого срока пребывания человека в бесправном положении, сковывающем инициативность и предприимчивость, что так свойственно нашим «генералам производства». «Всегда давали по рукам, значит, и сейчас могут дать» — подобное слышишь нередко. Издержки социального статуса тянутся шлейфом прошлого.

Некоторые высказывания объекта на общие темы, которые вы можете предложить его вниманию, могут косвенно указать на возможное малодушие. Например, личные мнения типа «прав тот, у кого больше прав», «корыстные преступления безнаказанны», «борьба со злом, моя принципиальность и честность в итоге оборачиваются против меня». Раз человек про это говорит, значит, про это думано-передумано. Почему не сделано, ясно.

Воздействие на малодушного партнера может принести проекту неплохие результаты. Разгрузите объект от ответственности, дайте напарника, узурпирующего властные функции, и вы получите в лице малодушного партнера хорошего советника в деле. Естественно, что ни при каких условиях вы не должны подвергать такого партнера рискам.

Напротив, будет лучше, если вы снимете всю возможную ответственность с него, включая ту, что он должен нести сам. Мы говорим о том, что при придании ситуации видимых черт

благопристойности, ваш партнер не будет мешать вам. Этого должно быть достаточно.

2. Мужественный тип

Мужественный тип отличается прежде всего поведением в острых, конфликтных и экстремальных ситуациях. В них он показывает такие черты, как:

- верность принципам и идеалам,
- способность действовать решительно и целесообразно в острой ситуации,
- умение мобилизовать возможности на достижении поставленной цели,
- наличие высокого уровня эмоционального контроля.

Как психологический показатель мужество трудно диагностируемо. Познакомиться с ним можно только при совместном выходе из острых ситуаций. Можете разыгрывать ситуации, можете исследовать прошлый опыт объекта. Но все это будет не точно.

Как видно, мужественный партнер необходим для пограничных и рискованных проектов, изобилующих различными нештатными отклонениями.

Сомневаемся, что вы найдете веские аргументы для психологического манипулирования таким объектом. Все, что вам необходимо, это переиграть его в профессионально деловом плане.

3. Смелый тип

Рискнем сделать обобщение, что смелый тип личности отличается такими качествами, как:

- активная установка на преодоление страха, неуверенности в успехе, опасений перед трудностями и неблагоприятными последствиями;
- способность к решительным действиям, верность личным принципам вопреки давлению со стороны других людей и враждебных обстоятельств. Диагностика смелого типа большого труда не вызывает.

Из высказываний объекта и мнения окружающих вы можете прийти к выводу о манере откровенного выражения своего мнения объектом, о независимости суждений, выносимых на суд общественности. Например, идеи бригадного подряда объектом высказывались еще в такие-то годы на заседании коллегии министерства, за что партийными органами ему было поставлено на вид. У каждого смелого человека биография пестрит подобными эксцессами.

Косвенным признаком смелости служит личная инициативность объекта.

Аже признаками смелости, способными ввести в заблуждение, выступают такие деструктивные проявления поведения, как отчаяние — действие вопреки логике, бравада, показное фрондерство, анархическое бунтарство, нигилизм. Здесь играют роли совершенно другие факторы, внешне похожие на смелость.

Из опасений отметим два факта:

Во-первых, среди тех, с кем нам приходилось сталкиваться, отстаивая интересы клиентуры из числа неблагополучной, мы не встретили ни одного трусливого. Воздадим должное аферистам, махинаторам и мошенникам — это люди смелые.

Во-вторых, манкирование опасностью, свойственное смелым людям, может приводить к привнесению в дело неоправданных дополнительных рисков, к непониманию необходимости антирисковой деятельности в проекте, к слабым решениям в этой области. Вы можете столкнуться с тем, что принято называть «беспределом», — человеком, безоглядно ныряющим в опасность иногда ради самих острых ощущений. Если мужество — понятие более внутреннее, интимно-потанное, то смелость предполагает открытую самодемонстрацию и соответствующую активность. Нужен ли вам такой партнер?

Манипулирование со смелым типом личности может быть результативным. А может привести к печальному финалу. Советуем играть с открытым забралом или хотя бы с приоткрытым, так, чтобы снять возможную ответственность хотя бы с себя.

4. Трус

Трусость — низкий волевой показатель, отражающий неспособность личности подавлять страх. Отсюда проистекает неадекватное и подсознательное поведение, выражающееся как в

неверных реакциях на нормальные раздражители внешней среды, так и в полном ступоре — психологической подавленности и бездействии. Возможно и явно нелояльное партнерское поведение, проявления которого простираются от допустимости подставки вас до враждебных действий «из-под тишка» — применяемых без идентификатора истинного происхождения зла. Что и заставляет уделить этому типу отдельное внимание, тем более что в наше время такие «друзья» хуже врагов.

Страхобразующие мотивы труса развиты сверх допустимых пределов, что вы сможете прочувствовать на себе в форме несоответствия поведения партнера не только деловым требованиям нормативной морали, но и элементарной человеческой этике. При наступлении неблагоприятных обстоятельств, когда ситуация реально обостряется, бесполезно ждать от такого партнера чего-нибудь стоящего. Что бывает в худшем случае — каждый знает. В лучшем случае трус раскиснет, не оказав никакого сопротивления обстоятельствам. Не забывайте, что страхи — это проигрывание в сознании и эмоциональное переживание худшего исхода. Известный психологии факт устанавливает, что страх пропадает, как только опасения реализуются. Другой факт, парадоксальный, сводится к тому, что трус может подсознательно стремиться к острым ситуациям. Он готов к принятию худшего исхода, лишь бы органически отделаться от болезненных ощущений страха. При этом он может быть абсолютно уверен в том, что борется со страхом. Это надо иметь в виду при диагностике волевого фактора. Иначе можно запросто белое принять за черное. Приходилось видеть «безрассудных смельчаков», на поверку оказывающихся трусливыми понтерами. Если вы встречали на своем веку фатальных неудачников — подумайте, не были ли они носителями вышеописанного парадокса.

Диагностика труса может быть эффективно выполнена еще на дальних подступах к огненным рубежам. Достаточно натолкнуться на факты, характеризующие неспособность объекта воздержаться от аморальных поступков в силу опасений навлечь на себя неблагоприятные последствия.

Поведение в конфликтной ситуации, например, обнаруженные в биографии партнера факты бесчестности, беспринципности, попустительства, чем весьма изобилует карьера хозяйственника и что легко всплывает при обработке кадрового персонала фирмы, также могут указать вам: «Кто тут трус из нас двоих?» Не забудьте при анализе подобных фактов сделать скидку на возможную деперсонификацию: во время рассматриваемого вами конфликта объект психологически мог находиться весьма далеко за пределами рассматриваемой ситуации. Этот момент проверить нетрудно.

Весьма часто сопутствуют трусливой личности эгоистические наклонности. Чем более эгоистичен ваш партнер, тем менее он соответствует партнерству. Как мы видим, в том числе в части надежности волевого фактора. Потаенная трусливость партнера, свойственная эгоизму, рано или поздно скажется в деле.

Исследование ближайшего окружения — фенотипа объекта могут вам совершенно четко указать, кто на самом деле перед вами. Позиции бессилия или подавленного положения объекта среди ближайшего окружения, будь то деловое или семейное, могут подтачивать его волю, если она есть. По большей части же такие позиции свойственны слабовольным личностям. 1

Прямое исследование страхобразующих мотивов объекта, которое вы | можете выполнить при непосредственном общении с объектом и при моделировании ситуаций, укажет вам на разумность структуры страхов партнера. Вы сможете ознакомиться со всеми основными проявлениями трусливости партнера, включая стиль поведения в конфликтной ситуации.

ТИПОЛОГИЯ ВОЛЕВОГО СТИЛЯ ПАРТНЕРСТВА

Типология делового стиля, связанная с волевым фактором, нами привязывается к традиционным кличкам их носителей применительно к партнерским взаимоотношениям.

• «амеба, бесхребетник»

Безволие этих типов проявляется во внутренней готовности следовать , партнерским указаниям, идти во мнении и поступках на поводу более сильной личности. Такой партнер потребует от вас постоянного неусыпного контроля. Для партнерских функций, связанных с

выработкой и воплощением новых решений, безвольные исполнители малопригодны. С другой стороны, для проектов, в которых функции партнера рутинны и вами обеспечен жесткий контроль их исполнения, партнер с невысоким волевым началом очень даже пригоден.

Совершенно противопоказаны безвольные типы для проектов пограничных и рисковых. Как бы вас ни убеждали такие партнеры в готовности следовать до конца, они соскочат при первом же порыве ветра. Если этого не произойдет, то внутреннее напряжение рано или поздно выльется либо в агрессию в вашу сторону, либо скажется на завале • дела в тех областях, где ваше внимание ослабнет.

• «волюнтарист»

Волюнтаристу свойственна напористость, стремление настоять на своем решении, хотя бы для этого пришлось «обломать» партнера. При взаимодействии с таким партнером можно рекомендовать игры. Например, мягкостью и обходительностью можно обыграть более агрессивного и напористого партнера, не уступив ни йоты своих позиций.

Можно попробовать на крепость лбы. Ваше мнение против его. Такой подход может быть полезен в разовых стычках, но всегда чреват угрозой потери партнера. Как правило, люди волевые не без оснований амбициозны. Столкновение же амбиций до добра не доводит. Если ваш проект имеет долгоиграющий характер — поищите пути смягчения партнерства. Возможно, вам придется создать организационный буфер в форме координационного совета, команды управления проектом или чего-нибудь подобного, так чтобы весь разрушительный потенциал партнера оседал именно там, а партнер был бы подальше от принятия решений. Как частное средство во взаимодействии с таким партнером рекомендуем метод позитивных переговоров, отдельно нами изложенный в главе «Конфликтные переговоры».

• «танк», «бульдозер»

Личности-тарану свойственна самостоятельная, внутренне мотивированная и осознанная самооценка решительности, в партнерстве обычно выражаемая стремлением идти напролом без какой-нибудь оглядки на партнера или кого-либо еще. Партнеру даже могут не сообщать о предпринимаемых и совершенных действиях, ибо непогрешимость «танка» — в нем самом. Наибольшие неприятности от сотрудничества с «танком» заключается в невозможности его эффективного контроля: как проверки правильности его решений, так и полной невозможности диктовать свои. Хорош «танк», когда вы обеспечиваете автономию выполнения им проектных функций, они «танком» уяснены однозначно и приняты к исполнению. Лучшее же предназначение «танка» — пробивания брешей в чужой обороне и расчистка поля вашей деятельности, чем, впрочем, и надлежит заниматься тяжелой технике.

АТАКА

Манипулирование слабовольным партнером проводится по двум направлениям:

- по пути снижения страхообразующих мотивов.

На этапе предпроектных и начала проектных работ от вас потребуются силы для погашения возможных опасений и рассеяния субъективных переживаний партнера;

- по пути использования партнерских страхов.

На этапе разгара и завершения проекта вы можете применить стратегию «колючего ошейника». Может оказаться достаточным продемонстрировать партнеру вашу готовность в случае неисполнения партнером своих обязательств «перевести на него стрелки» — переключить возможные санкции третьих лиц. При этом не забудьте об «эффекте крысы»: загнанная в угол крыса может загрызть даже большую собаку. Ваш трусливый объект по аналогичной механике может применить неадекватные превентивные меры против вас или допустить что-то подобное против совместного проекта, исходя при этом из простого соображения: «Нет дела — нет ответа», (подробнее см. главу «Конфликтное поведение»)

• метод «Волевая стимуляция»

Работа с волевым фактором объекта представляет собой одну из непростых, но иногда весьма результативных стратегий, ибо позволяет до известной степени управлять рассудочными действиями объекта. Напомним еще раз о том, что воля в психологии играет роль самостоятельного рассудочного мотива. Сознательная волевая саморегуляция осуществляется в двух видах-антиподах. С одной стороны, волевые усилия придают дополнительную мотивацию для выполнения поставленной задачи. С другой стороны, то же воздействие может блокировать нежелательные реакции, причем не только поведенческие, но и лежащие достаточно глубоко в недрах сознания.

Исходя из этого, волевое манипулирование сводится к программированию объекта личностной актуализацией потребности в действии. Внесение дополнительных волевых побуждений в смысл поступка приводит к повышению субъективной значимости требуемого результата — вот основной рычаг при игре на волевом факторе объекта. При игре экстра-класса в сознании объекта могут вызываться отклики сверхценных идей, способные приводить к «зомбированию» объекта и выражаться в маниакальном стремлении к поставленным целям, даже когда бессмысленность их содержания ясна и понятна для самого объекта, подвергнутого массивной волевой накачке.

волевой руководитель, являющийся помехой нашему клиенту, был взят в оборот по вышеописанной механике. Имея в виду его планы по разворачиванию в некотором регионе уникального производства, нацеленного на оказание услуг населению, мы провоцировали его волевое начало до той степени, пока оно не начало проявляться в поступках. Не вдаваясь в подробности, укажем, что стимулирование проводилось по линии воздействия на социальный статус личности в регионе (причем, судя по общественному мнению, исследуемому нами в ходе работ, этот статус на самом деле беспокоил исключительно лишь нашего человека. Что еще раз доказывает субъективизм сверхволевой личности). Когда мы узнали, что необходимое оборудование объектом закуплено, наш клиент развернул в том же регионе альтернативную сеть, ориентированную на массовый и быстрый охват клиентуры. Поскольку альтернативная сеть строилась на дилерских отношениях с головной фирмой, она, во-первых, не требовала серьезных вложений и, во-вторых, обеспечила устойчивость уеновой интервенции. Объект, утратив монополию, объективно не мог предложить более низкую цену. Это привело к тому, что этот сверхволевой упертый человек вместо того, чтобы уйти с рынка, признать себя поверженным и распродать оборудование, наверное, до сих пор пыжится отбить свои деньги, вставленные в него. С рынка он не уйдет — это так же ясно, как то, что Волга впадает в Каспийское море. Вопрос в том, насколько этому зомбиобразному понятно, что отток и заморозка средств отвели его от достойного места в совершенно ином проекте, совместном, где он до недавнего времени был инициатором, намеревался лидировать и снимать пенки?

ФАКТОР СОВЕСТИ

цели разведки

Р-техно

атака

ЦЕЛИ РАЗВЕДКИ

Поговорим об одной из самых скользких характеристик личности, которая тем не менее может иметь первостатейное значение в вашем проекте. Трудность диагностики фактора вкупе с размытостью самого понятия «совесть» делает его трудным и неудобным инструментом манипулирования личностью. Что же тогда заставляет все более и более часто обращаться к нему, как к средству управления партнером? Результирующая эффективность работы с чужой совестью.

В общем смысле совесть — это способность личности осуществлять моральный самоконтроль, в ходе которого человек осознает нравственное значение совершаемого им поступка. Критерии таких моральных суждений задаются изнутри. Образно говоря, совесть — это внутренний эталон, идеальная модель человека. Расхождения с эталоном часто переживаются болезненно. Каждый человек хоть раз в жизни испытывал угрызения совести. Столкновение окружающего с совестью человека может привести к отказу человека от практического благоразумия, поиска путей

компромисса. При этом совесть противопоставляется влиянию внешних авторитетов, что для нас иногда весьма хлопотно, ибо совестливые люди слабо поддаются грубому манипулированию.

Однако, социальные зависимости, такие как окружение, воспитание и другие, формируют различные разновидности совести. Как только вам удастся распознать, какая из них перед вами — считайте, полдела сделано. В этом деле верным подспорьем разведки фактора является так называемое референтное окружение объекта. На уровне жизненной обыденности часто приходится слышать примерно такое: «Как тебе не стыдно перед лицом. » Названное лицо при правильности оценки стыдящего как раз и является четким прообразом совести объекта. Диснеевский Пинокио имел совестью сверчка Джимины. Каковы сверчки вашего партнера? Издержки совестливости — удобный рабочий инструмент управления поведением.

Р-ТЕХНО

Из вышесказанного вытекает:

1. Негативное влияние совести может принести только тогда, когда проект связан с чем-то субъективно для партнера дурно пахнущим, идущим вразрез нормам его деловой или человеческой нравственности и морали.
2. Позитивный вклад совести в дело весьма проблематичен. Крайне тяжело достучаться до чужой совести. Навряд ли у вас для этого будет достаточно времени и сил.
3. Если все же вы решили попробовать сыграть на чужой совести, рекомендуем вам применять методики: проективную и провокации. Совесть напрямую связана с эмоциями, а последние открывают манипулятору поле деятельности. Чем более эмоционально поведение — тем больше у вас шансов на успех манипуляции по линии совестливого увещевания.

один технолог-разработчик был привлечен к деликатному проекту. Заказчик создал условия, близкие к тепличным, включая высокую оплату. Однако это не дало требуемого результата — эффективность работ устойчиво падала, у исполнителя появились признаки развивающейся депрессии, и на самом ответственном этапе он предпринял попытку к «соскоку». Давление и угрозы ничего не дали. Все полученные деньги он вернул инвестору до последнего цента в тех же купюрах, что и получил от него ранее. Нависла реальная угроза серьезных убытков. С чем инвестор-заказчик работ и пожаловал к нам. Что не так в данной ситуации? Во-первых, заказчик плохо залегендировал свой проект. Совершенно необязательно посвящать исполнителей в изъясны нравственной стороны проекта. Наоборот, достаточно было грамотного легендирования — и совесть исполнителя была бы на месте. Второе: посвящая исполнителя в суть проекта, заказчик не продиагностировал возможную внутреннюю реакцию исполнителя. По-азиатски надо действовать в Азии, в Рязани другие законы. Технолог сильно запал на деньги и прочие итоговые радости, расписанные ему заказчиком, но, как выяснилось, его совесть пошла своим путем. Это можно и нужно было видеть раньше. О негативном отношении исполнителя к проекту и изначально допускаемой установке на нулевой результат говорит факт его воздержания от траты денег. Кроме того, специальными усилиями мы установили, что свой поступок технолог мотивировал в кругу своих друзей угрызениями совести. То, что он делал, шло вразрез с его убеждениями, поинтересоваться которыми заказчик не дал себе труда. Третья недоработка: запущен был момент и корректность диагностики отказа. Все произошедшее для заказчика было подобно снегу на голову. Добавим, что даже если бы он сумел принудить исполнителя к работам, последствия были бы, скорее всего, плачевными. Творческая работа, вызывающая внутренний конфликт, невозможна. Как была исправлена ситуация? Отметим сразу, что шансы на успех нами оценивались как минимальные. Однако мероприятия были проведены:

- был найден подход к технолог — его приятель по прошлой работе. Эту фигуру сделали ключевой во всей комбинации. Ей же и перепала основная часть заработанных технологом денег;
- проект был по-новому отлегендирован: пришлось пожертвовать репутацией заказчика, но проект в целом зазвучал вполне пристойно. Нет смысла упоминать все детали, отметим только, что вся обработка выполнялась той же фигурой,
- стимулирование отстроили по-другому: никаких теплиц при строго одной значимой для исполнителя уели. Причем упор сделан именно на совестливое отношение к работе;

- *каждый шаг технолога, каждый этап жестко контролировался. Итог: технолог, насколько мы информированы, до сих пор работает на заказчика, причем легально без каких-либо Р-мероприятий...*

Мы надеемся, что вас минуют такие сложные случаи. Однако *еще* раз подчеркиваем, что, если вы сталкиваетесь с человеком, для которого «совесть» — не просто «вещь, мешающая работе», удвойте внимательность. Особенно если ваш проект носит пограничный характер.

АТАКА

• Манипулирование «на доверии»

Цель доверительного манипулирования — создание в объекте мощной установки на деловую этику, на преодоление лживости в отношениях, на недопущение нелояльных и воздержание от агрессивных действий по отношению к партнеру. Именно то, что в обыденности называется совестью Мощная стратегия. В то же время весьма рисковая Известно много случаев подобных попыток игры по «правилам доверия», итог которых, наращаясь как снежный ком, в один прекрасный момент оставил доверяющего один на один с умопомрачительными долгами. Считаем, что из десяти случаев психологически обоснованного доверия, непосредственно доверять партнерской совести можно только в одном. И то до определенных границ и с должным контролем.

в одном проекте мы столкнулись с фирмой-кидалой. Вверить этому хищнику проведение финансовых операций по проекту казалось равнозначным попросту их ликвидировать (операции, конечно же). Однако решили рискнуть и работать, манипулируя на доверии Мы сменили имидж с крутого на человеческий (не надо крутизны там, где работают люди), выложили карты на стол (никаких тайн с партнерами-финансистами), забыли про протекже и общих знакомых (тут только наши чувства против ваших), и приготовились к самому худшему (не забывать про тылы и оборону). И что же?

По прошествии полугода обслуживания проекта со стороны фирмы не было ни одного случая нелояльных потуг, ни один цент не пропал и не был утоптан. Более того, как впоследствии заявило руководство: «Мы свои деньги так не опекали, как ваши » А дело было не в деньгах — фирма на нас заработала, от силы, на общие трусы. И самый отпетый хищник может отказаться от жирного куска в угоду тому, чтобы хоть изредка видеть свое лицо в зеркале без содрогания

Если вам показалось, что, черт побери, до чего мы докатились, коль скоро довели нормальные во всем мире человеческие отношения до манипулирования, то охладим ваш катарсический порыв простой мыслью, не мы первые идем этим светлым путем. Все уже просто давно миновали эмбриональную фазу, Надеемся, что и мы не составим исключения.

ПРОГНОСТИКА УГРОЗЫ

понятие

актуализация фактора

психомеханика

рискография и Р-техно

ПОНЯТИЕ

Прогнозирование как вид человеческой деятельности представляет собой весьма обширную область знаний. Подробное рассмотрение ее частного проявления, а именно способности партнера к прогнозированию угрозы, вызвано значительностью партнерских рисков, которым может подвергнуться ваш проект и вы сами. С этих позиций нас в первую очередь

интересуют такие проявления прогностических способностей человека, которые связаны с адекватной оценкой угрозы и профилактикой ее вредных последствий. Многочисленные недоработки партнера в этой области могут иметь вполне реальное психологическое происхождение и содержание.

на заре предпринимательства, когда про траст и слыхом не слыхивали, некто доверяет свои сбережения (немалые по тем временам) подающему виды молодому предпринимателю. Тот, как и обещал, действительно очень быстро находит деньгам применение — резво разворачивает мини-завод по утилизации ламп дневного света, весьма доходное нефондоемкое дело. Уже тогда кое-кто высказывал мысль о том, что пары ртути при явно экспериментальном характере используемой технологии и оборудования, могут привести к плохим последствиям. Но прогнозирование угрозы оказалась для юного дарования делом неподъемным. Пока люди не потравились, все предупреждения казались бесплодными. Просто-напросто в голове у человека напрочь отсутствовали механизмы прогнозирования угрозы...

Подобных случаев из хозяйственной практики можно привести великое множество. Еще большее их количество встречается в практике уголовной. Светла российская традиция креститься после того, как гром бабахнет. Нас сейчас интересуют внутренние психологические прикрытия этого факта и оперативные способы их распознавания.

АКТУАЛИЗАЦИЯ ФАКТОРА

Наступает в том случае, если проектом предполагается передача партнеру прав по управлению общим делом. Рекомендуем проверку фактора всегда, когда партнер имеет объективную возможность совершить что-либо серьезное без вашего ведома. Особенно если в его руках находятся главные кнопки и рычаги, как в вышеописанном случае с утилизацией ламп, где партнер являлся одновременно и распорядителем, и объектом инвестиций. В этой ситуации разведка прогнозирования угрозы партнером, хотя бы в рамках выполнения его обязательств, дело первостепенное.

Из соображений общего порядка отметим, что предмет нашего рассмотрения относится непосредственно к компетенции Р-системы. Таким образом, можно говорить об оценке склонности, приверженности и искушенности вашего партнера в качестве РТ. Чем более он приближается к вам, тем лучше для вас и безопаснее для вашего общего проекта.

ПСИХОМЕХАНИКА

Психомеханика прогнозирования угрозы складывается из выполнения объектом количественной и качественной оценок угрозы. Алгоритм такой оценки сводится к следующим этапам:

- идентификация угрозы — выделение возможной опасности из окружающей среды по определенным признакам, или симптомам — совокупности нескольких признаков;
- интерпретация угрозы — понимание свойств, описание ее внутреннего содержания на понятийном уровне, а также понимание причинно-следственных связей угрозы с другими объектами;
- оценки вероятности угрозы — оценка возможности исполнимости, вероятность осуществимости того, что угроза будет приведена в исполнение,
- оценка значения — предвидение негативных последствий исполнения угрозы и оценка соответствующего ущерба.

РИСКОГРАФИЯ И Р-ТЕХНО

В вашем распоряжении наблюдения за реальными действиями партнера, беседы с использованием проективных и прямых методик извлечения информации, оперативное манипулирование по принципу «стимул — реакция».

Ваша цель при выполнении данных работ — убедиться, что вышеописанный психологический механизм в голове вашего партнера работает исправно. Поскольку идеальные механизмы существуют только на бумаге, вы, скорее всего, не обнаружите их у вашего партнера в той форме, как вам хотелось бы и как это представлено выше. Поэтому проще и, что самое главное, эффективнее, искать и прощупывать отклонения.

Расхожие отклонения и дефекты прогнозирования угрозы по отдельным психоэлементам выглядят

следующим образом:

1. Дефекты идентификации угрозы

Дефекты восприятия угрозы, как и прочие психологические дефекты, восприятия подразумевают работу таких моментов в психике, как:

«слепота»

«Слепой объект» не видит ничего угрожающего в текущей ситуации, ибо не имеет ничего подобного в своем прошлом опыте. Ему не на что соотнести то, что он видит, даже когда угроза очевидна для окружающих.

Проявление такой слепоты может выглядеть в формах огульного отрицания возможных опасностей по типу: «Что здесь высматривать — дело надо делать!» или не менее расхожее «Глаза боятся — руки делают». Почти всех носителей подобной идеологии мы вскоре обнаруживаем в списках жертв или неудачников.

Слепота наиболее часто используется махинаторами для придания криминальной ситуации черт благопристойности, безопасности, надежности или отвода внимания потенциальной жертвы от рассмотрения конкретных опасностей. Достаточно привести смысл жаргонного названия основной жертвы махинатора: «Лох — наивный человек, обнаруживающий неопытность, неосведомленность». Добавим к этому еще и «внутренне слепой к тому же».

«туннельное видение»

«Туннельщик» видит только то, что хочет видеть, и упорно не желает взглянуть на ситуацию с иной точки зрения, прислушаться к чужому мнению. Одна из причин связана с недостаточной опытностью человека как в части накопления специфического безопасного опыта, так и в части глобальных дефектов обработки информации. Очень часто причины подобного лежат в области деформированных самооценок. Объект видит опасность, но запускается в действие механизм когнитивного диссонанса: «природа не терпит пустоты» — человек не допускает явлений и фактов, которым нет места на полках его мироощущения. Непонятное не имеет право на жизнь. Даже если полочка маловата, он стремится любыми силами запихнуть в нее «негабарит» — факты и мнения, выбивающиеся из привычной колеи. Наличие кое-какого делового опыта вкупе с завышенной самооценкой может привести к укоренению в сознании объекта неверно распознанной опасности. Отсюда ригидная установка стойкого нежелания изменить оценку, ибо это означает болезненное задевание своего «Я», чего все нормальные люди стремятся избегать. Что и эксплуатируется манипуляторами. Достаточно придать опасным чертам ситуации правдоподобие безопасности, чтобы усыпить бдительность объекта и не дать ему до поры до времени поводов для дополнительных сомнений, даже когда они откровенно видны невооруженным глазом.

Другой рабочий момент туннельного видения опасностей связан с тем, что у большинства людей вещи приятные обладают большей притягательной силой, нежели вещи неприятные. Манипулирование в этой части сводится к тому, что выпячивается именно положительно окрашенная сторона дела. Этим автоматически замыливаются никуда не исчезнувшие опасности.

2. Дефекты интерпретации

Человек может нормально видеть угрозу, но давать ненормальные оценки ее причинно-следственных связей. Непонимание объектом внутренней логики ситуации и ее связей с окружающим чревато неверными выводами и организационными шагами. Кардинальный вопрос формулируется так: в какой мере внешние проявления угрозы будут сигнализировать объекту о приближении реальной опасности?

в рамках одного проекта было создано специфическое разгрузочное звено, назначение которого формулировалось примерно так: сброс денег в случае опасности. Поскольку накопитель обслуживал массу закольцованных структур, оперативность такого сброса., равно как и промедление, могли представлять большую угрозу всему делу. Во главе накопителя воссел «свитчер» —

финансовый брокер, которому были вверены функции контроля опасных параметров и, при их достижении критических величин, организация сброса денег. При инструктаже свитчера, поскольку, естественно, ему не полагалось знать всего, мы ограничились только описанием матрицы реакций, описывающей, какие действия в каком случае надо выполнить. Что и привело к проблемам. Не понимая связи своих действий с их последствиями для дела. в целом, свитчер пару раз так на-управлял сбросом, что мы, недосчитавшись приличных сумм, заменили его своим сотрудником. Весьма., как выяснилось, вовремя, ибо очень скоро пришлось резко разгрузаться, и, насколько мы поняли, такое решение мог принять только человек, владеющий всей полнотой текущей информации и понимающий вероятные последствия промедления.

3. Дефекты методологии оценки

Дефекты методологии оценки угрозы сводятся к неадекватному пониманию развития ситуации и непредвидения вредных последствий угрозы. В отношении вероятности появления угрозы наблюдаются такие отклонения психологического происхождения как абстрагирование угрозы — искусственное помещение ее в разряд надуманных абстракций с нулевой реагибельностью (по типу «Это все умники придумали, нам, практикам, это ни к чему» или не менее расхожее: «Надо будет — сделаем»), приписывание угрозе мало-осуществимого, низковероятного и даже ничем не подкрепленного неосуществимого характера («этого не может быть, потому что не может быть никогда»).

ВОЗМОЖНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ НАБЛЮДЕНИЙ

Факторы, объективно снижающие способности объекта к прогнозированию угроз, сводятся к двум основным: свойствам текущей окружающей ситуации и эмоциональному состоянию психики объекта. Они могут быть взаимосвязаны, они могут быть не связаны. При исследовании партнера их надо иметь в виду, ибо в противном случае можно прийти к ложным выводам, дав некорректное объяснение поведению объекта.

Что это за характеристики?

• характеристики ситуации

Объективность восприятия человеком угрозы понижается с повышением динамики развития ситуации и обострением цейтнота.

• эмоциональные состояния объекта

Значительно искажают восприятие реальности и объективность оценки угрозы текущие эмоциональные состояния объекта, связанные с высоким психическим напряжением. Это может быть стресс, аффект, конфликтные эмоции. Причины таких напряжений могут быть продиктованы эмоциональным накалом ситуации. Ее острота часто выступает в качестве самостоятельной эмоциогенной причины плохого прогнозирования. Причины могут быть и не связаны с внешними характеристиками, например, искажение оценок может вызывать такое текущее психическое состояние объекта, как, скажем, повышенная внутриличностная конфликтность. Делайте поправку на возможное влияние этих временных факторов. Возможно, именно они повинны в том, что ваш партнер показывает слабые прогнозные результаты, разочаровывая вас и разбивая ожидания вашего заказчика. Если есть подозрения, что это так, что партнер всего лишь жертва обстоятельств — есть шанс на то, что с исправлением негативных обстоятельств и приведением ситуации в норму изменится и поведение. Весьма слабый шанс. Не забудьте про принцип Генотипа: все что будет — уже есть.

В общем виде: ваш партнер будет полноценным, в плане оценки угрозы только тогда, когда вы встретите себя самого в его лице — РТ.

И последнее. Допустим, вы исследовали партнера и убедились, что перед вами человек достаточно трезвомыслящий, прекрасно владеющий видением негативных характеристик ситуации. Что дальше? Ведь и злоумышленник прекрасно видит опасности. Профессионально.

А дальше придется разведать индивидуальную риск-стратегию партнера. Что и ждет вас в следующей главе.

ИРИС: ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РИСКОВАЯ СТРАТЕГИЯ

понятие ИРИС

типы «рискачей» и Р-техно

фактор «ответ» (ответственность предпринимателя)

разведка ИРИС и атака по фактору

ПОНЯТИЕ ИРИС

Байки насчет того, что человек не ведал, что творил, остались в предыдущей главе. Вы разведали прогностику угрозы своего партнера и пришли к выводу, что он вполне грамотно диагностирует и оценивает возможные опасности. Теперь вы также четко должны выяснить, как он будет действовать, опознав за дымкой горизонта опасность?

Если не хотите неожиданностей со стороны партнера, разведайте его ИРИС: Индивидуальную Рискową Стратегию и проверьте ее на соответствие проектным требованиям.

Разведка ИРИС включает в себя :

- определение типа рисковости объекта,
- выявление установленных границ допусков риска,
- оценку меры ответственности объекта.

ПСИХОЛОГИЯ РИСКА

Риск в психологии обозначает ситуативную характеристику, отражающую как неопределенность исхода ситуации, так и возможность наступления неблагоприятных последствий в случае неуспеха. В понятие риска вкладываются такие значения:

- ожидаемая оценка вероятности и меры неблагоприятных последствий в случае провала;
- выбор одной из нескольких альтернатив.

Для иллюстрации того, что обе компоненты при должном подходе «играют» в умелых руках, приведем вам пример эксплуатации момента выбора из нескольких альтернатив. В Р-системе этот метод прижился под названием «Насаждения Позиционированием».

• прием «Насаждение Позиционированием»

- этот метод манипулирования вниманием предполагает внедрение в сознание объекта требуемой вам идеи путем ее демонстрации в таком окружении, при котором в объекте появляются дополнительные внутренние мотивы к выбору. Более тонкая игра может преследовать побуждение объекта к сознательному выбору того, что требуется вам. Принцип «положение определяет отношение, отношение влечет выбор» известен традиционному маркетингу и часто используется, когда требуется содействовать продаже залежалого или не сильно ходового товара, товар окружают на витрине аналогичными продуктами, но по большей цене. Примерно таков же подход в мире идей Инвестору можно предлагать уникальную идею, но она не будет услышана им до тех пор, пока вы не создадите необходимое обрамление — рабочее окружение в форме идей, возможно, более слабых. Психологическая подоплека механики «позиционирования» такова: любой человек в ситуации выбора, хочет он того или нет, автоматически «включает» внутри себя рискованного игрока. Дайте лучшую вещь изолированно — и она может оставить равнодушным. Когда же вы предлагаете выбор из нескольких — действия автоматически активизируются

ДВА ТИПА РИСКОВЫХ СИТУАЦИЙ

Выяснение вопроса характеристики ситуации с точки зрения наличия в ней риска необходимо для соотнесения поведения партнера с проектными требованиями.

С точки зрения психологии риска все ситуации подразделяются на «шансовые», в которых исход

ситуации зависит от воли случая, и «навыковые», где результат связан с умением и способностями человека. В зависимости от выбранной проектной стратегии и объективных свойств совместной деятельности, вы продолжаете разведку рискованного поведения партнера с учетом установленного типа ситуации.

ТИПЫ «РИСКАЧЕЙ» И Р-ТЕХНО

Как влияют рискованные характеристики ситуации на поведение человека? Как выбирать воздействие, соответствующее типу риска объекта?

Главный критерий типологии рискачей представляет собой пропорцию между вкладом ресурсов и ожидаемой отдачей. Если вклад является делом бесспорным и может различаться только величиной и формой выделенных ресурсов, то «откат» в ситуации риска предусматривает неопределенность величины, формы и вероятности самого факта его получения.

Рассматривая бизнес как игру в лотерею, выбранный и принятый человеком риск равноценен принятию правил игры: «стоимость ставки против возможного выигрыша».

С этих позиций и рассмотрим основные типы партнеров. Оговоримся, что подобным исследованиям уделено море чернил и пока ничего существенного из него не выловлено. Скорее всего и наши рекомендации не безгрешны. Однако, как говорится, «в столь темном деле лучше две свечи, чем ни одной.»

• **безрисковый тип**

- такие люди не идут в предпринимательство, ходят на работу в урочное

время, сидят дома по выходным

Если вы столкнетесь с человеком, который никогда ничем не рискует, скорее всего, он вам не партнер. Бесплезно сулить ему золотые горы, это недоступно его воображению и не возымеет никакого ответного эффекта. Лучше купить такого наличными, зажать в формальные рамки обязательств без какого-либо посвящения в подробности вашего дела.

• **«осторожный риск»**

- завал делового поведения в сторону избегания риска. Операции сводятся к быстротечным акциям в пониженно рискованных областях. Манипулирование сводится к нивелированию проектных рисков или усеченному взаимодействию, при котором партнеру полагается знать только то, что его касается, естественно, повышенно рискованная направленность проекта из таких знаний исключается.

• **«ровный рискач»**

- пропорциональный рост запросов по мере увеличения вклада. Приближается к нормированию риска — установлению жесткой пропорции вклада возможному откату. Причем весьма часто норматив прибыльности является главенствующим фактором участия партнера в деле, ибо все скрупулезно просчитывается до последнего цента. Во всяком случае, осторожному партнеру так кажется, и не следует ему в этом противодействовать

Риск «ровного рискача» растет соответственно прошлым достижениям партнера. При работе с таким объектом требуется тщательный анализ его прошлого опыта с целью подгонки проекта в соответствие деловой практике партнера. Рекомендованное позиционирование проекта — подгонка проектных ожиданий партнера под нормативы риска партнера.

Весьма вероятна пригодность объекта для денежного стимулирования фиксированными суммами.

• **«накопительный риск»**

- наиболее расхожее нормативное отношение, при котором лейтмотивом рискованного поведения становится увеличение активов в соответствии с принятой программой. Обычно такой сверхценной идеей описываются соответствующие требования к «откату» — доходности инвестиций, сильно превышающие стоимость «ответа» — запланированный уровень допускаемых инвестиционных потерь. При этом шаг вправо, шаг влево от траектории движения становится невозможным — рискованность, строго ригористичная в рамках своего дела.

Как говорится, «вы можете предлагать железную дорогу за кусок сыра», но сыра вам такой

партнер не даст. Лучшее, на что можно рассчитывать при работе с «накопителем», — это на ваше включение в его дело. Однако и здесь вас ждут разочарования. Нажить такой партнер не даст. Он будет «рисковать» так, как сам это понимает: пытаться сэкономить на вас или переложить на вас все свои риски. Б обиходе таких людей небезосновательно называют «жлобами, сквалыгами и прижимами». Забота о приумножении активов, доведенная до крайности, граничит со сверхценностью активов как таковых.

Парадоксальным является тот факт, что даже декларированный процент рискованных отвлечений на сторонние инвестиции из общего имущества таких субъектов, выходящих за рамки непосредственно их дел, не меняет принципиального отношения к риску. Как только дело выходит из их рук, пусть даже далеко не самых умелых, подход к риску повышается на порядок. Проекту могут предъявить непомерные требования. Наиболее показательный пример — подход нашего государства Зарабатывать, как выяснилось, оно не умеет, обирать по справедливости — не может, а тратить — даже говорить не хочется... Но посмотрите, какая требовательность к инвесторам!

Отметим еще одну характерную черту «накопителя» — мягкое отношение к собственным проколам. Вот здесь самое уязвимое место таких «рискачей», предопределяющее единственно возможную стратегию взаимодействия: преподнести дело так, чтобы оно стало их собственным, а затем скачать то, что вам причитается. На этом строится вся «параллельная практика», при которой одним организационным ходом порождаются две деятельности — основная, лежащая на поверхности, и параллельная, секретная, припрятанная по форме получаемых результатов. Первая — для партнера-накопителя, вторая — для партнера-предпринимателя. При этом если «параллелька» не будет обнаружена в явном виде, и дело не запахнет убытками, накопитель достаточно долго будет терпеть недобор прибыли.

• **«призовик»**

- человек, готовый поставить на кон многое, но который и рассчитывает на получение многого. Максималист по натуре, призер может быть надежным партнером на длительное время. Во всяком случае, пока перед его носом висит «морковка», и притом, самая толстая и сладкая. Прекрасно управляемый партнер. Из негативных факторов следует помнить два момента:
- «призовик», как лицо, в бизнесе не самое удачливое, зачастую обладает весьма богатым опытом в Партеке Учитывайте это при выборе проектной стратегии для недопущения порождения подозрений и сомнений. Придерживайтесь партнерской лояльности — и все будет в порядке
- второй момент связан с внутренней сутью «призовика». Дело в том, что в рядовом проекте партнер может увидеть нечто, выходящее за рамки вашего понимания ситуации. Партнер может иметь склонность к «двойке», имея на прицеле проектные ресурсы и **вас** в качестве «дойной коровы». Еще раз напоминаем о необходимости повсеместного применения партнер-контроля. Особенно когда ваш подельник — натура повышенно рискованная, готовая поставить на карту многое, возможно и вас с вашим партнерством...

• **«беспредельщик»**

- представляет собой человека, о котором раньше метко говорили: «Лезет с тремя копейками в буфет». Не имея за плечами ничего, кроме непомерных аппетитов, такой тип готов кинуться в любую авантюру, которая хотя бы пахнет предметно. Как любой «беспредель», такой тип личности успешно приближается к патологически опасной черте. Стремление упиваться собственной виртуозностью рано или поздно сбивает акцент исключительно на конечный результат, при котором «цена лотерейного билета» в расчет не берется. Обречен на провал, и чем быстрее это произойдет — тем лучше для него. Действия при обнаружении такого подхода со стороны партнера вполне ясны и однозначны.

• **«стратег»**

- человек-носитель выверенной инвестиционной политики, подразумевающей развитие стратегии распределения рисков в зависимости от текущего финансового состояния — свободных средств и наличия инвестиционных предложений. Например, ваш партнер может исповедовать такую религию: двадцать процентов капитала — на сверхрисковые призовые затеи, пятьдесят процентов — на безрисковые дела гарантированной доходности (каких, как мы выяснили, в жизни не бывает; банки — и те лопаются), и по пятнадцать

процентов на затеи соответственно низкой и средней рисковости. Если «стратег» совершенствует свои подходы — в итоге неизбежно происходит его профессионализация. Считайте, что вам повезло, если вы столкнетесь с таким партнером. Работать будете с удовольствием. Неприятные сюрпризы маловероятны. Однако инвесторов-стратегов в наше время искать можно очень и очень долго...

ФАКТОР «ОТВЕТ» (ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ)

ПОНЯТИЕ

Ответственность в Партеке — это система ценностных ориентации личности партнера, касающихся осуществления самоконтроля над собственной деятельностью с позиций выполнения принятых на себя обязательств. Внутренние формы саморегуляции представляют собой известные обыденные понятия «чувство ответственности» и «чувство долга». Ответственность предопределяет сознательное соблюдение моральных принципов и правовых норм по отношению к партнеру. С точки зрения риска ответственность — это принятая и одобренная человеком плата за лотерейный билет или его ставка.

В партнерских отношениях ответственность имеет двоякое проявление: с одной стороны, она касается принятия ответственности за неудачу общего дела, с другой стороны, она отражает понимание собственной роли в общем успехе. Важно и то и другое, но мы сейчас говорим в большей мере о возможных негативных последствиях.

Самокритичная и адекватная оценка степени личной ответственности объекта — непреложная черта доброкачественного партнера, если, конечно, вы сами не затеваете что-то иное...

Таким образом, мы имеем дело с установкой объекта на ответственное выполнение своих обязательств и установкой готовности ответить за их невыполнение.

Еще раз коснемся необходимости исследования прошлого делового опыта вашего объекта, особенно в области построения им партнерских отношений. Внутренние самооценки ответственности формируются в процессе интериоризации — воздействия внешних структур социальной деятельности партнера. Чем более опытен в партнерстве ваш объект — тем больше у вас шансов встретить то, что нужно. Чем цветастее картина его бывшего и нынешнего окружения — тем больше у вас вероятности четкой идентификации ответственности, тем меньше риск сюрпризов со стороны партнера по части «разводов руками».

Р-ТЕХНО: РАЗВЕДКА «ОТВЕТА»

1. Обсуждение задания.

При обсуждении партнерских функций, если вы видите запись задания, пометки по ходу дела — это неплохой признак.

Если же вы видите педантичную запись задания по пунктикам и такой же пунктуальный отчет — признак из разряда доброкачественных перемещается в разряд двойственных. Возможна «масса» или даже «дохлая двадцатка».

2. Контролька: дать простое задание и не инструктировать.

Посмотреть за работой, лучше всего установив негласный контроль действий. Есть ли выполнение возможных, но формально незатребованных вами процедур, есть ли инициатива? Какова внутренняя отчетность «для себя»: записи, бумажки, пометки? Каков отчет для вас?

3. Вздуть объект за какую-нибудь малозначительную недоработку и посмотреть на реакцию.

Склонность к оборонительному поведению — стиль безответственного. Эмоциональные переживания без контратак — ответственный человек, скорее всего, из «массы». Контратака, возможно, на сильном эмоциональном фоне, очень часто характеризует сверхответственных людей, прекрасно знающих себе цену.

4. Проверьте условия срабатывания установки.

Ответственность как психологическая установка срабатывает только при определенных условиях наличной ситуации. Проверьте соответствие своей ситуации тем требованиям, которые есть в сознании объекта. Ваша ситуация должна быть расценена объектом:

- в качестве субъективно пригодной для выполнения им взятых на себя обязательств. Чем обыденнее она — тем более ответственен подход. Подумайте о доступе к проектной информации такого партнера. Все ли ему надо знать и не повредит ли избыток знаний?
- понимание и толкование обязательств и возможных последствий должно быть унифицировано. Исключите двозначность, недоговоренности. Кстати, имейте в виду, что педалируя этим моментом, весьма просто в глазах объекта можно вывести представление ситуации из типичной в уникальную;
- в ситуации должны быть представлены объективные возможности ответственной работы. Проверьте внешние факторы. Нет ли среди них угрожающих? Нет ли субъективно расцениваемых таковыми вашим партнером? Поговорите с ним об этом.

5. Контроль условий срабатывания.

Вам требуется провести разведку субъективной значимости ситуации и ее соответствия вслух высказанным намерениям. Самое время привести вам поучительный пример, как в ходе одного дела, общаясь с хорошо известной нам командой, мы, не поверив их заверениям в «ноу проблем», организовали серию легких провокаций с прослушиванием. То, что мы услышали, никак не соответствовало тому, что нам сказали. условия срабатывания, по-нашему мнению, не соответствовали нормальным.

6. Партнер-мониторинг.

Мониторинг выполнения партнерских обязательств должен быть организован в обязательном порядке, как бы вы не были уверены в ответственном подходе партнера. Малейший сбой требует расследования, цель которого — дать ответ на вопрос: «Сбой — это случайность или закономерность, пока достаточно безобидно выглядящая?» В вышеуказанном примере клиент рискнул-таки поручить выполнение своего щепетильного задания «прозвоненной» нами команде. Что, впрочем, не помешало ему одновременно с этим поручить нам организацию мониторинга исполнителей. Когда дело приняло угрожающий оборот, *клиент* имел всю исчерпывающую оперативную информацию по данному вопросу. В противном случае сидеть бы ему у разбитого корыта...

СТИМУЛИРОВАНИЕ «ОТВЕТА»

Стимулирование ответственности может быть проведено по двум путям: во-первых, по линии изменения ситуации, что часто недостижимо. Во-вторых, что более распространено, по линии воздействия на психику объекта. Если вы выбрали второй путь, имейте в виду, что правило «двадцати» работает в области «ответа» весьма показательно. Ваш объект по критерию ответственности может относиться к одному из трех типов людей:

• «дохлая двадцатка»

— совершенно безответственный человек, всеми правдами и неправдами избегающий ответственности,

• «масса»

- тип, ситуативно ответственный в зависимости от внешних стимулов,

• «золотая двадцатка»

- человек, работающий на совесть, не требующий палки или других внешних стимулов.

В остальном, психоманипулирование на данном факторе — дело известное.

РАЗВЕДКА ИРИС И АТАКА ПО ФАКТОРУ

МЕТОД «ЧАСТНЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ»

Поскольку ИРС представляет собой стереотипичный навык, ее проявления можно обнаружить во всевозможных частных наблюдениях поведения объекта. Везде, где потенциально присутствует

угроза, вы увидите прообраз ИРС. Вспомните, как мы с вами обсуждали стиль вождения автомобиля. При совместном проведении досуга попробуйте пронаблюдать соответствующее поведение объекта. Расписать «пульку» в преф, подергать ручку однорукого бандита или поупражняться в Блэк Джек или рульку — действия такого рода совершенно четко проявят ИРС личности вашего объекта. В оперативном плане совместные развлечения приобретают все большее значение в качестве универсального инструмента разведки личности.

АТАКА РИСК-МАНИПУЛИРОВАНИЕМ

Как мы с вами говорили ранее, рискованные свойства ситуации, отражающие меру воздействия на ситуацию со стороны объекта, могут представлять собой две области:

либо «лотерею» — волю случая, либо «управление» — ситуацию, зависящую от личностных качеств объекта, таких, например, как профессионализм или любой другой навык. Экспериментально установлен простой факт, многократно подкрепленный оперативной практикой:

если ваш объект решит, что в ситуации риска от него что-то зависит — он куда охотнее рискует, нежели если бы дело касалось простой лотереи.

Риск-манипулирование подразумевает повышение уровня рисковости объекта за счет перевода ситуации из разряда шансовых (лотерея) в разряд навыковых (управление). Принятие риска объектом выражается в его активном предпочтении более опасного варианта действия безопасному.

Поскольку на сдвиг риска активно влияет фактор группы, риск-манипулирование более эффективно воплощается при групповом воздействии на объект, как со стороны его окружения, так и с вашей. Каждый рискует собственным кошельком с большей охотой, попав в окружении других игроков.

наиболее ценное предметное воплощение метода групповой риск-стимуляции было проведено в ходе одного мегапроекта — двойки. Суть двойки, как вы знаете, заключается в достижении двух целей — одной для партнера, другой — для вашего заказчика. В этом проекте заказчику требовалось протащить нужный Акт, открывающий ему большие деловые перспективы. В качестве инструмента, была выбрана группа «торпед», потенциал которых расценивался нами вполне пригодным для дела. Отношения складывались не сразу и не быстро. «Торпеды» проявляли весьма осторожные подходы и достаточно твердую позицию. Тогда было решено разрабатывать ключевые персонажи не только группой наших переговорщиков, но и в обязательном присутствии «их команды», кое-кого из которой нам удалось к тому времени попросту перекупить с завязкой платежа на итог переговоров. Переговоры вошли в требуемое русло. При этом «торпеды» весьма успешно обрабатывались как с нашей стороны, так и со стороны «помощников». Примечательно, что самые ценные подвижки в понимании риска, «торпед» произошли на этапе разработки рыбы Акта и всей сопутствующей низовой документации. Планка риска заметно приподнялась именно с момента появления видимых штрихов управления ситуацией, даже таких иллюзорных, как разработка документов, визиты и переговоры наверху. «Групповые игры» были прекращены сразу же после подписания всех бумаг и появления итогового Акта. «Свои» игроки были отведены от дел, с «чужими» взаимодействие приняло более плотный характер...

ПСИХО-ГРАФОЛОГИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА (ПГА)

понятие ПГА-экспертизы

черты личности, выявляемые ПГА

поведенческие характеристики

принципы диагностики и процедуры

формы практического выполнения ПГА

ПОНЯТИЕ ПГА-ЭКСПЕРТИЗЫ

Психографологическая экспертиза (ПГА-экспертиза) решает вопросы зависимости между почерком объекта и чертами его характера, психическим состоянием и поведенческими характеристиками.

Такое неоспоримое удобство диагностики личности по клочку бумаги с образцом ее почерка обусловило активное использование психографологических исследований как отечественными, так и зарубежными спецслужбами.

ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ, ВЫЯВЛЯЕМЫЕ ПГА

На выходе психографологической экспертизы вы получаете вероятностные оценки практически всех характерологических черт личности — полную совокупность качеств исследуемого человека. То, что мы называем «деловой структурой личности», представляет всего лишь частную, локальную задачу, входящую в общие решения.

В их числе наиболее значимыми являются черты личности.

- **тип темперамента и связанные с ним проявления деловой активности и стиля дела**
 - отнесение объекта к типу стайера или спринтера, установление типа реагирования — интровертивный или экстравертивный ваш объект, определение формы, величины и типа реакций (экспансивный или сдержанный, вспыльчивый или уравновешенный и т.п.);
- **диагностируется наличие фрустраций и отклонений**
 - противоречий в сознании и поведении, возможных расхождений убеждений и реальности;
- **проявляются деловые психоконфликты**
 - выражаемые такими качествами как упрямство, глобализация, страх, неверие и т.д.;
- **смыслообразующий мотив**
 - вы можете получить выводы о сентиментальности или рассудочности в поведении вашего объекта, о наличии в нем «уходных» наклонностей. Прекрасно диагностируются деловые мотивы в виде таких черт характера, как самоуслаждение, трудолюбие или полная неспособность работать, особенно приближающиеся к опасной черте;
- **волевые черты личности и соответствующая стилизация поведения**
 - хладнокровие, самоконтроль или приверженность к безволию, настойчивость и напористость. Распознаются «камень-люди» и агрессоры, все сокрушающие на своем пути;
- **командные нотки личности**
 - пристрастие к единоначалию, коллективному управлению или избеганию руководства как такового;
- **инициативность объекта**
 - полная палитра от врожденной лени до патологической деятельности;
- **ментальные творческие способности**
 - общая талантливость и конкретный тип творчества;
- **внутренние ценности**
 - естественно четко указать на связь вида тех или иных строк с сознанием невозможно (хотя, как мы знаем, попытки подобных исследований предпринимаются), однако диагностируются такие качества, как нравственная и моральная пустота, приверженность нормативной этике, наличие деформаций в области морали;
- **ЭГО-уровень**
 - очень хорошо виден даже в такой форме экспертизы, как факсимильная, когда вы предоставляете ПГА-эксперту всего лишь образец подписи объекта. Эксперт может указать на такие проявления, как гипертрансформированная самооценка, аномальные эгоистичность и эгоцентричность объекта. Выявляется эго-акцентуирование личности, в обыденности выражающееся в таких проявлениях, как аскетизм, сдержанность или, напротив, распушенность, вседозволенность и развратность;
- **диагностика ответственности и оправдательного поведения**
 - наиболее ценное для нас качество ПГА Экспертиза может указать вам на наличие таких дефектов, как рационализация самооправданий — стремление выворачиваться из любой спорной ситуации без ущемления «Я», а также указать на установку личной

ответственности, направленной на готовность признания вины и ответа;

- **ментальные склонности**

- мышление представлено в росписи человека больше, чем в его словах Экспертиза не только укажет на вербальный или образный тип мышления, установит приверженность иррациональному (мистическому), логическому, эмоциональному или парадоксальному способу, но и предскажет стилевую стереотипизацию мышления объекта, его склонность к шаблонам и подражаниям или, напротив, оригинальность. С высокой степенью вероятности определяются такие общие характеристики развития интеллекта, как, например, склонности к аналитической или синтетической деятельности, прогнозированию. Не остаются без внимания возможные патологии мыслительного аппарата, исключительно важные для дела идиотия (слабоумие, безумие), персеверации, ригидность, параллельная логика, различные уходы в ирреальность" фантазии, мечтания Психиатрические наклонности личности, связанные с такими проявлениями, как маниакальное, шизоидное, неврастеническое и депрессивное поведение. Свойства воображения человека, как ни странно, также связаны со спецификой нашего почерка Так, например, эксперты утверждают, что без проблем идентифицируют склад ума по почерку. При этом глубина оттенков может затронуть такие параметры, как способности к использованию момента, общий оптимизм или пессимизм настроения в момент написания образца;

- **деловые качества: ресурсоотношение**

- такие характеристики человека, как небрежность, аккуратность, педантизм Что интересно, так это возможность диагностики срока вработываемости объекта в новое дело;

- **свойства восприятия**

- например, такие как впечатлительность, способность к сочувствию и сопереживанию;

- **оценка привязанностей**

- одна их любопытных характеристик ПГА-экспертизы, предусматривает диагностику личности по таким параметрам, как период формирования привязанностей, форма, контактность, доступность, замкнутость или открытость объекта. Понятно, что такие характеристики представляют интерес для любого оперативника;

- **форма досуга**

— предусматривает оценку склонности к спокойному времяпрепровождению или бурным видам досуга;

- **текущее эмоциональное состояние**

— весьма важная информация, если вы знаете связь образца почерка с теми событиями жизни объекта. Оценка затрагивает такие параметры, как общее эмоциональное состояние в рамках от спокойствия до нервозности, тип и вид эмоциональных текущих разрядов и общие тенденции. Весьма эффективно для текущего контроля поведения,

- **биопсихические характеристики**

- могут указать вам на наличие как общего энергетического фона объекта (энергичность, усталость, живость и проч.), так и конкретное состояние здоровья, включая версии о возможных серьезных заболеваниях,

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Мы ограничимся обзором той части возможных прогнозов, которые, по-нашему представлению, могут быть ценны для выводов в области Партек.

- **партнерские межличностные отношения**

Оцениваются в разнообразнейших категориях склонности объекта к отношениям партнерства Это и сенситивность — форма способности эмоционального восприятия партнера, что в обыденной жизни формулируется как способность войти в ваше положение, прочувствовать вашу позицию и сопереживать ей Это и предпосылки к оценке пороговых величин таких реакций. Как будет партнер наблюдать ваши сложности и когда он

сможет их прочувствовать? Все это отражает понятие надежности партнера, не так ли? Наконец, вам могут быть предложены наборы чисто поведенческих манер объекта в обращении с вами, как то капризность, требовательность, ревность, грубость, дипломатичность, нахальство и т.д.;

- **лай-направленность объекта**

Уникальное свойство ПГА-экспертизы — диагностирование лживой направленности партнера в характеристиках таких проявлений, как абсолютная приверженность честности, потенциальная способность ко лжи, допустимость и применение сознательного обмана, диктуемого ситуационными соображениями, и, наконец, пристрастие к навыку злостного обмана и умелость злонамеренной лжи. В этой части также хотелось бы обратить внимание на прогностику такой черты, как манипуляционное поведение объекта, отражаемую в соответствующих понятиях Кто с вами? Человек, злоупотребляющий вашим доверием, личность, устремленная подать себя в лучшем свете или умышленно производящая ложное впечатление для чего-то другого? Оценивается опытность объекта в данном направлении;

- **конфликтное поведение**

Оцениваются требуемые проявления возможного поведения в конфликте. Это и тип конфликтной реакции, и тип защиты, и «пороги срабатывания»;

- **виктимология объекта**

Некоторые методики включают в себя всестороннее обследование объекта с позиций наличия в нем жертвенных наклонностей и соответствующих характеристик. В тех же разработках мы встречали показатели возможной агрессивности и отношения насильственного разрешения конфликтов, включая прогнозы конкретного агрессивного поведения;

- **качества и прогнозы рисковости**

Последнее, на что хотелось бы обратить внимание, это возможность выявления и прогнозирования рисковости объекта. Почерк может выдать как общую рисковую направленность личности, так и такие конкретные восторги, как скупость, скарденность, расточительность, транжирство, мотовство и т.д.

Есть смысл остановить обзор Р-возможностей, предоставляемых обрывком рукописного текста при соответствующем к нему подходе.

ПРИНЦИПЫ ДИАГНОСТИКИ И ПРОЦДУРЫ

Вся ПГА-диагностика базируется на обширных эмпирических данных и психологических обоснованиях. Исследованиям графологии уделяется самое непосредственное внимание на протяжении веков, фактически с того самого момента, как люди стали обмениваться первыми рукописными посланиями. Стоит лишь появиться чему-то новому в области прикладной психологии, как это тут же находит отражение в графологии. Причина этакого — в ее особой притягательности для практика, особенно для диагностики отклоняющегося поведения личности.

При этом сам принцип проведения психографологической экспертизы на протяжении веков остался неизменным: внешним наблюдаемым признакам почерка ставятся в соответствие те или иные графологические законы, устанавливающие связь между наблюдениями написания и определенным психологическим решением относительно объекта исследований.

Сами законы, изначально относительно несложные, типа «если буква наклонена, ровная и тонко выписана — это может отражать эмоциональную открытость и высокую чувственную способность», «если почерк поднимается слева направо — это отражает оптимизм личности», «бледный почерк — признак слабоволия», на сегодня, пройдя трансформацию вековым опытом человечества, непосвященному покажутся хуже китайской грамоты. Не лучше обстоит дело и с решениями. Упомянем лишь такой факт: строчная буква «а» в сегодняшней ПГА-экспертизе может быть проанализирована по более чем тридцати параметрам и быть связана с более чем

тысячей четырьмястами психологическими решениями. Неплохо? Догадайтесь, какими цифрами описывается вся экспертиза?

Для спорных ситуаций, в которых появляются разнонаправленные или взаимоисключающие результаты, вопрос доминирования одной черты личности над другой решается обращением к обширному списку соответствующих ситуационных правил, количество которых весьма немалое.

Кроме того, проблема заключается не только в требовании держать в голове колоссальный объем информации и справочные альбомы под рукой, но и в умении «читать», т.е. распознавать внешние признаки почерка. Все эти «радости» делают метод психографологии уделом весьма немногих. В силу исключительной сложности обучения графологической экспертизе мы не располагаем сейчас возможностью привести вам даже самый ограниченный минимум знаний, чтобы вы смогли получать какие-нибудь результаты самостоятельно. Мы показываем вам некоторые возможности прочтения человека по его рукописи.

ФОРМЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛНЕНИЯ ПГА

Практически экспертиза реализуется как в форме визуального анализа текста экспертом и обращения к соответствующим справочникам-классификаторам, так и в современной «хай—тековой» форме компьютерного «прочтения» текста специальными программами-распознавателями образов с последующей обработкой информации средствами искусственного интеллекта.

Во втором варианте получаемые выводы более точны, ибо ликвидируется риск субъективизма и несоответствующей квалификации эксперта, что, как вы, наверное, уже заметили, является ключевыми факторами качества экспертизы. Скорость компьютерной экспертизы повышается на несколько порядков. Еще бы! Сунуть в сканер листок бумаги, покурить пяток-десяток минут, пока компьютер потрещит, переваривая вводные, и распечатать стопку листов на принтере — вот все, что от вас потребуется для получения полного портрета исследуемого объекта и прогнозов его делового поведения методами ПГА. Однако примерно в той же пропорции повышается и стоимость экспертизы. Достаточно сказать, что цена соответствующего «софта» — программного обеспечения графологической экспертизы, может достигать до нескольких десятков тысяч долларов за полный пакет необходимых программ.

Отметим тот факт, что компьютеризированная ПГА-экспертиза приобретает все большее звучание в качестве средства экспресс-диагностики там, где требуется быстрое выявление опасных людей из общего потока. Например, известно, что в некоторых крупных аэропортах ПГА-диагностические компьютерные комплексы используются службами безопасности для выявления агрессивно настроенных лиц с предельно обостренным эмоциональным фоном. Рядовая процедура оформления, связанная с росчерком пера в типовой форме, на самом деле скрытно реализует ПГА, что позволяет оперативникам «секьюрити» сразу же подключаться к сомнительным личностям. Несмотря на то что количество выявленных таким образом а аэропортах контрабандистов и террористов не называется, сам подход примечателен. Настолько, что сегодня мы видим попытки применения экспресс-диагностики в крупных коммерческих банках для выявления и надзора за сомнительной клиентурой.

ФАКТОРЫ БИОПСИХИКИ

цели

работоспособность

эмоциональное самочувствие

темперамент

интраверт — экстраверт

возрастной фактор

фактор состояния здоровья

ЦЕЛИ

В настоящей главе мы попробуем осветить некоторые черты личности партнера, имеющие

био психическое происхождение. Их рассмотрение с точки зрения организации разведывательных мероприятий покажет вам подходы к рискографии дела и способам атаки психики персонажа по линии рассматриваемого фактора.

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ

Работоспособность характеризует возможность объекта выполнять требуемую деятельность на заданном качественном и количественном уровне. Персонифицированный проект, ориентированный на личность партнера, должен быть проверен по параметру работоспособности в обязательном порядке. Решающее значение на работоспособность оказывают психофизические ресурсы объекта. Они и являются предметом вашего интереса данного этапа рискографии проекта. Игнорирование его чревато тем, что, несмотря на все ваши усилия по мотивированию и стимулированию объекта, органически не способного, например, к длительной выносливости монотонных нагрузок, рано или поздно естество возьмет свое — психологический срыв исполнителя неизбежен.

Кривая работоспособности состоит из последовательных элементов:

- периода вработывания,
- оптимальной работоспособности,
- компенсируемого и некомпенсируемого утомления,
- финишного рывка («эффект конюшни»).

Задача РТ сводится к определению типологии работоспособности объекта и созданию в рамках проекта необходимых условий для оптимальной или максимальной работоспособности, что всегда строго индивидуально по формам и дозировано по интенсивности.

Антиподом работоспособности является утомляемость объекта. Вам необходимо оценить текущее состояние его био психики: хватит ли внутренних сил на выполнение возлагаемой на него нагрузки в заданном временном интервале? В условиях совбизнеса с учетом того, что перегрузки приобретают черты хронических, прогноз работоспособности должен предусматривать оценку внутренних резервов объекта. Это необходимо для того, чтобы не переоценить объективные возможности человека на случай непредвиденных сторонних (внепроектных) нагрузок. На этом этапе мы предпочитаем прощупать организацию рабочего времени человека, особенно его режим труда и отдыха, исследовать его личную систему профилактики перегрузок, степень тренированности и умелости в этом вопросе — все, что интересующий нас человек реально может противопоставить стрессам и перегрузкам .

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ

Ощущение психологической комфортности, как внутреннее состояние объекта, является одной из важных характеристик построения устойчивого взаимодействия. Вне зависимости от ориентации проекта на личность партнера эмоциональный комфорт объекта необходимо учитывать как в общей схеме взаимодействия, так и каждом точечном контакте.

Эмоциональные проявления являются индикаторами вашей техники воздействия, как умелой, так и безграмотной, посему автоматический навык фиксирования и отслеживания малейших изменений психологического самочувствия объекта является непреложным качеством оперативного работника высокого класса.

Симптомы плохого эмоционального самочувствия, такие как чувство тревожности, неуверенности, подавленности и т.д., прочтенные вами в общем психологическом портрете личности, могут внести свою пагубную лепту в проект совместной деятельности. В таком случае вам придется прибегнуть к коррекции делового поведения объекта. Эмоциональные воздействия могут преследовать и иные оперативные цели.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ АТАКИ

• МЕТОД РАЦИОНАЛЬНОГО ДИСТРЕССА (МЕРАД)

Если в оперативных целях требуется создать соответствующие «патовые» условия деятельности объекту, при которых он должен подойти к переоценке своих возможностей и

аппетитов, в качестве стрессора можно использовать чисто рациональные компоненты. Как известно, ответ человека на разнообразные экстремальные воздействия - стрессоры, может вызвать полную дезорганизацию деятельности. Такое состояние — дистресс, практически достигается задействованием в качестве агрессоров информационных перегрузок, таких как цейтнот принятия решений и высокая личная ответственность за их последствия. Покажем применимость и эффективность МЕРАД на примере «непростого» поведения объекта, что не мешает исправно работать тонкой психомеханике.

молодой директор проекта был заподозрен в нелояльных наклонностях. Для формирования доказательственной базы была предпринята атака МЕРАД, выразившаяся в активной бомбардировке объекта, скажем так, быстропортящейся деловой информацией, требующей сиюминутных ответственных действий. При этом посыл материала осуществлялся как по каналам сторонних источников, так и снизу — непосредственно из проектной деятельности. В результате объект, утратив бдительность, начал названивать с офисного телефона нежелательным персонажам. Кассета с записью этих переговоров безоговорочно убедила заказчика в неудачном выборе управленца для своего пограничного проекта.

•метод «Д-турбо»

Прием «Д-турбо» назван так по названию главного используемого психологического рычага — задействования фактора тревожности (disturbance) Как вы уже догадались, ничего хорошего объекту он не сулит, предоставляя манипулятору один из сильных рычагов негативного стимулирования и эмоционального управления объектом.

При конструировании воздействия необходимо отталкиваться от понимания того, что тревожность проявляется только тогда, когда у объекта отсутствует четкое понимание опасности. Конкретная угроза вызывает чувство страха. Тревожность же представляет собой генерализованный, диффузный страх, лишенный внешнего воплощения. Беспочвенность и неопределенность, неосознаваемость источника опасности порождает ощущение беспомощности, неуверенности в себе, бессилия перед лицом внешней опасности. В сознании объекта в такой ситуации появляется брешь для насаждения через нее требуемой вам идеи или выполнения заданного действия. Противодействие со стороны объекта обычно отсутствует, ибо при грамотной обработке объекта мощным «Д-турбо», поведенческие реакции человека выражаются в рамках от частичной дезорганизации деятельности до полного ступора. Что и обеспечивает методу позицию очень сильной стратегии атак Я-уровня объекта. Внутренние противоречия на фоне раздутой вами тревоги обостряются весьма существенно.

Для применения «Д-турбо» более всего подходят объекты, в личности которых повышено обострена или гипертрофирована тревожность — склонность испытывать переживания по поводу реальных или надуманных, воображаемых опасностей. В первую очередь это свойственно объектам с приверженностью к нервно-психическим заболеваниям (см. главу «Патологическое поведение»), лицам, находящимся в состоянии развития последствий психотравмы и балансирующим на опасной грани отклоняющегося поведения. Снижение порога возникновения реакции тревоги характерно и для вполне нормальных людей, находящихся в хронических психоперегрузках.

внимание защитной механике: ваше «Д-турбо» может быть обесценено применением стереотипных психозащит

фирма Э, предпочитавшая достаточно длительное время работать «голой», подверглась элементарному дикому напугу. Атакующая сторона выдвинула непомерные условия, над деятельностью фирмы нависла реальная угроза сворачивания, причем в самой плохой форме. Исходя из требований наличной ситуации к нескольким персонажам атакующей стороны были применены Д-турбо. Всем им последовали анонимные телефонные звонки примерно следующего содержания: «Василий? Это звонит твой старый друг Пузырьков. Помнишь, ты разорил меня полгода назад ? Я так и не поднялся... Что хочу сказать — я продал свою квартиру и купил автомат. Так что ты живи спокойно, пей и кушай, ни о чем плохом не думай...» Кроме этого, несколько дней мы помячили на хвосте «иномарки»

накатчиков. На следующей встрече накатчикам в ультимативной форме была предложена мизернейшая отсечка со стороны Э. Возражений не последовало...

• ЭМоциональный ДИистресс (ЭМДИ)

Для корректировки партнерских самооценок можно прибегнуть к созданию дистресса средствами эмоционального воздействия. В обыденной жизни это можно видеть повсеместно. Проявления в ситуациях угрозы, опасности, обиды, различные дистрессные формы могут дать тонкий требуемый результат: от импульсивных реакций, используемых в дальнейших оперативных играх, до тормозной формы поведения, когда деятельность объекта дезорганизуется, практически останавливаясь в областях, сопряженных со стрессорами. Фактор эмоционального состояния объекта, используемый в качестве рычага управления психикой со стороны агрессивно настроенного или даже более компетентного партнера — практика весьма распространенная. Вот весьма типичный пример воздействия.

партнеры ведут совместный проект, в рамках которого функции строго разделены между участниками. Один из них, более агрессивный, имеющий намерение поуменьшить партнерскую долю, поворачивает дело таким образом, что у партнера-сбытовика начинаются серьезные неприятности с покупателем. На фоне обострившегося партнерского конфликта, когда сбытовик начинает скулить по поводу проектной дискриминации (типа «все сливки — тебе, все гадости — мне»), агрессор прилагает все силы, для обострения эмоционального накала ситуации. С одной стороны, тот самый неблагополучный покупатель начинает угрожать все более явно. С другой стороны, партнер умело делает вид, что прячется за рамками формальных обязательств (типа «твои проблемы — это твои проблемы...») Когда опасность и обидки переполняют чашу терпения партнера, в один из наиболее раскаленных моментов партнерского конфликта следует предложение агрессора о передаче ему функций сбыта с соответствующим уменьшением доли партнера-сбытовика. Причем форма подачи такого предложения такова, что фактически иного варианта, кроме как согласия, и быть не может. Как вы понимаете, именно этого и недоставало; сбытовые функции проекта были переключены на агрессивного партнера. Так сработал

ЭМПАТИЯ

Под понятием «эмпатии» подразумевается постижение объектом эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. В вышеприведенном примере атаки объекта весьма часто номер первый — агрессивный атакер может представлять собой не пугало, как это многим кажется, а напротив, «потерпевшего». Это эффективно используется, если вы уверены в высокой эмоциональной эмпатии объекта. Сопереживания могут быть инициированы подбором соответствующих узнаваемых объектом состояний. Например, если вы скажете партнеру, что в результате его действий утерли эффективность денежного мультипликатора — навряд ли ему это покажется болезненным. Но если вы хряснете об стол пустым бумажником, если сорветесь на крик из за того, что .. Словом, понятно, мотивы должны быть близки мироощущению объекта. Объект должен отождествиться с потерпевшим, только тогда он что-то почувствует. Такой эмоциональный спектакль в умелой постановке способен дать очень многое.

Говоря о возможностях эмоциональных воздействий на психику объекта, невозможно не привести еще одного известного метода психозаражения. В специальной литературе он имеет множество названий, назовем его условно «эмпатийное заражение».

Метод применяется прогив объектов с достаточно развитым уровнем сознания. В основе лежит эмоциональная идентификация объекта — отождествление его с носителем эмоционального заряда.

• прием «ЭМпайтийное ЗАражение» (ЭМЗА)

Применяется для введение объекта в требуемое эмоциональное состояние. Строится и выполняется по типу одноименного психомеханизма — эмпатийного эмоционального заражения. Цель манипулирования сводится к индуцированию в объекте требуемых эмоций в ответ на их носитель, предлагаемый объекту к общению. Задействован процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида другому на психофизиологическом уровне контакта, когда эмоциональный заряд передается в обход смыслового содержания контакта.

Р-технология.

1. Постановка цели и контрольных параметров.

2. Игра.

Проводится как в индивидуальной, так и в групповой форме. Групповая игра представляется более ценной, ибо не только приводит к более качественным результатам, но и, что весьма важно, может некоторое время сохранять незыблемым ваш оперативный имидж и первоначальную установку в восприятии объекта. Например, если вы работаете с объектом в компании с нервным агрессивным партнером — после контакта у объекта останется «неизменно превосходный результат» — неприятные эмоциональный осадок, который может породить гамму неосознаваемых неприятных переживаний. У вас есть шанс остаться нейтральным. Типичный прессинг при работе пары «плохой-хороший», в которой номер первый — «душит и атакует», а номер второй — «отпускает и компромиссит», в итоге приводит к тому, что объект самостоятельно выдвигает некое усредненное решение, часто весьма выше объективно среднего показателя для данной ситуации.

3. Третья фаза — наблюдение и контроль

Подделками детективного ширпотреба мотив «эмпатийного заражения» обыгран, в основном, в качестве устрашающего манипулирования, когда потенциальной жертве в целях «прочувствования ближайшего будущего» показывают реальные или симулируемые мучения других. Однако мало обыграно иное воплощение метода, когда он используется в качестве положительного стимулирования. Рекомендуем дать почувствовать объекту запах пирога, поедаемого другими. Недаром инквизиция считала одной из самых страшных пыток — пытку предвкушением, растянутым в бесконечность. Посмотрите, как работает ЭМЗА применительно к захвату «торпеды».

при работе с неким персонажем мы столкнулись с его упорным нежеланием пересмотреть свой подход к вопросу о найме в фирму заказчика. Мы безрезультатно обрабатывали объект до тех пор, пока не дошли до простого метода: познакомили объект с его прообразом — «сотрудником» фирмы клиента, почти аналогично обхаживаемым в прошлом, имевшим ранее примерно такие же мировоззренческие взгляды, как и наш объект. После знакомства, когда люди обсудили чисто профессиональные детали, объект проникся требуемым эмоциональным духом. Вскоре специалист выехал вместе с новым другом поработать по контракту, затем, насколько мы информированы клиентом, перевез на новое место жительства семью. Казус ситуации заключался в том, что, когда по истечении срока контракта объект пришел к пониманию иллюзорности своего выбора, он прибегнул совершенно к такому же методу воздействия на работодателя, показав ему живой «вариант» последствий непартнерского обращения. Насколько мы выяснили, роль исполнил его ближайший родственник, с кем имел честь познакомиться наш клиент. Как видите, метод ЭМЗА универсален как по целям, так и по средствам воплощения. В зависимости от выбранного стиля и конкретной ситуации он может стать и кнутом и пряником.

внимание:

При систематически проводимом положительно окрашенном манипулировании возможен побочный эффект привыкания. Ваш объект может весьма быстро привыкнуть к вам именно в качестве благодетеля, что обеднит возможности вашего воздействия. При негативном характере воздействий, поле оперативных возможностей сужается в еще большей мере, ибо супрессные навыки обладают большей устойчивостью и скоростью формирования.

ТЕМПЕРАМЕНТ

Темперамент как совокупность индивидуальных особенностей личности, обусловленных физиологией, характеризует динамику психической деятельности и проявляется в силе чувств, их глубине, скорости протекания, устойчивости.

Сам по себе темперамент дает мало оснований для проектной рискологии. Однако и он имеет некоторое прикладное значение.

Параметры стиля ведения дела, такие как выносливость партнера — способность длительный срок

работать устойчиво, или, напротив, манера работать наскоком, скорее всего, имеют корни и отражение в темпераменте. Выяснение этого момента — отнесение объекта к «стайерам» или «спринтерам» — необходимо для уточнения комфортности выполнения партнером принятых функций. Волевые качества могут нивелировать несоответствие темперамента предъявляемым требованиям, но вы должны совершенно четко представлять себе, что подобные натяжки неизбежно внесут дополнительные напряжения. Их развитие по ходу проекта может обостриться до крайности и принять более угрожающие формы, перейдя, например, в невроты или нервные срывы партнера.

Тяга к перемене деятельности, для многих проектов обернувшаяся тупиком из-за переключения партнерских интересов на другую тему, также в некоторой степени зависит от типа темперамента личности. Известен факт частой смены занятий и мест работы холериками. Вашего клиента это интересует?

С точки зрения конфликтного поведения тип темперамента соответствует типу конфликтной разрядки, которую вам необходимо прощупать в обязательном порядке, о чем мы будем говорить отдельно. Определив тип темперамента партнера, кроме общей приверженности к типу разрядки, вы сумеете достроить и ее возможную стилизацию. Страстность, вспыльчивость, гневливость свойственны в большей мере холерикам и сангвиникам, нежели флегматикам, которым традиционно приписываются уравновешенность и сдержанность. Замечено также, что люди вспыльчивые, горячие, соответствующие сангвиническому типу темперамента, менее способны к затаиванию злобы. Мстительные же наклонности флегматиков, тлеющих медленным внутренним жаром, общеизвестны.

ИНТРОВЕРТ И ЭКСТРАВЕРТ

Еще одно качество психики, имеющее биологические корни, связано с направленностью эмоциональной разрядки. Интровертивный тип личности направляет ее внутрь себя. В партнерстве от него вы можете ожидать достаточно выдержанную, хладнокровную позицию. Но это не означает, что с партнером все будет о'кей. В качестве недостатка интровертов следует указать их сильную подверженность постоянному самокопанию и варению в собственном соку. Иногда блюдо начинает дурно пахнуть в самый неподходящий момент. Посему не рекомендуем оставлять партнера-интроверта надолго без вашего внимания. Больше времени уделяйте его текущему эмоциональному состоянию.

В отличие от интроверта, экстраверт, напротив, стремится выплеснуть эмоции наружу. Для вас это изначально неплохо — все партнерские переживания лежат на поверхности, доступны вашему контролю и воздействию. Кроме того, известна повышенная контактность экстравертов, что также вам весьма полезно. К числу недостатков отнесем повышенную конфликтность, обидчивость и подозрительность партнера-экстраверта. Обеспечение контроля экстраверта без проблем проводится по линии его ближайшего окружения.

ВОЗРАСТНОЙ ФАКТОР

Возрастная периодизация развития личности имеет свои закономерности, сложность которых выходит далеко за пределы нашего «Введения...» Ограничимся кратким изложением основных моментов, имеющих непосредственное оперативно-прикладное значение.

Сам по себе возрастной фактор в наименьшей мере среди прочих способен эффективно влиять на результативность венчурной деятельности. По сути дела это некий собирательный термин, включающий в себя множество других, действительно значимых для дела. Говоря о возрасте, мы не только не знаем, что действительно лежит в основе его поведенческой динамики, но и принимаем на веру ряд абстрактных допущений. Для рис-кологии совместной деятельности самое непосредственное значение имеют такие частные возрастные проявления, как

- *характеристики мышления:*

скорость и острота реакции, особенности памяти, способность генерировать новые идеи, творческая активность, склонность к стереотипизации мышления, его закостенелость или, наоборот, высокая пластичность;

- *способность принимать чужую точку зрения;*
- *био психические деловые данные:*

такие как выносливость, работоспособность, пристрастие к комфорту;

- *общее физическое самочувствие и жизненный потенциал:*

способность адекватно реагировать на сильные и сверхсильные реакции внешней среды, преодолевать стресс и дискомфорт.

Не вдаваясь в тонкости, рискнем отметить, что все характеристики, касающиеся нового, с возрастом постепенно снижаются, все, что характеризуют прошлый опыт, постепенно повышаются в ранге. Исключение составляет интуитивное творчество, которое, как известно, с возрастом может повышаться. Все это необходимо учесть в рискографии партнера.

Самый непосредственный оперативный интерес представляют специфические поведенческие возрастные характеристики. Такие возрастные «дурки», как, скажем, «бальзаковские дела», «вторая юность», «климакс-эффект» у «дедов», горячность, поспешность, склонность к максимализму и авторитетам — у «юношей». Назвать можно как угодно, смысл останется неизменным — неадекватное поведение, выражаемое в тяготении к совершению поступков и допущении образа мыслей, не соответствующих жизненному опыту. Спрогнозировать их последствия тяжело, а порой и попросту невозможно. Крайние их проявления известны как старческий маразм и инфантилизм. Весьма надеемся, что вам такие экземпляры не встретятся, поэтому не приводим клинику признаков.

По степени доступности и пластичности объектов для оперативной разработки мы выделяем две крайние возрастные группы:

- молодежь примерно до 23 лет,
- старшая группа от 53-55 и выше.

Именно представители этих групп наиболее подвержены, с одной стороны, возрастным негативным особенностям, с другой — оперативному воздействию по этой линии. Остальные возрастные группы представляются более или менее «прозрачными».

Р-ТЕХНО: АТАКИ ПО ВОЗРАСТНОМУ ФАКТОРУ

1. Определите группу возрастных факторов партнера, являющихся ключевыми для вашего проекта.
2. Оцените их текущие состояние и влияния и спрогнозируйте возможные изменения поведения объекта на период требуемого взаимодействия для ситуации активирования выделенных факторов.
3. Посмотрите, кто из окружения объекта по возрастному признаку может оказаться для вас подходящим материалом для задействования в операциях.

небольшая, но внешне мощная юридическая фирма «К», показывающая блестящие стартовые результаты и перспективные возможности, стала объектом разведки в связи с возможностью ее долгосрочного задействования на партнерских началах в ряде проектов наших клиентов. Клиентура настаивала на комплексной проверке по максимальному объему, что и явилось основой для глубокой проработки этой фирмы, включая разведку персонажей главных фигур. Уже на первых этапах было установлено следующее:

1. Фирма представляла собой «черного карлика» — все и вся, включая связи (самое ценное для части нашей клиентуры), сходилось в руках X — человека достаточно почтенного возраста
2. Реальной альтернативы X не было. Его заместитель Р, вопреки всем своим стараниям, явно производил слабое впечатление, в точности соответствуя своему назначению — «зип>. Он сломался на первой же функциональной проверке, показав как некомпетентность, так и отсутствие прочих необходимых навыков, включая деловую порядочность. Честно говоря, информация о способе его попадания в такой чин в такую фирму, собранная нами для очистки совести, была даже неинтересна, настолько она соответствовала нашим худшим ожиданиям,

3 Поиск был сконцентрирован на личности X. Удалось выяснить следующее:

во-первых, мышление X страдало возрастными пороками. Мягко говоря, он утратил чувство новизны в идеях своей профессиональной деятельности. Таково было заключение приглашенных к работе экспертов со стороны. Относительно других профессиональных областей дело обстояло

еще хуже. В бизнесе, администрировании, персонал-технологии Х подмял под себя все, окружив себя чистыми исполнителями, по всей видимости полагая, что его бесспорно богатого профессионального опыта окажется достаточно для эффективного управления фирмой;

во-вторых, манкирование собственным здоровьем, пенсионная «мальчишеская удаля» Х вкупе со стремлением все делать самому заставляла серьезно призадуматься, на сколько его хватит

4. В итоговых выводах мы рекомендовали клиентуре отказаться от партнерства с «К», поискав какую-нибудь другую фирму. Прошло чуть больше года. Каковы итоги деятельности фирмы? фирма «К» растеряла все свои многообещающие перспективы и немногочисленных ценных сотрудников-исполнителей, Х, разбитый инсультом, переосмысливает ситуацию без нашей клиентуры среди своих партнеров Примерно так должно учитывать возрастной фактор при анализе и прогнозировании делового поведения партнера.

в отношении фирмы «П» возникло подозрение в неисполнении обязательств. Клиент «дымился», требовалось оперативно уточнить ситуацию. В качестве источника информации объектом манипулирования был выбран работник «П» старшего возраста, в отношении которого были сделаны предположения о том, что он, во-первых, не успеет быстро отреагировать на нашу дезинформацию (при условии ее правдоподобия, естественно), во-вторых, что он, в отличие от прочих молодых сотрудников, обладает чувством ответственности за свои слова и повышенной обидчивостью. См. выше теорию — именно то, о чем мы говорили, не так ли? Опуская подробности операции, отметим, что наши предположения полностью подтвердились. Операция дала требуемый результат, правда весьма расстроивший нашего заказчика мы не только прояснили текущую ситуацию, но и установили время нарушения, основного виновника и используемое прикрытие. «Дедушка раскололся» первым, затем для подтверждения информации мы обработали и прочих. И заметьте, все было сделано в течение каких-нибудь двадцати минут по обыкновенному телефону и без эксцессов.

нашему клиенту необходимы были контракты фирмы «ПиК». По наводке клиента мы знали, где приблизительно хранятся в памяти компьютера файлы с текстами контрактов. Совместно с клиентом для атаки был выбран молодой сотрудник О в должности референта директора «ПиК», судя по всему, достаточно балбесоватый тип. Операция была разбита на два этапа: в ходе первого нам необходимо было установить требуемый уровень доверия со стороны О, в ходе второй части мы должны были выполнить операцию выемки — завладеть информацией. Так и сделали: в обеденный перерыв, когда О резался в игры на своем «Маке», пара агентов, выбрав простую панибратско-крутоватую манеру общения, достаточно быстро убедили парня продать им одну из малоценных программ. За игрушку заплатили прилично, выше рыночной стоимости. Пообещали привезти О новые. Через несколько дней эта же сладкая парочка появилась вновь. Пока один забалтывал юное дарование байками про вирусы, второй якобы разархивировал «игрушки». Хорошая сигара вывела парня в коридор. Когда он вернулся, дело было сделано. В кармане оперативника лежала, дискета с искомыми контрактами. По всей видимости, с более зрелым человеком такой фокус не прошел бы.

Эти два примера показывают подходы к манипулированию по линии возрастного фактора.

фирма «ЗиР» была выбрана для участия в серьезной финансовой программе. Дело было почти запущено, однако нашего клиента смущал возраст директора. Клиент с пониманием отнесся к нашему предложению о необходимости оперативной проверки К. Мы разработали и рекомендовали клиенту опробовать легкую провокацию К личного плана, что и было выполнено клиентом своими силами. Невзирая на то что К был посвящен в выгоднейшие для своей фирмы перспективы дела, он предпочел эмоции трезвому деловому расчету, достаточно скандально разорвав отношения, воочию показав деловые издержки возраста. Самое смешное состояло в том, что в дальнейшем он не смог внятно объяснить мотивов своего поступка даже своим приближенным, выход на которых мы обеспечили для рассеивания у нашего клиента остатков сомнений. Молодость, одним словом... Обратите внимание, что в данном примере мы коснулись прогнозирования конфликтного поведения с учетом возрастного фактора партнера.

ФАКТОР СОСТОЯНИЯ ЗДОРОВЬЯ

С учетом того, что, как правило, любой советский человек, шагнув за тридцать, начинает серьезно призадумываться о собственном здоровье, можно сделать предположение об актуальности данного фактора практически в любом варианте партнерства. С другой стороны, традиция оздоровления как черты образа жизни нам пока далека и навряд ли ваш партнер предпочтет отъехать на медобследование в самый неподходящий для вас момент. *Это* позволяет говорить о достаточно слабом весе данного фактора в общей композиции рискографии проекта. Общеизвестно, что больной человек — уязвимый человек, и подробно рассказывать о том, как можно поэксплуатировать его недуг — дело низкое. Между тем повсеместно болезни используются различными людьми, часто весьма далекими от морали. Поэтому, рискнув прослыть циниками, проафишируем механику и рассмотрим данный фактор по большей части из соображений практики манипулирования, нежели оценки его возможного негативного влияния. Представляется более чем очевидным такое правило: чем более нездоров ваш объект и чем более актуально его участие в вашем проекте, тем выше риск невыполнения обязательств данным человеком, тем более он уязвим и доступен конкурентам.

R-ТЕХНО: РАЗВЕДКА ФАКТОРА

1. Уточните характер и степень нездоровья объекта

Хватит ли у него «запаса хода» на выполнение возлагаемых на него функций? Это можно достаточно легко установить как в личной беседе, так и специальными мероприятиями типа негласного ознакомления с историей болезни в медучреждении или из разговоров в соответствующих службах предприятия, ведающих выдачей и учетом больничных листов. Требуемую информацию также можно без проблем получить с ближайшего окружения объекта.

2. Совершенно очевидно, что при разработке манипулирования вам потребуется учитывать влияния фактора здоровья на поведение объекта.

Причем наличие отклонений в худшую сторону для вас может означать не только ухудшение проектных перспектив. Вы получаете дополнительное поле воздействия на объект. Чем более нездоров человек, тем более он подвержен манипулированию, связанному с его здоровьем.

Исследуйте отношение человека к себе как нездоровому. На сегодня известны четыре основные психические реакции человека на обнаруженное у себя заболевание. Их знание поможет вам выбрать необходимое воздействие.

• астенический тип реакции

Человек с таким типом реакции вял, у него повышается утомляемость и истощение, эмоции неустойчивы. Налицо симптомы раздражительной слабости. Тема нездоровья приобретает чрезмерную притягательность. При малейшем вашем намеке на болезнь, объект начинает жаловаться и ныть. Переключить разговор на другую тему бывает тяжело. Незначительное ваше некорректное поведение или, что еще хуже, давление, может вызвать взрывчатую негативную реакцию. Обыграть этот момент можно весьма просто: будьте веселым и находчивым. Ваш рабочий имидж должен соответствовать типу «веселый человек, жизнерадостный рубаха-парень». Кое-кто из наших сотрудников говорит о клоунаде при работе с такими объектами.

• депрессивный тип реакции

Такой человек постоянно несет в себе чувство тревоги, угнетения, тоски. Перспективы видятся в драматизированных мрачных тонах. Любой ваш нажим будет воспринят сквозь призму мрачно-пессимистического восприятия, поэтому необходимо точно дозировать прессинг, если он вообще приемлем в таком случае. Здесь более эффективна положительная мотивация, связанная с выведением человека из подавленного состояния. Спокойная рыбалка на природе, неторопливая дружеская беседа о настоящем) или прошлом даст вам куда больше. Не стремитесь рисовать радужные; картины будущего. Хорошо работают варианты разговоров про себя и от себя нежели про объект. Проходит имидж узнаваемого подопытного по парадоксальной механике, когда человек стремится к своему двойнику, нежели антиподу. Но не перегните палку, остерегайтесь заунывного вялотекущего заикленного общения, при котором продвинуть свои идеи будет за-

труднительно.

- *ипохондрический тип реакции*

При таком типе ваш объект не только похож на вышеописанный, но и находится в постоянном ожидании ухудшения своего состояния, постоянного прислушивания к внутренним движениям, любое из которых тотчас трактуется исключительно в качестве ухудшения. Застраившие в мире своих негативных ощущений люди. Картина весьма свойственна «сердечникам». Как только вам удастся достучаться до этого внутреннего мира, объект — ваш. Из практики отмечена работа ностальгических ноток, которые вы можете затрагивать, рисуя картинку будущего в позитивных тонах.

- *анозогнозический тип реакции*

Носители такого типа реакции — полные пофигисты, которым наплевать на свою болезнь. Для вас это — прозрачные объекты. Апеллирование к нездоровью среди этого контингента объектов не проходит.

3. Исследуйте характер заболевания.

Это иногда можно без проблем выполнить наблюдением поведенческих реакций, обусловленных наличием определенных патологий. Как вещи взаимосвязанные, поведенческие признаки могут указать на расстройства здоровья, где, если есть одно, должно быть и другое. Широко известны такие связки между заболеваниями и поведенческими признаками:

- патологиям желудка свойственны реакции снижения настроения, безразличия, подавленности;

- сердечно-сосудистой системы — реакции тревоги, страха, беспокойства;

- печени — негативные реакции раздражительности, вспыльчивости и гнева.

Вообще же говоря, диагноз фактора нездоровья — огромная область знания, и мы не имеем права ее профанировать. Достаточно желающих и без нас. Ограничимся методами эксплуатации фактора.

R-ТЕХНО: ВОЗДЕЙСТВИЕ ПО ФАКТОРУ

1. Оцените вероятность угрозы негативного воздействия болезни объекта на ваш проект.

В случае хронических заболеваний побеспокойтесь насчет возможности обострения. В случае риска обострения заболевания необходимо принять меры подстраховочного плана. Если видите, что ваш объект совсем плох, ищите и готовьте дублера. Лучше заранее перезаложиться в худшую сторону, чем потом бегать с апельсинами по больницам.

2. Оцените тип реакции объекта на болезнь и вырабатывайте соответствующую линию манипулирования.

Диапазон воздействия широк и зависит от преследуемых вами целей. Это могут быть длительные дружеские беседы на темы болезней, так необходимые для установления необходимого доверия. Это могут быть услуги по медицинскому обслуживанию и лечению. Например, вы можете проплатить необходимых специалистов, а объекта направить к ним от своего имени. Вы добьетесь не только полной информации о состоянии его недуга и подготовите необходимый уровень его доверия вам, но и докажете свой высокий статус — вот какие светила готовы помочь вам и вашим друзьям¹ Вместе с тем вы оказываете услугу, объект становится вам обязан. В отдельных вариантах это может вылиться в самостоятельную игру настолько, что вам больше вообще ничего не придется делать для управления поведением объекта.

в работе с одним директором интересующего нас комбината мы применяли данный вид стимулирования Объект прошел диспансеризацию за наш счет на самом современном оборудовании в одной из «хитрых» клиник Москвы. Лечение же потребовало дополнительных валютных средств, что и помогло проталкиванию нашего проекта на данном предприятии.

Отметим тот факт, что иные пути воздействия не имели столь действенного эффекта и отрицались объектом начисто. Вместо нас могли быть люди другие

ИССЛЕДОВАНИЕ БЛИЖАЙШЕГО ОКРУЖЕНИЯ

семейное положение

референтные группы

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

В системе Партек мы расцениваем семью в качестве устойчивого и самого сильного партнерства, почему и занимаемся изучением семейного положения объекта при прогнозировании делового поведения партнера.

Чтобы рассеять возможные возражения, приведем одно примечательное наблюдение: в числе партнеров, скажем так, неблагоприятной психологии, мы не видели ни одного порядочного семьянина. Среди же разведенных или состоящих в повторном браке недоброкачественных партнеров на порядок больше. Так что все, похоже, звучит очень просто; развелся — потенциально скверный партнер. (Крайне редкие исключения вы определите весьма быстро по специфическому поведению таких персонажей: «Свободно от Р-практики!» Тому, кто обломал себя самого, нет нужды обламывать других, даже если они очень на это напрашиваются,..)

Структура семьи как малой социальной группы включает в себя совокупность отношений между ее членами, систему духовных и нравственных отношений.

Самая первая информация о семейном положении может указать на некоторые важные качества объекта: нуклеарная семья, т.е. состоящая из супружеской пары с детьми или расширенная, включающая родителей или родственников? Здесь видна связь и преемственность поколений, культура отношений и элементарные бытовые достижения объекта, определяющие размер его благосостояния.

По структуре распределения властных ролей внутри семьи, отнесение семьи к одному из трех часто встречающихся стилей управления отражает общий подход объекта к вопросу власти при совместных решениях:

- эгалитарный стиль: вопросы решаются супругами совместно,
- традиционный стиль: пальма первенства за мужем,
- селективный стиль: круг решаемых вопросов между супругами четко разграничен.

Распределение семейных обязанностей очень четко отражает понимание объектом понятия «справедливого партнерства». Если в семье лямку хозяйства тянет одна жена, а ваш тип, развалившись перед телевизором, утверждает, что он, дескать, «кормилец» и этого достаточно — что ж, не станете же вы удивляться, когда при дележе прибыли совместной деятельности услышите что-то вроде : «Я дал вам возможность заработать!»

Характер воспитания детей укажет вам на приверженность объекта к конкретной форме сотрудничества, особенно если ваша проектная позиция изначально находится ниже партнерской. Завал воспитания детей в сторону демократии или авторитаризма весьма недвусмысленно покажет вам ваше ближайшее будущее.

Из проектно нежелательных «негативок» семейного положения отметим:

риск отрыва объекта от исполнения проектных обязанностей по семейным надобностям (уход за детьми, внезапный отпуск по болезни супруги и т.п.)

**риск отражения семейно-бытовых конфликтов на работоспособности
негативное отношение семьи к роду занятий, в частности, к участию в конкретно
вашем проекте**

РЕФЕРЕНТНЫЕ ГРУППЫ

ПОНЯТИЕ

Группы, оказывающие влияние на психику объекта, в общей и оперативной психологии называются референтными или рефер-группами. Это может быть самое разнообразное окружение

объекта: родственники, друзья, товарищи, соратники. Нас интересует только одно их возможное качество, а именно степень негативного влияния на объект.

Референтность, как психологическая зависимость объекта от других людей, выражается в избирательном отношении к своему рефер-окружению.

Объектом референтных отношений могут выступать группа, членом которой является объект, или к которой он себя относит, не будучи ее фактическим участником, отдельный индивид, реальный или вымышленный, искусственно синтезированный идеальный образ.

Рефер-группы имеют несколько признаков отношений с объектом особого типа:

- постоянная консультативная и идеологическая поддержка объекта в принятии и выработке им линии поведения, особенно решений в острых и критических ситуациях, требующих нестандартных реакций. Приходилось ли вам бегать за советом к друзьям, принимать решения, ориентируясь на мнения близких?
- систематичность и плотность контактов объекта с рефер-группой. Сказывается психологическая зависимость. Вы посещаете своих друзей и соратников без всякого на то повода?
- доминирование позиции рефер-группы над прочим значимым окружением объекта. Иными словами, рефер-группа обнаруживается только там, где нет противодействия со стороны других групп окружения объекта. Например, в семье, где муж является носителем рефер-отношений, жена не станет препятствовать объектам его привязанностей. Напротив, отрыв от семьи будет обставлен самым достойным образом: позиция «семья» уступает место позиции «дело». Только в этом случае можно говорить о том, что перед вами действительно рефер-группа, а не какой-то другой тип контакта и отношений.

Принятие и реализация в своей жизнедеятельности эталонов, норм, ценностей и образцов поведения рефер-групп может проходить на разном уровне осознания. При этом объект может быть активно не согласен с эталонами, и все его поведение выступает как отрицание эталонной группы. Однако особенность референтных отношений, имеющая вполне реальные поведенческие действия, проявляется и здесь.

При рассмотрении вопроса не пренебрегайте припиской персонажа к той или иной группе или группировке. Даже отсутствие формальной связи с реально существующей группой может значительно исказить поведение человека в силу наличия в его сознании так называемых «эталонных групп» — социальных объектов, часто малоосознаваемых, иногда даже сознательно скрываемых, приверженностей поведения которых человеку хотелось бы соответствовать. Разбор понятия «эталон-группа» позволяет нам судить о таких их типах как:

- социально-экономическая,
- социально-правовая,
- социально-культурная и др.

В связи с эталонными группами вас в первую очередь должны интересовать представления в сознании объекта о нормах поведения, принятых групповых ценностях, отображаемых на поведение объекта.

Реальная социальная позиция объекта может быть совершенно несоответствующей его поведению, понимание которого лежит через понимание поведения эталонов в его сознании. Из числа негативных моментов такой внутренней механики надо отметить слабую силу воздействия внутренних эталонных мотивов на те стороны жизни, которые требуют напряжений и связаны с сильными эмоциями, например, с решительными действиями или страхообразующей мотивацией. В таких ситуациях ваш объект склонен подчиняться более внешним регуляторам, нежели внутренним. Однако на этапе предпроектных работ влияние внутренних эталон-представлений может оказаться решающим. Чем и следует пользоваться, не забывая, однако, о рассмотренных нами сейчас ограничениях.

Вторым негативным моментом, связанным с привязкой объекта к эталонным группам, является факт, похоже мало изученный ортодоксальной социологией, связанный с макросоциальными изменениями нашего общества. К Р-практике это относится таким образом, что при попытках выделения в сознании объекта тех или иных эталон-групп, вы сталкиваетесь с размытостью, диффузным и малоосознанным характером их присутствия. Объект совершенно искренне может

внутренне принадлежать сразу к нескольким эталонным группам — фактически поведенческим стереотипам, прямо противоположным по прогнозам своего делового поведения. Свойства текущей ситуации будут толкать его к принятию того или иного правила поведения, внутренне «оправданного». Крайнее выражение этого момента вы можете встретить в форме самочинного присвоения объектом себе самому свойств адепта некоей «новой» группы или формации. Такой тип что бы ни делал — все будет соответствовать эталонному поведению, ибо эталон в его сознании — это он сам и устанавливаемые им самим эталонные групповые правила. Столкнувшись с подобной ситуацией, мы решили искать выход из тупика по линии откапывания эталонов более высокого уровня.

РИСКОГРАФИЯ РЕФЕР-ГРУПП

Каковы опасности со стороны рефер-групп и соответствующих отношений?

Объект будет соотносить, принимать и реализовывать в своей жизни эталоны, нормы и ценности этих групп или ориентироваться на них в какой-то другой форме. При этом окажется, что восприятие объекта гипертрофировано, чувство реальности, критичность оценок снижены, самоконтроль воссоздаваемых стереотипов поведения может отсутствовать полностью. Примерьте на себя поведение реферов до того, как вас ознакомит с этим нарядом ваш партнер!

Чем скорее вам удастся обнаружить в окружении объекта всю гамму референтных отношений и чем скорее вы ознакомитесь с пагубным воздействием среды обитания - тем лучше для вас и вашего дела. Нет смысла исследовать моральные устои человека, систематически выпивающего в гараже с бандитами или похаживающего в баньку с продажными политиками. Уповать на «особость» отношений объекта к своим реферам или к вам - это значит не более чем удариться в страусиную политику сознательного закрывания глаз.

Два соблазна, преследующих новичков:

Во-первых, относительно факта рефер-отношений. В одном деле наш сотрудник, обнаружив связь интересующего нас объекта с несколькими одиозными фигурами—бизнесменами-оборотнями, сделал скоропалительный вывод о проектной непригодности объекта по критерию порочных референтных отношений. Его более опытный товарищ из той же информации сделал обратный вывод: именно такой объект нам и нужен — опытный, тертый, умеющий налаживать нужные контакты и маневрировать между подводных скал. Тот факт, что выявленные нежелательные персонажи несколько раз бывали у него дома, только лишний раз доказывал изошренность объекта. Последующие взаимоотношения объекта с клиентом полностью подтвердили правоту Опыта.

Во-вторых, относительно самих рефер-отношений. Мы неоднократно наблюдали разнообразные игры лидеров со своим рабочим окружением, внешне похожие на рефер-отношения. Ролевые игры, как способ манипуляционного поведения каждого из нас, во многом определяются свойствами ситуации, будь то окружение или что-то другое. Один из работающих механизмов — ролевые маски. Индивидуальное исполнение человеком роли, хоть и имеет личностную окраску, но при этом остается не более чем одним из накатанных навыков-стереотипов поведения. И говорить в такой ситуации о референтных отношениях по меньшей мере психологически некомпетентно. Безграмотность граничит с безнравственностью, когда дело касается проекта и псевдокомпетентные мнения решают судьбу партнерства.

Р-ТЕХНО: АТАКА

Атака психики объекта, производимая по пути референтных отношений, наиболее полно нашла свое проявление в нескольких базовых методах.

• *рефер-манипулированм*

Стратегия ориентирована на модификацию поведения труднодоступных объектов.

Несколько лет назад референтная практика получила широкую огласку в связи с серией публикаций в массовой печати практики работы иностранных спецслужб, касающихся доктрины «агентов влияния».

Смысл референт-манипулирования в принципе прост, вся необходимая обработка объекта осуществляется через контроль фигуры его ближайшего референтного окружения.

Р техно:

1. Установление круга значимого окружения;
2. Инфильтрация в окружение и выбор фигуры воздействия;
- 3 Оперативная разработка фигуры — вербовка агента или установление иной формы контроля,
- 4 Оперативная работа агента

при исследовании одного труднодоступного объекта, разведывая его ближайшее окружение, нам удалось в конце концов найти то, что мы искали. Этакое белокуро-мыльное создание, едва-едва совершеннолетнее, в отношении которого объект питал самые теплые чувства, несмотря на наличие двух детей от разных жен. Последующая работа свелась к работе с новым персонажем по рефер-технологии. Эффект последовал, как только необходимое отношение было выстроено и требуемая закваска дошла до осмысления барышни. Весьма поучительно было выслушать ее аргументацию «папику» о необходимости его участия в нашем деле По-женски мудрой можно быть и в девятнадцать

• «Трансфер» метод

Трансфер предполагает неадекватный перенос эмоционального отношения объекта к значимым людям на личность манипулятора.

Чувства любви, восхищения, уважения представляют собой позитивный трансфер, чувства ненависти, страха, отвращения — негативный В природе трансфер возникает спонтанно при отсутствии в поведении манипулятора внешних признаков похожести В оперативной практике манипулирования более разработан управляемый трансфер — создание необходимых условий, индукция неадекватной реакции и ее укрепление По достигаемым целям трансфер может преследовать позитивные цели, например, когда требуется соответствующим образом сложить отношения между оперативным работником и объектом, тем самым подчинить волю последнего. Также трансфер может подразумевать создание необходимого негативного отношения объекта к нежелательному персонажу. Пример негативного трансфера:

работал с объектом, негативный трансфер был выполнен в отношении его главного советника, торпедировавшего развитие дела. условно говоря, работы свелись к тому, что объекту было представлено обширное досье на этого человека, где факты были подобраны таким образом, чтобы соответствовать четко выраженным негативным установкам объекта к определенной рефергруппе В развитие темы непорядочности было проведено одно специальное мероприятие, непосредственно сформированное после уточнения картины ближайшего окружения объекта Учитывая гипертрофированные чувства объекта к своей супруге и строгость ее воспитания, советник был так подставлен на почве-де интимного интереса к супруге объекта, что мы не отказали себе в удовольствии лицеизреть пяткоприкладный разрыв отношений между боссом и его бывшим «консельере».

• «Аттракт-манипулирование»

Многokrатно и всячески расписанный прием, не утративший от этого своей привлекательности для серьезных проектов. Суть сводится к тому, чтобы придать фигуре агента-подсадки привлекательные черты и сформировать к нему привязанность объекта. Гамма чувств предполагает широкий спектр от симпатий до дружбы или любви и проявляется в виде особой доверительной установки объекта к личности манипулятора. По ходу дела отметим, что чувства, порождаемые аттрактом, отличаются стабильностью. Как только аттрактор становится реальным предметом устойчивых чувств объекта, с этого момента он фактически является главной фигурой влияния. Оперативная игра с элементом чувственной амбивалентности — двойственного отношения объекта к аттрактору — удел весьма немногих манипуляторов. Подавляющая же масса стремятся играть беспроигрышно, чем и светят свои устремления перед лицом осторожной жертвы.

Механизмы формирования привязанностей и дружеских чувств не требуют пояснения. Из числа причин появления и развития положительных эмоциональных отношений упомянем два кардинально разных принципа воплощения: «плюс-плюс» и «плюс-минус» (притягиваются или

родственные души или противоположности). Кроме того, отметим требование наличия общей ситуации, выражаемой такими качествами, как близость партнеров, частота контактов, влияние условий взаимодействия, например, в форме соответствующего, весьма часто провокационного поведения манипулятора. В некоторых операциях, для которых затягивание времени противопоказано, возможно стимулирование. Например, возможный сценарий скоростной «подсадки» может предусматривать такое развитие ситуации: одинокий объект снабжается подсадкой в форме некоей «группы единомышленников», затем объекту создается потенциально опасная стрессовая ситуация, никак внешне не связанная с группой подсадки. Эксплуатируется тот общеизвестный факт, что стремление быть в обществе других людей при пиковых нагрузках возрастает. Прибегнув к обществу, человек проверяет свои реакции на сложную и опасную обстановку, тревожность снижается, последствия стресса смягчаются. Тем самым он попадает в психологическую зависимость и потенциально готов к аттрактивному манипулированию. Обратите внимание, как в руках манипуляторов появился не только положительно мотивирующий рычаг, но и отрицательный, ибо угроза отторжения от группы (аффилиативное блокирование), вызовет в объекте ряд весьма неприятных эмоций, чего нормальный человек подсознательно избегает.

При хорошо поставленном аттрактивном манипулировании, когда внутренние отношения объекта прошли этап многократного подкрепления, объект может быть не только манипулирован на выполнение разовой акции, но и эффективно управляем в течение длительного периода. Что и задействуется в программах модификации партнерского поведения в форме разнообразно разрабатываемых подсадок. В пользу групповой подсадки говорит такая проектная цель, как требование сдвига риска партнера в требуемую сторону. В условиях группового общения такое происходит быстрее и сильнее. Рискованность групповых решений общеизвестна. Однако обратим внимание на факт отсутствия солидарной групповой ответственности: в принятии решения принимают участие все, в том числе и те члены подсадки, которые несут функции консультантов и психологических костылей, а в итоге крайним оказывается один-единственный участник группы — непосредственный объект манипулирования.

внимание — симпатиям:

проверяйте устойчиво одобрительное эмоциональное отношение объекта к аттрактору. Анализируйте микросигналы. Приветливость, доброжелательность, восхищение и прочие знаки симпатии могут оказаться ложными, скрывая игру или селективное отношение к какому-то одному вашему качеству, коего окажется весьма недостаточно для выполнения аттракта. Микросигналы же не соврут.

учет динамики отношений:

в целях избегания эффекта привыкания, раз очарований и трансформаций чувств рекомендуем варьировать и разнообразить аттракт Иногда достаточно систематически сбивать имидж аттрактора для поддержания контакта требуемой плотности Как известно, даже стопроцентное соответствие внутренним ожиданиям чревато трансформацией чувств и потерей зависимости объекта от аттрактора Это эффективно профилактируется игрой как на элементах неожиданности, так и на разнообразной вспомогательной психомеханике.

УЧЕТ ВРЕДНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ

актуализация

понятие

Р-техно: противодействие

актуализация

- Вас интересует, что может дополнительно осложнить ситуацию в случае ее ухудшения по сравнению со штатной?

- Предусматривает ли ваш проект автономное действие партнера без вашего участия?
- В выполнении своих обязательств партнер вынужден потреблять стороннюю информацию?

ПОНЯТИЕ

Узлы внимания настоящего этапа разработки объекта — вредные профессиональные факторы российского предпринимательства, связанные с информационным дефицитом и работой в цейтноте. Эти факторы способны как каждый сам по себе, так и в совокупности весьма плохо отразиться на вашем проекте. Представляя собой довольно неприятный фенотип совпредпринимательства, они создают дополнительные трудности в случае отклонения ситуации от штатной в худшую сторону. Вместо того чтобы искать эффективные решения объективных сложностей, ваш Партнер может потратить уйму сил на нейтрализацию вредных последствий этой группы профессиональных атрибутов совпредпринимательства, объединяемых нами в понятие «информационные издержки».

Каково их конкретное наполнение и чего от них ждать?

• информационный дефицит

Традиционная проблема отсутствия нужной информации под рукой в нужное время не утратила свой остроты. По всей видимости, нельзя привести ни одного примера должного инфообеспечения ни в одной из известных нам фирм. Даже там, где дело, казалось бы, налажено, достаточно обратных примеров. Опуская из внимания насущные потребности предпринимателя в оперативной информации, отметим, что и в «белой» части предпринимательства текущее инфообеспечение, как показывает практика, существенно отстает от требований принятия стратегических решений. Информационные продукты перспективного спроса, такие как аналитические обзоры, обследования рынков, консультации узких специалистов, хоть и имеют выход на массового потребителя, однако для непосредственного использования малопригодны. В еще большей мере это касается информации из ближнего и дальнего зарубежья. Дело не спасают и создаваемые компьютерные сети. Вы можете выйти со своего терминала в Нижне-Переplюйске в библиотеку Конгресса США, но вам никогда не достучаться до материалов газеты соседнего городка.

если вы рассчитываете на высокий уровень качества информационного обеспечения вашего партнера, считая, что это должно обеспечивать надлежащее качество его решений, будьте внимательны при проверке инфообеспечения партнера.

Отметим главные негативные последствия фактора инфодефицита:

повсеместное применение глазомерных решений по принципу

«отмеряем два лаптя от солнца»

Очень много решений принимаются на «авось», без попыток какого-либо серьезного обоснования. Просто-напросто, иные, «осторожные подходы» — это бездействие или...Р-система;

ложно понимаемый постулат о деловой интуиции

Если кто-то кичится своими интуитивными решениями, будьте уверены, далеко не про все свои решения он говорит. Интуиция хороша там, где все известные ходы изъезжены. А там, где ходят с завязанными глазами, все равно, есть интуиция или ее нет, шишки набивают все в соответствии с законом больших чисел;

архаичные управленческие ходы с низким КПД поиска

Там, где требуется оперативный поиск решения, очень часто находятся либо не лучшие решения, либо вовсе никакие.

Приведем в пример, как делают маркетинговые изыскания директора периферийных заводов одного весьма достойного ведомства. Очень просто: по приезде в «златоглавую» в бывший главк,

сажаются со своей свитой на телефоны и звонят по справочнику во все концы, предлагая свою продукцию. Не будем сбрасывать со счетов принцип Многозначности: в данной ситуации, как и в любой другой, много всякого, однако, будь у директоров под рукой постоянный канал маркетинговой информации, картина и действий и результатов, скорее всего, была бы иной.

• **цейтнот**

Цейтнот подразумевает острую нехватку времени для обдумывания тех или иных ходов. Всем известно, что часто цейтнот приводит к необдуманным сырым и слабым решениям. Однако мало кто задумывается, что они очень часто могут быть заведомо проигрышными. Посмотрите, как два взаимозависимых фактора, инфодефицит и цейтнот, выступают в паре:

московская фирма обращается за помощью в переводе валютных средств из Москвы в ближнее зарубежье. Банкир, отстающий в инфообеспечении и работающий с привычкой к быстрым решениям, обещает помощь. Тем самым автоматически расписывается в своей некомпетентности — где ему знать, что за те полторы-две недели, что он не вел операций в этом направлении, ситуация там кардинально изменилась? Принят к исполнению серьезный акт, заморожены переводы валюты, введен строгий режим контроля и т.д. Шансов выполнить обещание у него — нуль из нуля. А ведь у людей накрывается сделка и они рассчитывают на его «слово Банкира». Что ему будет?.. Вот так на ровном месте люди наживают геморрой. М самое прискорбное состоит в том, что многие, включая уже упомянутого банкира, считают инфодефицит и цейтнот почти такими же объективными реальностями, как времена года.

не ждите коренного решения вопроса партером в угоду вашему проекту

Помните о принципе Паркинсона: все худшее станет еще хуже. При остроте нештатной ситуации, что вполне может сложиться в силу ряда других факторов, эта троечка скажется на деле самым плохим способом, заведя партнера в трясины неадекватных ситуации действий, т.е. к неверным ходам и решениям, иной раз совершенно не укладывающимся ни в рамки делового менталитета, ни простого здравого смысла.

РТ, работающий по заданию фирмы-посредника, уличает партнера в попытке фальсифицирования результатов. Вопрос поставлен перед руководителем посреднической фирмы: взимать неустойку или принудить к надлежащему выполнению обязательств. Руководитель принимает совершенно иное решение — отказаться от услуг вовсе в ущерб собственным интересам. При этом позиция аргументировалась примерно так, что лучше спокойно спать, чем плохо есть. А не лучше ли вовсе помереть в таком случае?

Р-ТЕХНО: ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

1. Детально ознакомьтесь с постановкой информационного обеспечения партнера. Вы должны получить ответ на вопрос: обеспечивает ли себе партнер достаточный уровень информированности для работы над проектом?
2. Примите меры к информационному обеспечению партнера в пределах его функциональных интересов.
3. Не доверяйте полномочий по принятию партнером самостоятельных решений в рамках вашего проекта, если вы не имеете детальной информации о его кухне выработки и принятия решений.
4. Все предлагаемые партнером решения должны быть мотивированы с указанием источников информационного обеспечения. В противном случае «деза» неизбежна.
5. Все процедуры выработки и принятия совместных решений в рамках проекта должны быть соответствующим образом формализованы и документально оформлены.
6. Установите периодический или постоянный контроль над партнером на предмет зондирования его текущего психологического состояния. Мониторинг настоятельно рекомендуется в ситуации, когда ваш партнер находится в постоянном движении.

РАЗВЕДКА КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

рискография

понятие и подходы

Р-техно: V-карта личности и атаки

Р-техно: психограмма конфликтанта

рабочие методики сбора данных о конфликтном поведении объекта

РИСКОГРАФИЯ

Теория конфликта объемна и непроста. Практика — трагична.

Конфликтная рискография представляется всем спектром возможных неприятностей: от параллельной деятельности партнера за ваш счет до возможности применения против вас мер физического воздействия, включая заказ вам деревянного пиджака.

Бесполезно и бессмысленно пытаться надумать какую-то классификацию конфликтных рисков и дополнительные доводы в пользу необходимости разведки конфликтного поведения партнера.

проверяйте конфликтное поведение партнера при любом, контакте, любых намерениях вне зависимости от проектных характеристик

Вдумайтесь:

ни один самый страшный в своей развязке конфликт, ни одна самая кровавая разборка не миновали фазу партнерства! Заклятыми врагами становятся бывшие друзья-партнеры.

ПОНЯТИЕ И ПОДХОДЫ

ЦЕЛИ И ПРЕДМЕТ РАЗВЕДКИ

Как мы с вами говорили в начале знакомства с Р-системой, в вашем объекте все заложено изначально, важно дать себе труд рассмотреть: «Что именно?» Это базируется не только на соображениях здравого смысла, но и на достаточно обоснованных научной мыслью постулатах и фактах. В психологии диспозиционная концепция предписывает человеку предрасположенность и внутреннюю готовность к определенному поведенческому акту, действию или поступку. Такая склонность к действию, как отмечается, может быть даже причинно не обусловлена, т.е. негативные реакции появятся самостоятельно, невзирая на ваше поведение.

Для иллюстрации серьезности разработки темы личностной предрасположенности в психологии отметим, что в одной западной школе описываются комплексы предрасположенностей, включающие в себя свыше нескольких тысяч черт личности. Предмет разведки конфликтного поведения объекта, таким образом, сводится к исследованию состояний готовности личности:

- к оценке ситуации в качестве конфликтной,
- к запуску соответствующего поведения.

Ваши исследования должны дать ответы на две принципиально разные группы практических вопросов.

I группа разведцелей:

Каковы будут формы развития возможного конфликта? Какие последствия он может вызвать? Ограничится ли дело психическими процессами партнера, или со стороны партнера будет предъявлено что-то более существенное? Каких конкретно ответных действий ждать, каковы возможные санкции? Эта группа вопросов в большей мере касается вашего заказчика и его проекта.

II группа разведцелей:

Каковы рамки вашего оперативного простора? Насколько партнер подвластен вашей конфликтной технологии, включая пределы безнаказанности манипулирования вами его деловым поведением и модификации поведения партнерской фирмы? Когда и какие ответы

могут наступить конкретно в отношении вас? Эта группа вопросов — предмет ваших узко профессиональных интересов, ибо в первую очередь касается лично вас и мало интересна вашему заказчику.

МЕТОД

Вам придется рассмотреть партнера в качестве двух независимых сущностей:

• во-первых, партнер в качестве потенциальной жертвы

для чего выполняется комплекс разведки личности под названием «виктимологическая разведка», итогом которой становится V-карта - психологический портрет партнера в соответствующем «жертвенном» ракурсе.

• во-вторых, партнер в качестве потенциальной угрозы,

- иницируемой конфликтом. Для уточнения этой ипостаси партнера вам придется выполнять иной комплекс психоразведки и выстроить психограмму конфликтанта.

Базовый принцип разведки этой части психики партнера представляют собой смысловое наполнение известной вам схемы «стимул-реакция», описывающей поведение человека. Каковы возможные реакции партнера проектные и на ваши стимулы?

ТИП КОНФЛИКТНОЙ РЕАКЦИИ

В зависимости от склада личности, опыта и внешних условий объект может иметь четыре основные конфликтные реакции:

- капитуляция,
- оборона,
- контрнаступление,
- компромисс.

При этом устойчивость реакции, отражающая опыт конфликтного поведения личности, может быть представлена в виде автоматизма, при котором для запуска отработанного алгоритма ответных действий достаточно проявления стартовых конфликтных признаков. Для противодействия автоматизму в ходе развития конфликта, как вы увидите, часто прибегают к соответствующим «дезавтоматизирующим» мерам.

Миротворчество в виде поиска компромисса нас сейчас не интересует, это ждет вас в отдельной главе. В основе оставшихся трех типов — капитуляции, обороны и контратаки лежат вполне известные психологические механизмы. Рассмотрим их частные проявления и способы использования в воздействиях на персонаж. Предмет нашего интереса можно сформулировать таким образом: что может быть использовано в оперативной практике из психологических наработок конфликтной темы? Итак, в ответ на ваши агрессивно-недружественные действия со стороны партнера могут последовать такие стереотипные психологические ответы:

• «ноль»-реакция

характеризуется отсутствием каких-либо значимых внешних проявлений в поведении партнера. Ничего внешне не изменится, сработает механизм «запереживания» неприятностей, при котором разрядки происходят исключительно за счет внутренних резервов психики: перестройки самооценок, снижения уровня притязаний, извращения формы и направленности психоразрядок, включая такие, как психосоматические расстройства, купирование неприятных эмоций в несвязанных областях деятельности. Обычные «ноль-реакции» характерны ситуациям явного превосходства агрессора, при невозможности какого бы то ни было сопротивления со стороны потерпевшего.

• психозащиты

Очень обширная группа реакций, в оперативном плане интересная тем, что совместная деятельность не нарушается. Мы поговорим с вами детально об этих весьма мощных средствах воздействия на партнера за его же счет.

Как видите, эти механизмы полностью соответствуют конфликтной реакции капитуляции.

• «фактор-М»

Очень коварный ответ, по внешним признакам весьма близкий к ноль-реакции с той только разницей, что переживания сносятся в область глубинных структур психики и там и остаются без какой-либо адекватной разрядки. Отсроченный платеж рано или поздно отольется в конкретные ответные действия.

Далее мы покажем вам, каким образом можно заставить поработать психологию на себя даже в конфликте

Р-ТЕХНО: V-КАРТА ЛИЧНОСТИ И АТАКИ

Виктимологическая разведка — это исследование жертвенных наклонностей партнера. Она призвана дать вам понимание ответных реакций объекта, соответствующих планируемому вами воздействию. В оперативных целях, как мы видим, это в точности — вторая группа разведцелей, касающихся исключительно вашей безопасности. Вам понадобится портретировать личность партнера для принятия решения о допустимости применения того или иного воздействия и выбора его адекватной формы. Скажем, если ситуация развернется не лучшей стороной, можно ли в отношении данного человека применять личный психопрессинг и, если «да», до какой степени? Для точного ответа необходимо ознакомиться с объектом в качестве потенциальной жертвы.

Виктимология проводится для определения наличия ключевых характерологических черт личности объекта, обуславливающих выбор решения о применении того или иного воздействия. Именно так действует злоумышленник — он исследует жертву, выискивая уязвимые места. Именно так надлежит действовать, чтобы не стать жертвой. Мы не призываем бить лежащего, мы призываем уточнять, что у было у него в кармане до того, как он упал. Ибо базовый принцип Партек, формулируемый как «хочешь мира — готовься к войне», особо актуален для вероятных конфликтов с вашим партнером. Как мы сказали в начале главы — сколь разнообразными бы ни были конфликты в своих развязках, все они общим началом имеют партнерство. Вы можете эксплуатировать знания уязвимых мест партнера или воздержаться от этого, но вы должны знать их. Это — не просто наша настоятельная рекомендация. Это — требование Жизни.

Изучение партнера в качестве потенциальной жертвы оканчивается построением соответствующего портрета жертвенных качеств объекта. Такое построение, получившее название «V-карта», иногда весьма точно может указать на общую слабинку проекта. Наша привычка анализировать уязвимые места личности партнера подрезало крылья весьма многим инициативам. Очень многим неплохим в общем-то людям было отказано в партнерстве исключительно в силу уязвимости их психики. Вы доверите свои деньги человеку с дырявыми карманами? Почему же вы доверяете свою жизнь, не проверив хотя бы отношение человека к собственным карманам?

ВЫБОР ВОЗДЕЙСТВИЯ ПО V-КАРТЕ

Если вы видите, что перед вами достаточно безвольный тип, с порочными наклонностями, с апломбом — это субъективно предопределенные черты возможной жертвы. Если к тому же такая потенциальная жертва выказывает наличие мягкости и неустойчивости в самооценках, стремление искать самооправданий и перекладывать свои ошибки на других — это неплохие условия для прессинга в жесткой форме. Такая жертва, скорее всего, станет искать причины того, почему и кто виноват, что ее «обманули», нежели попытается вывести ситуацию из клинча. Вероятно, не наступят никакие ответные санкции. Если дополнить портрет такими чертами, как завистливость, подозрительность и скрытность, скорее всего область прессинга должна быть ограничена строго легитимными формами. Правила игры человека — вот то, что необходимо понять и во что необходимо вписаться. Если разнообразить портрет еще несколькими штрихами, например, такими как коварство, цинизм, высокомерие, жестокость — шансы на прессинг объекта снижаются. (Что не вычеркивает его автоматически из списков других возможных действий). Рассмотрим основные компоненты V-карты.

ЛОКУС КОНТРОЛЯ

Локус контроля характеризует склонность человека к оценке ответственности. Если объект привержен видеть в причинах своих неудач воздействие внешних сил, вы имеете дело с внешним локусом контроля (экстернальный контроль), если же все позитивные результаты и достижения — заслуга исключительно партнера — скорее всего, перед вами носитель внутреннего локуса (интернальный контроль). Укажем постоянство этого качества и отметим ряд интересных связей

локуса с другими чертами личности. Это даст вам возможность, видя одно, предположить и наличие связанного с ним другого, что для разведки конфликтного поведения весьма полезно.

Правила связи просты: внутренний локус контроля свойственен личностям уверенным в собственных силах, последовательным и настойчивым, уравновешенным, общительным, доброжелательным и независимым. Внешний локус подразумевает такие черты, как неуверенность, неуравновешенность, стремление откладывать реализацию планов на неопределенный срок, тревожность и подозрительность, конформность и агрессивность.

Итак, прощупать локус контроля партнера — это значит увидеть глобальную ориентацию партнерского конфликтного поведения. Игра же на оценке ответственности — очень сильный конек, для некоторых просто ставшей повседневной коронкой.

Вот вам весьма примечательный прием атаки психики, при котором главной часовой пружиной в поведении объекта становится понятие «ответственности».

• «Респонс-атака»-

Применяется в отношении объектов «плохой двадцатки», для которых традиционные пути стимулирования малоэффективны, а также лиц явно выраженных ненормативных партнерских наклонностей. Р-техно:

1. Приблизить и нарисовать четко узнаваемые картины ответственности, желательно с таких сторон, в отношении которых объект чувствует себя безопасно. Иногда бывает необходимым для лучшего эффекта дать почувствовать «залах ответа» более овеществленно.
2. Привязать партнерские операции к вероятности наступления ответов в той форме, как вы их обрисовали.
3. После манипулирования смягчить ситуацию, дав объекту возможность разрядиться. Часто прибегают к оперативным методам исключения, переключения и легендирования.

фирма подражается на выполнение ответственных функций, связанных с документальным сопровождением товара весьма изощренным способом. Видя явные «морковки» в глазах руководства фирмы, мы прибегли к «респонсу» как к способу проверки реальных возможностей фирмы. Были приведены факты, ранее отраженные в прессе, в отношении корых, как говорится, двух мнений быть не могло, были и комментарии, весьма, неожиданные для партнеров, насколько мы могли судить по реакциям. После этого опять был задан вопрос: «Вы по-прежнему уверены в своих возможностях?» Конфликт лучше проиграть на бумаге, чем в поле.

ПСИХОЗАЩИТЫ

При виктимологической разведке партнера вам потребуется осмыслить факт прибегания его к механике психологических защит в качестве конфликто разрешающего средства. Когда мы с вами говорили о конфликтной реакции капитуляции, то имели в виду именно эти тонкие механики.

• «уход»

Часто имеет место такая разновидность ухода, как уклонение — реакция, выражающаяся во всевозможных попытках сохранения вашего лица, отвода удара от вас. (В начале Практикума мы упоминали о приеме «перевода стрелок». Отметим также и то, что иногда он применяется для отвода от себя подозрений в качестве агрессора. Когда партнер внутренне готов сохранить ваш статус, стоит ли ему в этом мешать?)

• сублимация

Применяя этот вид психологической защиты в ситуации конфликта, человек прибегает к быстрым разрядам путем трансформации инстинктивных форм психики в более поведенчески приемлемые. Например, всевозможные дружеские шутки, подколы, острословные высказывания и т.п. на поверку могут скрывать весьма значительные внутренние напряжения и отрицательные эмоции. Активность объекта переключается на более высокий уровень. Наблюдая такие поведенческие реакции объекта, можно сделать некоторые предположения об истинных причинах

и отношениях.

- *репрессия*

Это интеллектуальное подавление понимания истинных причин ошибочного поведения. Человек, придерживающийся тактики отрицания как средства защиты, откажется признать в причине своего поведения, даже если его постоянно в это тыкать носом. Например, партнер, постоянно опаздывающий на ваши встречи, но аккуратный в других ситуациях, использует опоздания как средство выражения своего беспокойства по поводу предмета совместных переговоров. Аналогично может быть трактовано различное неубедительное слабомотивированное уклонение от выполнения своих обязанностей, выдерживания «слова» и т.д. Используя механизм отрицания, партнер найдет массу причин для того, чтобы закрыть глаза на свою неделовую практику. Что и должно быть использовано.

- *проекция*

Представляют собой неосознанное наделяние и приписывание другим людям собственных мотивов, черт и свойств. Объект, подвластный проекциям, будет совершенно точно обвинять вас в собственных прегрешениях. Знание пунктиков особого внимания к вам позволяет понять глубинные намерения и чувства этого человека. Весьма хорош метод для диагностики порочных партнерских наклонностей по тому, что он пытается предъявить вам. Слишком часто за опасениями стоят скрытые намерения.

ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАЩИТЫ

Представляют собой вторую группу защитных реакций человека, состоящую из приобретенных или выработанных стереотипных поведенческих навыков. Такие способы поведения могут быть выражены у параноика в форме восприятия мира в качестве постоянной угрозы, видения знаков потенциальной опасности или оскорбления. Агрессивная личность готова вспыхнуть по первому же поводу, опережая события. И все это автоматически, без какого-либо рассудочного контроля.

- *изоляция*

Объект уклоняется от какого-либо участия в конфликтной ситуации, избегает контактов с носителями причин конфликта.

Для понимания связи воздействия с данным видом защиты приведем пример неудачной атаки, проваленной именно недосмотром «уходной механики» объекта.

- **Эмоциональный Прессинг («накат»).**

Эмоциональный прессинг (психостресс) как конфликтная механика напрямую связан с таким понятием, как психическая напряженность. Создавая угрожающую ситуацию, драматизируя имеющуюся, вы заставляете объект мысленно предвосхищать неблагоприятные события, что по своим эмоциональным переживаниям зачастую может быть более сильным, нежели реальность. Такие чувства, как тревога, дискомфорт, страх хорошо знакомы каждому. Но далеко не каждый умеет правильно реагировать, часто забывая, что страх пропадает с началом реальных действий. В противном случае, например, при блокировании действий или их невозможности, включается защитная психомеханика. Р-техно:

1. Создание значимой ситуации.
2. Внесение психотравмирующих элементов: фрустрации или инспирирование партнерского конфликта.
3. Выбор формы и средств воплощения прессинга, контроля объекта, оперативное сопровождения.

Предупреждение: осторожно с перегрузками!

Во-первых, эмоциональная перегрузка чревата ломкой мотивационной структуры деятельности объекта и может приводить к снижению ее эффективности и полной дезорганизации. Во-вторых, вероятен риск психозащит вплоть до невроза. Даже грамотный прессинг, напрягающий объект сторонними факторами (выводящими вас из подозрения), при длительном воздействии может вызвать в объекте различные нервно-психические и

поведенческие расстройства. Так, в некотором эпизоде дела, связанного с чрезмерной стимуляцией объекта, наш оперативник перегнул палку, результатом чего явилась полная остановка дела нашим подопечным, уход его в глухую защиту и, как следствие, переключение заказа на запасной, менее продуктивный, вариант. Клиент недобрал денег, а мы потеряли весьма перспективного клиента.

- **конверсия**

выражается в субъективном изменении смысла или значения факта. Нередко может быть не только отлично от традиционного понятия, но и прямо ему противоположно. Одна из причин возникновения психологических барьеров в общении, конверсия представляет собой чисто защитную механику, призванную смягчить эмоциональные последствия неприятного события. Когда в начале главы мы с вами говорили о базовых реакциях, мы отмечали такую из них, как оборона. В основе обороны лежит стремление сохранить достигнутые рубежи. На деле же оборона весьма часто скатывается на уровень поочередной сдачи позиций. Причина ^f этого — реакция конверсии, на базе которой строится весьма эффективный метод атаки партнера.

- **Атака по методу «Управляемого Конфликта»**

Суть метода :

1. Инспирируется или инициируется небольшой конфликт (лучшим будет тот, который провоцируется на издержках выполнения партнером его функций).

2 Конфликт эмоционально обостряется для придания соответствующего веса в восприятии партнера и индуцирования в партнере ответных реакций раскаивания: «Ах, подвел, подвел, сукин я сын!..».

3 Далее совместно ищутся пути развязки конфликта. Совместная работа сплачивает, однако кто первым сказал «Гав!» — тот и выиграет. И вот как: выход из конфликта сработает на заданную цель. Например, ответная мера со стороны провинившегося по демонстрации доверия пострадавшему партнеру может вылиться в передачу ему контролирующих функций над партнерской операцией или предоставление значительных дополнительных уступок сверх первоначально оговоренных. Что часто и является самостоятельной целью манипуляции.

Побочным полезным эффектом манипулирования «управляемым конфликтом» можно считать опускание паров для недопущения развития дремлющего (латентного) конфликта в деструктивные взрывоопасные формы.

Признаком эффективно выполненной манипуляции служат наблюдаемые в объекте реакции хорошего самочувствия и удовлетворенности на фазе окончания манипуляции, например, сразу же после совместной выработки партнерами «компромисса».

в ходе совместного проекта партнер стал выказывать прыть сверх ожидаемой. Развернув бурную деятельность на чужой территории, он поставил под удар параллельную деятельность клиента. Пришлось прибегнуть к управляемому конфликту для того, чтобы изъять бразды правления из партнерских рук и отвести его от управления совместным делом, что ранее было опрометчиво упущено клиентом.

- **рационализация**

— рассудочное изменение отношения к значимому факту или поступку. Нахождение оправданий там, где их объективно быть не может. Этот момент может быть весьма эффективно задействован, для чего имеется соответствующий метод психоатаки.

- **Каузальная Атака («кяузалика»)**

Этот тип манипулирования применяется по большей части в качестве конфликтного инструмента для изменения установки партнера в отношении оценки вашей или его вины. Мы уже касались с вами дефектов восприятия и, рассматривая их еще раз, покажем их работу в качестве постконфликтного манипулирования. Каузалика — это понятие,

относящееся к анализу причинности, а именно психологически обусловленным отклонениям суждений от норм логики при установлении причин наступления неблагоприятного события. Что и используется повсеместно как в рамках нормативного бизнеса, так и при проведении специальных мероприятий. Например, в общих работах вы допустили промах или некорректное действие, повлекшее неприятности для партнера. Пока вы один на один с вашей бесспорной виной — вы обречены. Однако можно прибегнуть к каузалике для переоценки ситуации партнером, попробовав сыграть на его восприятии. Вы можете поискать сопутствующие причины. Даже если их влияние окажется весьма ничтожным — ваша вина объективно будет опущена, ибо один из принципов каузалики гласит, что восприятие роли данной причины, т.е. вашей прямой вины в обуславливании неблагоприятного события, воспринимается меньшей, когда есть другие причины, потенциально способствующие наступлению неблагоприятной ситуации. Иными словами, достаточно указать объекту на факт наличия потенциально присутствующих угроз для того, чтобы актуальность вашей вины была занижена. Так работает принцип ослабления.

При разборе провинности партнера можно задействовать другой принцип каузалики — принцип усиления. Как только вы укажете партнеру на наличие в ситуации факторов, препятствующих наступлению неблагоприятных событий, вы усилите в нем его субъективное восприятие собственной вины.

Не приводим вам примеров, ибо в практике бизнеса всевозможных оправданий по указанному алгоритму можно найти ровно столько, сколько раз перед вами оправдывались. Вопрос в том, знал провинившийся о том, что пытается задействовать один из известнейших психологии рычагов восприятия?

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ ПАРТНЕРА

Здесь надо предусмотреть возможные искажения реакции объекта, вызванные сторонними причинами. Например, сильное давление коллектива может послужить веским аргументом для начала военных действий в отношении вашего клиента. Или текущее финансовое состояние может не позволить пропустить безнаказанным ваш выпад в сторону его кошелька.

Покажем на примере, как можно психологически обыграть ситуацию.

• Атака. «СИтуативным РАциональным Прессингом» (СИРАП)

Метод СИРАП пригоден для патовых ситуаций, когда частные разногласия между партнерами обостряются, достигая точки неразрешимости, но партнеры понимают необходимость сотрудничества в других областях. Суть сводится к преодолению эффекта «букетного видения» партнером перспектив своего дальнейшего существования. Букетное видение предполагает восприятие человеком всех имеющихся возможностей комплексно, в целом, без детализации содержания каждой компоненты в отдельности. Такое видение малореалистично, ибо привносит агрегированные эмоциональные оценки. Самым плохим является то, что в момент обострения противоречий букетное видение приводит к субъективному завышению альтернатив имеющемуся партнеру. В силу внутреннего восприятия иллюзии становятся более притягательными, нежели реальность. Что делать в подобной ситуации? Р-техно:

1. Предоставить партнеру свободу.
2. Ограничить в действиях, купировав недружественные поползновения.
3. Оставить партнера на исходной позиции, лишив своего участия и дав прочувствовать горечь потери партнера в вашем лице.
4. Увеличить субъективную ценность своих сильных сторон, дав их прочувствовать в новом непривычном звучании.

в некотором деле при товарных поставках наш клиент столкнулся с весьма агрессивным, конкурентом. Тот с ходу дал две цены против нишей, тем самым породив большие сомнения в душе нашего партнера-поставщика. Что сделали мы в ответ на такие выходки? Перво-наперво, читай выше — предоставили партнеру право выбора, указав при этом, что цена — это еще далеко не

партнерство. Далее последовала разведка конкурента. Поскольку дело представлялось весьма специфичным, мы кое-чего существенного накопили, но придерживали информацию до лучших времен. С этого момента видимое проявление нашего поведения по отношению к партнеру изменилось. «Бизнес есть бизнес» — так можно охарактеризовать ту информацию, которая поплыла про нас в его сторону. В основном это касалось переключения нашего интереса в сторону его конкурентов. Одновременно с этим мы обострили ситуацию так, что партнер оказался полностью в нашей власти, причем под весьма благовидным предлогом (неисполнение обязательств третьими лицами). Вот тут и произошел главный разговор на тему Партек, где были перевернуть! карты Контракт был пролонгирован на прежних условиях без каких-либо потуг на диктат силой

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ОПЫТ

В заключительной фазе виктимологического обследования объекта оценивается реальность угрозы его ответных мер. Устанавливается вид и *эффективность* имеющегося в распоряжении объекта арсенала защиты и «ответного удара», что, как известно — дело исключительно наживное

в отношении некоего субъекта, попавшегося на проколе в своей махинации, в порядке компенсации морального урона (материальный мы ему нанести не позволили), клиентом было выдвинуто предложение о штрафе виновного. Мы решили провести виктимологию: проверить объект на наличие защиты. Что оказалось для клиента весьма кстати. Мы обнаружили полный букет защитников, чего, впрочем, и следовало ожидать: от родственников — высших офицеров бывшего «Комитета» до друзей-мафиози. Не всегда следует истребовать моральный ущерб... (Но всегда надо знать, с кем имеешь дело.)

Еще раз повторим: главный вывод, к которому вам надо прийти, — каковы правила игры? И есть ли они вообще?

ФАКТОР-М: УЧЕТ МСТИТЕЛЬНЫХ НАКЛОННОСТЕЙ ОБЪЕКТА

При составлении полного портрета конфликтного поведения объекта! нельзя упускать из вида исследование его мстительных наклонностей. Особенно если у вас есть намерения прессинговать. Тема затаенной на годы злобы неоднократно эксплуатировалась искусством. Вспомните графа Монте-Кристо. Куда направились человеческие и материальные ресурсы, в чем этот человек увидел смысл своей дальнейшей жизни, перенеся ужасные страдания? Можно говорить о неадекватной мотивационной доминанте, о патологической деформации психики, о маниакальной одержимости сверхидеями и т.п. премудростях. Не важно, как это назвать. Важно не проморгать наличие такого фактора.

Механизм злопамятства включается, как только задеваются сильные струны психики — все, что связано в первую очередь, с уровнем «Я» и соответствующими ценностями: понятием о собственных чести и достоинстве, ущемлением социального статуса, профессиональной самооценки и т.д. Нанесение имущественного урона предпринимателю, как нетрудно видеть, вызывает аккорд подобных струн психики. Разрушение таких сформированных понятий о себе, равно как и хотя бы временное их расшатывание, как мы с вами говорили, ведет к стремлению устранить разрушителя. Вспомним классику психологии -механизм фрустрации. Агрессия объективна и направлена в первую очередь против фрустратора.

Порефлексируем: есть такие люди в вашей жизни, кому вы хотели бы безнаказанно щелкнуть по голове? А за что вы их так? Теперь посмотрите вглубь себя: что в их действиях более всего вас затронуло?

Теперь вот о чем: фактор активизируется не всегда.

Все зависит от склада личности. Принимает ли она допустимость расплаты, в каких формах и какими методами?

Еще чуть-чуть практики: подумайте, скольких людей вы лично укололи в область «Я»-сознания. Будьте уверены, что рано или поздно вам эти уколы, часть или все, отольются. Примеры можете видеть сами.

Для РТ учет мстительных наклонностей — это недопущение безграмотной обработки объекта. Если вы или ваш клиент намерены применить к своему объекту методы психологического

прессинга или делового давления (мы договаривались, что прямое физическое насилие или его угроза не пишутся с Р-системой), то необходимо быть уверенным, особенно вам, в том, что ваши меры не вызовут ответных неадекватных реакций и побочных явлений, например, таких как желание поквитаться при первой же возможности. Для РТ, выполняющего взаимодействие своими силами, предупреждение М-фактора — неотъемлемое профессиональное качество. Это не предмет личной гигиены и не соображения безопасности. Это — стиль жизни. Иначе РТ вырождается в рядового предпринимателя и однажды закончит свой путь у подъезда дырой в голове.

Извини, читатель, если тебя это заденет лично, но мы почти уверены в изначальной мстительности той «социально-экономической общности», которая тебя окружает. В сегодняшней ситуации всеобщей озлобленности и доступности репрессивных механизмов актуальность М-фактора обострена предельно. Спустить курок стало легче не только внутренне, но и наружно. Кроме того, чисто российская черта мстительного национального характера состоит в том, что мы готовы пожертвовать собственными средствами большими, чем сумма невозвращенного долга: «Пусть мне будет хуже, но и другому не поздоровится».

некто, слабенький и порочный руководитель небольшой фирмы, лишился своего в общем-то не очень престижного кресла, в результате микродворуового переворота. Как вы думаете, что он сделал? Сел анализировать свои просчеты, устроился на другую работу, пошел в грузчики? Именно: потратил оставшиеся личные средства на наемную силу и самым дешевым методом выбил из «приемника» приличную сумму валютного нала. За что? «А отомстил». Самое примечательное в патологическом поведении этого типа состояло в том, что, восстановив свои «статус-кво», он устроился в ту же самую фирму на менее ответственную должность. Потому мы и говорим всегда, что мстительность — это социальный статус и Я-уровень.

Р-ТЕХНО: ИДЕНТИФИКАЦИЯ М-ФАКТОРА

Из каких наблюдений можно сделать вывод о наличии мстительности в вашем объекте? В основном из личных заявлений и исследовании прошлого опыта объекта. Если это по каким-либо причинам сделать трудно, можете перейти на другой метод, например, конструирования ситуаций. В отличие от того, что мы разбирали выше, здесь от вас потребуются разыграть совместно с партнером именно тупиковые ситуации. Например, вы совместно можете разобрать варианты, при которых у вас не будет возможности применить контрмеры к третьему лицу. Вы увидите в партнере все необходимое в плане мстительности.

Что сделать, если вас огорчит увиденное? Банальная рекомендация не плевать на печку, чтобы не шипело, вас навряд ли удовлетворит. Тогда покажем на примере, как можно эксплуатировать фактор мстительности объекта.

одна. воинственная фирма, сторонник крутых мер разборок, попала под пресс деловых санкций. Зная прогноз развития ситуации, прессе? позаботился о развязке заранее — он продал долги под процент третьему лицу. Когда наехали братки, их ждали другие, более плечистые, фирма-накатчик была подставлена, чего не произошло бы при ином ее отношении к собственной мстительности. Прессе? отыграл свой интерес и получил с буйного кое-что сверх того...

посредническая фирма продает товар другому посреднику. Обнаружив несоответствие качества товара, конечный посредник решается воспользоваться мстительностью директора фирмы, о которой он имел информацию еще до сделки. Он обращается к нему с просьбой разобраться с поставщиками товара. При таком нестандартном подходе к конфликту

— во-первых, посредник не только не цепляет авторитета партнера, но и демонстрирует свою лояльность. Требования нацелены не на партнера, а на его контрагентов;

— во-вторых, акцент конфликта переносится с больной головы на здоровую. Разрушительный потенциал мог бы обрушиться на посредника в виде ответного хода, либо ему пришлось бы пожертвовать собственным авторитетом и воздержаться от каких-либо требований;

— в-третьих, эффективно отстаиваются имущественные интересы. Переключенный в сторону виновной третьей стороны прессинг дал свои результаты: товар был обменен и неустойка уплачена. Таким образом, умный посредник выкрутился из ситуации по всем параметрам. Глупый посредник обычно ведет себя иначе.

наиболее показательный в психологическом плане пример использования мстительных

наклонностей. В недрах одной фирмы разыгралась драма между учредителями. Они вместе внесли паи в уставный фонд дела, а когда подготовительные работы закончились и капитал превратился в имущество, часть партнеров повела себя «не по-деловому». Они нашли покупателя на созданное дело и поставили перед партнером-«торпедой» ультиматум: или плати за их выход первоначальными взносами, на что в создавшейся ситуации у него денег уже не было, или продавай дело и дели прибыль в соответствии с долями в уставном фонде. формальный лидер фирмы, он же самое заинтересованное лицо, представлял собой личность не просто высоко мстительную, а болезненно мстительную. Он при всех поклялся передавить всех своих компаньонов если не сейчас, так в будущем. Что и было использовано одним из заговорщиков. Вскоро к директору подъехал «человечек» и предложил услуги по улаживанию конфликта с указанием конкретных мест каждому обидчику. Долго и подробно обсуждались и смаковались различные гадости, каковые должны были быть применимы к партнерам и стоимость услуги. В итоге человек получил аванс в приличном объеме и убыл. Насовсем. Так заговорщики стрясли с партнера часть денег и серьезно посадили его на крюк, имея на руках достоверное подтверждение его криминальных намерений. Понятно, для чего детально и с хорошей дикцией уточнялись «человечком» подробности ?

Р-ТЕХНО: ПСИХОГРАММА КОНФЛИКТАНТА

Какие черты личности партнера требуется исследовать для детального прогнозирования его в качестве угрозы?

Компоненты психограммы конфликтанта:

1. Конфликтный фон личности

Каждый нормальный человек в той или иной мере подвержен внутренним конфликтам. Когда они развиваются до подходящего состояния, ими может воспользоваться манипулятор.

• Атака по линии конфликт-стимуляции

Предрасположенность объекта к внутриличностному конфликту или его вялое течение может быть усилено до требуемых размеров с целью:

- насаждения новых идей, потенциально связанных с предметом конфликта;
- усиления эмоционального напряжения объекта;
- ослабления влияния нежелательных сознательных моментов, включая рациональный контроль происходящего.

Основа конфликта — столкновение противоположно направленных мотивов примерно равной силы, сопровождаемое негативными эмоциями. Пути инициирования конфликта:

1. «плюс-плюс»: состояние, при котором человеку требуется выбрать одну альтернативу из нескольких равных по силе привлекательности.
2. «плюс-минус» (амбивалентный конфликт): цель является одновременно и привлекательной и отталкивающей
3. «минус-минус»: выбор минимального зла.
4. ролевой конфликт: конструирование ситуации, при которой от объекта требуются несовместимые друг с другом ролевые действия. Поясним применение.

мы имели интерес к одной фирме. Дело шло очень тую, нам говорили то одно, то другое, то третье. Наконец, клиентом было принято решение о манипулировании. В качестве фигуры был выбран один из замов генерального директора. Сбор предварительной информации показал:

- *Зам неоднократно выдвигал свежие идеи, но они неизбежно торпедировались Генеральным,*
- *Генеральный держал Зама на коротком поводке предоставленным служебным жильем,*
- *отношения между ними были односторонне натянутыми. Короче, мы имели классический «конфликт зама». Раздувая его, мы достигли такого состояния, что Зам начал ненавидеть своего босса всеми фибрами (то мы невзначай оброним Заму нелестные характеристики о нем словами босса, то в переговорах с негласного одобрения босса*

отнесемся к Заму унижительно, то покажем негативное отношение сотрудников к «этому блюдолизу и бесхребетнику», пару раз в частных беседах зацепили его за то, что при таком боссе он всегда будет «мимо денег».) Подготовив таким образом объект, мы дождались решающего момента: босс ушел в отпуск, передав полномочия Заму, Вот тут-то и произошел главный разговор, давший Заму решение всех его проблем. Он подписал кабальный контракт, за неисполнение которого предприятию грозили все мыслимые и немыслимые штрафы. Но сделал это очень грамотно — через прилюдные консультации и общее собрание трудового коллектива. Мы помогли Заму обставить все достойно: самый пикантный момент контракта, как обычно, прошел мимо внимания трудового коллектива, вместо нас в контракте фигурировала иная фирма, которую-де искал этот энергичный руководитель, финансовый интерес Замы равнялся кооперативной квартире в лучшем районе города. Человек выбрал не только из двух зол.

2. Личностные бойцовские качества

Способности объекта действовать рассудочно в ситуации аффекта, сознательно регулировать импульсивные порывы, преодолевать чувство страха и неуверенности особо сказывается в его поведении в ситуациях повышенного риска или дезорганизующих ситуациях, влияющих на эмоциональную сферу. Как понятие волевые качества простираются далеко за пределы обыденных жизненных ситуаций, скажем, таких как поведение в бытовом конфликте. Трусливый партнер провалит сделку, уступив более напористому сопернику, развалит дело, пойдя на поводу у интригана или трудового коллектива, вильнет в сторону и сдаст, едва-едва дело запахнет жареным...

3. Тип агрессивного поведения

Для понимания возможного применения насилия против вас необходимо определить основной тип агрессивного поведения объекта. Поскольку тема агрессивного поведения обширна, ограничимся общими описаниями.

Распознать тип агрессивного поведения лучше всего в конкретных ситуациях. Особо ярко типизация проявляется у лиц, имеющих склонность к полевому поведению — т.е. ориентирующихся на свойства ситуации, нежели на долговременные цели деятельности. Демонстрация превосходства в силе над другими, возможно теми, кому ваш объект стремится нанести ущерб — наиболее показательные ситуации. Вы можете воочию увидеть всю поведенческую палитру как по интенсивности проявлений агрессии, так и по форме. Вербальная агрессия инициируется в конфликте и выражается от демонстрации неприязни и недоброжелательности до словесных оскорблений. Подобные наблюдения объекта не должны оставить вас равнодушным.

Культивирование объектом агрессивного поведения может преследовать различные цели. Наиболее безобидной представляется неадекватная психологическая защита или действия в состоянии аффекта. Плохо дело, когда, приобретая собственный смысл, агрессия представляет собой самоценность, и несет на себе черты самостоятельной деятельности, может стать сопутствующей бизнесу как таковому.

4. Порог срабатывания

Порог срабатывания определяет меру того, «что и как» надо сделать человеку, чтобы он принял решение об ответе. При кажущейся непонятности и туманности этот показатель при грамотном подходе может быть наполнен соответствующим содержанием. Для начала вам необходимо прийти к пониманию «рамки» ответа — приемлемых и используемых объектом методов контрмер. Затем необходимо каждой внутрирамочной реакции определить соответствующий стимул. Про то, как собрать такую информацию, настоящая глава. На самом деле сейчас мы с вами говорим о методике интерпретации получаемых данных.

В данной связи хотелось бы отметить такой показатель, как толерантность — отсутствие или ослабленное реагирование объекта на неблагоприятный фактор в результате снижения чувствительности к его воздействию. Например, искушенный объект может внешне никак не реагировать на ваши попытки давления. Порог его эмоционального реагирования на угрозу

повышен, отсюда выдержка, самообладание, способность длительно выносить неблагоприятные воздействия. Как нетрудно видеть, толерантность представляет собой одну из разновидностей адаптационных качеств личности, т.е., говоря человеческим языком, дело наживное.

Говоря о пороге срабатывания, нельзя не затронуть такое понятие, как «пороговая зона», т.е. более или менее широкая полоса внешних воздействий на объект, при которой его реагирование может варьироваться от 0 до 1. Нижний абсолютный порог — ноль, соответствует тому, когда негативные ощущения вызываются впервые. Верхний абсолютный порог срабатывания — критическая масса. Так образно можно назвать ситуационную характеристику текущего состояния психики объекта, отражающую предел терпения или возможностей человека. Ощущения переходят в качественно новую фазу. Недовольство сменяется на агрессию, терпение на гнев. Прикладное значение пороговой зоны состоит в том, что даже самый тихий, скромный и безобидный человек, перейдя рубеж «критической массы», способен взорваться непредсказуемыми по мощи и направленности действиями. С другой стороны, говоря о возможном исчезновении ощущений, мы на самом деле должны; понимать следующее; объект, оценивая ваше поведение, может сознательно отказаться от; какой-либо агрессии в вашу сторону. Например, если налицо ваше явное преимущество. При этом субъективные негативные ощущения, сменив форму, не окажутся забытыми насовсем. Вы знаете, как надо учитывать М-фактор.

В своей жизни, собственном опыте вы найдете множество примеров «пороговой зоны». Ее исследование может потребоваться для самых разнообразных типов партнерского взаимодействия. Не перегните палку — ситуация может выйти из-под контроля.

5. Тип темперамента

Тип темперамента мало пригоден для качественной диагностики приверженности объекта к насилию. В лучшем случае его можно рассматривать как сопутствующую причину. Так, замечено, что сангвиники, люди вспыльчивые с явными проявлениями разрядок, вспыхивают и отходят быстро. Их «ответы» отличаются быстротечностью, поспешностью и поверхностным характером. Они в меньшей мере способны к затаиванию злобы и длительному вынашиванию планов некорректных методов разборок. Флегматики могут спланировать такую акцию, тлея внутренним огнем без каких-либо видимых проявлений. Черный нрав меланхолика печально известен и в точности соответствует широко известным примерам из произведений литературы и искусства.

Определение подвижности нервной системы, ее способности быстро реагировать на изменения окружающей среды, может пролить некоторый свет на порог срабатывания. Есть люди, которые заводятся с полпинка. Есть такие, которые ни при каких условиях никогда не прибегнут к насилию. Их порог срабатывания практически безграничен. Такой пацифизм может диктоваться различными внутренними и внешними мотивами.

Есть и иное отношение к стартовым условиям и допустимым рамкам разрешения делового конфликта: «принцип зеркала». Партнер предоставляет вам выбор оружия и действует адекватными мерами.

Самый опасный тип порога срабатывания — превентивный, предусматривающий неадекватные, упреждающие события, контрдействия. Человек перезакладывается на возможность вашего контрответа и бьет из самых тяжелых орудий так, чтобы у вас ответа вообще не было. Понятно, чем это кончается. Именно такие люди представляют наибольшую опасность, ибо понять их порог срабатывания — дело мудреное. Но не совсем без надежное. Такой больной подход прокалывается в других проявлениях. Болезнь редко не имеет выхода. А это превентивные типы — люди больные. Плохо, что их все больше.

6. Стереотипность реакции

То, как объект выходил из конфликта в прошлом, может дать вам понимание возможных развязок будущих. Опыт разрешения конфликтов относится к числу наиболее быстро формируемых. Если можно говорить о стиле в таком деле — то именно он складывается быстро. Для выработки стереотипа реакции достаточно пары-тройки прецедентов. Например, опыт выхода из семейных конфликтов несет свою печать через всю жизнь человека. Исходя из этого, мы, например, не очень доверяем людям, неоднократно женатым.

Раз человек однажды отказался от главного партнера в жизни, что можно сказать хорошего о его партнерских качествах? (Можете самостоятельно отработать эту тему и убедиться, что наиболее неверные партнеры очень часто соответствуют неверным мужьям.) Опыт вы можете прощупать в общении либо получить информацию со стороны. Полезно прощупать бойцовские качества объекта, проявленные им в молодости. Вполне вероятно, что вы сможете обнаружить спортсмена, годами работавшего все необходимые навыки. Аналогичные выводы может дать информация об армейской заковке. Традиционный мужской разговор на тему «Где служил, кем и как?», после отсева сопутствующей воспоминаниям шихты, оставляет у вас ценнейшую информацию о конфликтном поведении партнера.

РАБОЧИЕ МЕТОДИКИ СБОРА ДАННЫХ О КОНФЛИКТНОМ ПОВЕДЕНИИ ОБЪЕКТА

МЕТОД АНАЛОГИЙ

Применяется для определения виолентной (насильственной) склонности объекта и общей приверженности стилю конфликтного поведения.

Использование метода аналогий предусматривает поиск проявлений виолентной склонности объекта в областях жизни, где ваше участие исключается. Самые обыденные житейские конфликты отражают общую приверженность человека как к стилю конфликтного поведения, так и к восприятию насилия как такового. Аналогия проявляется в применимости усвоенных навыков поведения в конфликте любого типа. Как прочтете объект в отвлеченном от вас конфликте, так в точности и произойдет в вашем междусобойчике. Наиболее информативным материалом является анализ непосредственно конфликтного случая, поэтому любой конфликт объекта, информация о котором попадает в ваши руки, наиболее интересен и пригоден для ваших исследований. Достаточно проанализировать поведение человека в транспортном конфликте, в очереди в кабак, в семейной неурядице, чтобы понять, чего следует ожидать от него в деле. Не бывает так, чтобы человек пасовал дома, но был львом на работе. Оговорки могут касаться личностей многосложных, ситуативно приспособляющихся и мимикрирующих под внешние обстоятельства. Такие хамелеоны представляют, по нашему мнению, не только наибольшую трудность в плане диагностики, но и максимальную опасность. Без видимых проявлений агрессивности именно такие типы способны на самые подлые выходки. Так, в одном фрагменте именно подобное мимолетное наблюдение для нас могло оказаться решающим:

совместно с объектом мы попали в пробку на Сретенке. Объект реагировал нормально, хотя рисковал опоздать на ответственную встречу. Курил в полуоткрытое окно, пытался шутить. В это время мимо машины проходил мальчик — торговец бананами. Поскользнувшись, он плескнул в окно водой. Какой ответный фонтан страсти последовал! Один из сотрудников по приезде к точке визита мимолетно заметил, что наш объект — потенциальный беспределщик, способный на все, что ситуативно ненаказуемо. Его «более опытный товарищ-сыскарь со стажем», не очень-то верящий в психологию, сказал: «ерунда» и проигнорировал наблюдение. Как выяснилось вскорости - напрасно. При разборе ЧП - экстраординарной ситуации с данным объектом — именно этот факт всплыл, заставив еще раз призадуматься о том, что значит психологическая компетенция в нашем деле.

«ПСИХОДРАМА»

Психодрама как метод экспериментальных исследований представляет собой род оперативной игры, в которой вы попеременно предлагаете объекту сыграть роль зрителя либо действующего лица. Моделируя реальные жизненные ситуации, спонтанно и активно разыгранная с должной степенью импровизации психодрама может дать вам гораздо большее, нежели рядовая деловая игра.

Психодрама как вид ситуационных игр, предполагает высокую эмпатию объекта и наличие в нем некоторых артистических наклонностей. Как раз то, что надо при работе против мошенников высокого уровня. Втянуть в психодраму обычно труда не представляет. Мошенник как раз ориентирован на то, чтобы влезть к вам в душу. Вот тут его и надо прихватить так, чтобы он не понял, что влезая в вашу, светит изнанку своей.

Иногда бывает достаточно проработать варианты ваших личных реакций на злостное

неисполнение обязательств третьим лицом, для того чтобы воздействовать на психику объекта. В этом отличие психодрамы от оперативной игры, ставящей целью более разведку факторов, нежели воздействие на них. Если же по ходу дела вы видите, что цели психодрамы вам не достичь — объект непробиваем или, предположим, вы атакуете не по адресу — объект чисч, меняйте тактику, сводя психодраму к простой оперативной игре. Полученные с объекта варианты его ответных реакций в отношении третьего лица дадут вам понимание весьма вероятного отношения к себе.

Побочными полезными эффектами служит то, что вы предоставляете возможность партнеру спустить пар и некоторым образом разрядиться в отношении вас, усиливаете понимание партнером вашего образа размышлений, что весьма полезно для профилактики межпартнерского напряжения. Недаром метод психодрамы использовался в Штатах как средство разрешения наиболее острых социальных проблем, в том числе предотвращения агрессивного поведения.

ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАБЛЮДЕНИЯ

Вторыми по значимости можно считать разнообразные бихевиористические (поведенческие) и вещественные наблюдения объекта, выдающие его внимание, уделяемое насилию. Тема «Насилие и жизнь» — одна из самых распространенных.

Если ваш объект взмахивает собачьи бои, куда его возили друзья-коммерсанты, навряд ли у него все в порядке с психикой.

Интерес проявляется — его не спрячешь, не скроешь. Повышенный интерес к насилию можно увидеть по подборке видеокассет дома и в конторе. Вещественное окружение, особенно предметы культуры, детально высвечивают соответствующие наклонности своих хозяев.

Атрибутика виолентного поведения, будучи обнаруженной вами в объекте, должна просигнализировать одно из двух: либо перед вами человек на теме «завернутый», либо закомплексованный. В первом случае после уточнения типа конфликтного поведения можете быть уверенными в высокой надежности прогнозов. Во втором вас может поджидать любая неожиданность. Прогностика возможна только в сторону худших исходов. «Человек-двойное дно» для прогнозирования поведения в конфликте будет непросто,

Нет смысла особо останавливаться на аксессуарах «крутизны» поведения. Жестикуляция, жаргон и внешние атрибуты крутых известны. Отметим только возможную бутафорию. В целях маскировки истины, некоторые дельцы обвешиваются золотыми цепями, браслетами и перстнями. В любом случае явные проявления перебора «голды» — скорее плохой признак, нежели хороший. (Для этого, надо полагать, ее и цепляют?)

Хобби вашего объекта могут указать вам на культивирование насилия. Например, пристрастие к охоте может характеризовать человека в качестве жестокого, но потенциально слабого. Поговорить с охотником на тему охоты столь же просто, сколь и обнаружить в нем дремлющего садиста. Если ваш объект предпочитает охоту с оптическим прицелом, вполне может статься, что человек не только садист в душе, но и трус, пытающийся создать иллюзию обратного. Этот пункт нетрудно рассмотреть в охотничьих байках. Вспоминается случай, когда один тип прокололся на таком моменте: он подстрелил кабана и еще несколько мужиков одновременно с ним напшиговали свинцом клыкастого. Интерес вызвал финал ситуации. Наш объект уступил трофей фактически без борьбы. Что дало нам повод усомниться в его бойцовской дееспособности, несмотря на видимые усилия по насаживанию нам обратного вывода. В последствии дело подтвердило блефовитость этого типа.

Пьяная болтовня на темы потасовок — традиционный атрибут мужского застолья. Для вас это — эффективный путь познания бойцовских качеств объекта и его насильственных наклонностей. Иногда такие рассказы из уст объекта стоят месяца сбора сторонней информации. Накатанный ход представляется в легкой уличной провокации объекта после таких возлияний, для чего можете задействовать соответствующий контингент «помощников». Например, обрабатывая одного почтенного чиновника, мы столкнулись с кремнеобразным бойцовским характером, что и было подтверждено улицей. Мы настоятельно не советовали клиенту затрагивать личность этого персонажа в деле. В другом эпизоде, своим поведением на темной улице, человек подписал себе приемлемость применения против него агрессии.

Совсем хорошо, если ваш объект постоянно тренируется в каком-нибудь клубе Будо. Это было

модно раньше, это для многих осталось необходимостью и сегодня. Кое-кто из молодежи агентства с удовольствием проверяет объекты непосредственно на та-тами. Говорят, что за несколько минут узнают все, что надо. Не рекомендуем вам поступать аналогичным образом, но собрать информацию о бойце проще с других бойцов. Тем более, что организовать такое для вас не должно составить проблемы. Протрепался ваш объект, что долгое время был соратника известного каратиста — проверьте.

Из числа методов менее экзотических, применимых против рутинных бизнесменов, предлагаем вам пару расхожих тем бесед.

• **заделка 1 — исследование прошлого опыта объекта**

Замечено, что многие с удовольствием рассказывают о своих подвигах -на ниве восстановления справедливости, чести и достоинства. Особенно при неформальном общении на деловые темы. Человек, рассказывая вам о своих подвигах, как бы вновь проигрывает и переживает ситуацию. Лица с патологией при этом могут даже не скрывать криминального характера своих действий и малопривлекательных физиологических подробностей. Этот же пункт может дать вам совершенно несоответствующую истине картину: человек, выдавая желаемое за действительное, может нафантазировать весьма убедительно. Рекомендуем, по возможности, проверять информацию как полученную непосредственно от , объекта, так и стороннюю, что весьма нетрудно обыграть по типу: «Ходят слухи, что ваш директор год назад...» и далее вы провоцируете источник на откровения. Перекрестное сопоставление информации может что-то дать. Не забудьте о чистоте и достоверности источника — он может вам повторить ту же сказку, что вы уже слышали.

Тем же образом небесполезно прощупать свой объект на предмет наличия защиты или защитников и их возможностей.

• **заделка 2 — тема «крыша и технология разбора»**

Можете затронуть тему безопасности бизнеса и конкретно соображения партнера на сей счет, преподнеся конфликт как постороннюю силу Эта тема стала традиционной для разговоров «за бизнес», не вызывает подозрений и пользуется повышенным вниманием. Стереотипна реакция, всегда интересно сопоставить собственную систему безопасности с чужой... При этом имейте в виду возможную дезинформацию объекта. Он может напеть вам многое. Используйте лай-диагностику и верифицируйте информацию.

РАЗВЕДКА ДЕВИАНТОГО ПОВЕДЕНИЯ

- понятия девиантного поведения и девианта
- рискография
- истоки
- девиантное поведение и мораль
- девиантная диспозиция личности
- Р-техно: выявление девиантных признаков

ПОНЯТИЯ ДЕВИАНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ И ДЕВИАНТА

Девиантным называется такое поведение объекта, которое отклоняется не только от общепринятых норм ведения бизнеса, но и слабо соответствует понятию разумности. Соответственно разведка объекта в качестве девианта представляет собой весьма непростую и ответственную часть оперативной разработки персонажа

«Девиантка» относится к моральному нездоровью объекта. Существует специальный термин, связанный с данным риск-фактором — «аномии», то есть различные виды! нарушений в ценностно-нормативной системе объекта, которые выражаются в следующих дефектах:

--- ценностно-нормативный вакуум, отсутствие норм, требуемых для адекватного партнерства. Например, это часто можно видеть в формах архаичного партнерства, при которых наивный партнер, ложно представляя себе собственную ответственность, рассчитывает на ваше

снисхождение к его деловым проколам. «Вы, как более опытный предприниматель, должны были нас предупредить, что так делать нельзя..»

- низкая степень воздействия социальных норм на объект, прозрачность объекта, неэффективность регуляторов социального поведения. Такой дефект может иметь разнообразные психоприкрытия от обыденно-жлобских сентенций «здорового смысла» типа: «сегодня тот прав, у кого больше прав» до сложных аргументированных построений по типу рационализации, итогом которых станет «обоснование» девиантного поведения. Невзирая на сложность прикрытия, неизбежным останется одно: игнорирование наличия и требований социальных регуляторов;
- неустойчивость, расплывчатость, противоречивость нормативных предписаний. Поскольку они слабо формализованы, искусственный преступный ум найдет щель, сквозь которую протаскает порочную идею, оправдывающую издержки поведения;
- противоречие между нормами, определяющими цели деятельности, и нормами, регулирующими средства их достижения. Самый распространенный дефект, главная пружина «девиантки», отражающее не только содержание, но и форму состояния сознания объекта, при котором осознается факт невозможности достижения поставленных целей «законными путями». Нравственная дыра в сознании, так называемая аномия, предписывающая примат цели над средством, предельно лаконично сформулирована еще иезуитами несколько веков назад: «Цель оправдывает средства». Поскольку честный бизнес, как известно, явление редкое, следует ли удивляться тому, что девиантное поведение стало почти нормой совбизнеса? Чисто теоретически, что называется на кончике пера, можно вывести и другую его закономерную особенность. В структуре аномии явно видится известное рассогласование между индивидуальными «хочу» и «могу». Как вам известно, именно по такому принципу работает фрустрация, которая органически вызывает агрессию. Помните, при рассмотрении личностного конфликта класса «хочу — могу» мы говорили, что недостижимость поставленной цели всегда вызывает агрессию? Вопрос заключается в том, в какую сторону будет направлен ее разрушительный потенциал. Таким образом, мы с вами приходим к простому, но далеко не очевидному выводу о врожденной агрессивности совбизнеса. Посему не будет откровением и неожиданностью, если когда-нибудь доподлинно будет установлен факт, что основная масса «заказчиков» наемных убийц-киллеров окажется вполне «благопристойными бизнесменами». Как видите, к тому есть теоретические психологические предпосылки.

РИСКОГРАФИЯ

Невзирая на классическое отношение к отклоняющемуся поведению как к моральному злу, негативные отступления объекта от норм и образцов делового поведения свойственны каждому первому. Главная отличительная особенность «девиантки» в Партеке — противоречие реального поведения партнера тому идеальному, которое ожидалось. Вы можете в бандитской среде столкнуться с дошлым предпринимателем, прекрасно ориентирующимся в нормативной морали, вы можете встретить беспредельщика среди чопорных банкиров.

Стоит лишь вам связаться с девиантной личностью, как ее пороки неизбежно перекочат в ваше дело. Всем прекрасно известно, каковы проявления неадекватного делового поведения. Личность, склонная к девиации, может подкинуть фортелей и в ситуациях, далеких от конфликтной. Рассмотрим минимальное зло. Что можно ожидать от де-виантов при самом хорошем исходе дела? Приведем минимальные проявления пороков.

риск «глобализации» деятельности

Партнер-девиант представлял собой личность неординарную, чья мораль прекрасно укладывалась в известное «цель оправдывает средства», а уели касались космических горизонтов. На возможный исход его деятельности мы указали клиенту почти сразу же после того, как закончили исследования психики объекта. «Какое удивление» было узнать, что партнер, не рекомендованный нами к партнерству, сумел не только нажать нашему клиенту больших денег, но и в один прекрасный момент смыться с ними в дальние страны строить ирригационные каналы в пустыне. Глобализация как черта характера является непреложным качеством любого девианта. Всем им мнятся глобальные перестройки, будь

то рутинный бизнес, криминальный микрокосм или любой иной социум., включая политический. Всюду им хочется революционных перемен. Посмотрите, как дерутся в парламенте. Подумайте о том, кто этим занимается?

риск «гиперосторожной» деятельности

Девياции морали личности Р сводились к отрицанию ценности накопленных в западном бизнесе знаний, откровенном цинизме и отрицании общечеловеческих ценностей в привязке к условиям нашей действительности. В деле, будучи обременен финансовой властью проекта, этот человек показал себя «достойным образом»: когда партнеру потребовался микроскопический впрыск, он... отказал, сославшись на собственные первоначальные мотивы. Пришлось применять самый жесткий психопрессинг, чтобы принудить к выполнению инвестиционных функций в ранее оговоренном объеме (вариант ЧП был включен в него). Гиперосторожность — это извращение предпринимательской мысли под действием извращенного мировосприятия, в частности приемлемости и личного принятия дефективной этики партнерства.

ИСТОКИ

Ранней диагностике девианта служит знание истоков девиантного поведения, которые могут лежать

- в слабом усвоении объектом полноты и глубины принципов и норм делового поведения. Так, весьма часто девианты допускают различные высказывания, отражающие непонимание сути и связи требований деловой нравственности с конечными целями предпринимательства, часто даже с теми, которые девиантом достаточно четко осознаны и приняты. Интересно наблюдать, как логические размышления, построенные самостоятельно, заводят подобного рода «адептов беспредела» в неразрешимый тупик;
- в неумении применять нормы в сложных деловых ситуациях;
- в нигилизме образа «примерного бизнесмена». Такой подход свойственен по большей части бунтарям от бизнеса. Понимание серости и убогости нашего бизнеса может привести некоторых из них к сознательному игнорированию и к активному отрицанию предписаний нормативной нравственности.

Комплексный диагноз девианта звучит как «низкий уровень нравственной культуры объекта». В качестве целостной системы элементов, нравственная культура охватывает

- культуру этического мышления («способность морального суждения», умение преломлять на практике нравственные нормы, особенно в проблемных ситуациях, требующих творческого подхода, этические знания для распознавания добра и зла);
- культуру чувств, способность к «моральному резонансу», сочувствию и сопереживанию;
- культуру поведения — конкретно наполнение деятельности и поступков моральными помыслами и чувствами.

Каждый из этих элементов потенциально может дать ответ о том, кто перед вами. На чем и строится вся разведка девиантного фактора личности.

ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ И МОРАЛЬ

Способность органичного и последовательного осуществления в поведении "• и отношениях с партнерами ценностей, норм и принципов соотносится на область морали. Мораль регулирует поведение человека. Не бывает аморальных типов, бывает дефективная мораль. Хорошая мораль — хорошее поведение, ущербная мораль — провал вашего дела.

Принципы морали несут черты обобщенности и абсолютности, они не зависят от ситуации и отношения к ним объекта, не допускают исключений. Поэтому, чем быстрее и полнее вы обнаружите такие регуляторы, сколь плачевными и дефективными они вам ни покажутся, тем точнее будут ваши прогнозы возможного поведения объекта. При кажущейся невозможности подобного, на самом деле моральные принципы можно обнаружить почти у каждого. Если дать себе труд постараться их откопать. Они, повторим еще раз, есть у каждого. Аморальный тип — это не более чем демагогическая утка извращенной идеологии.

Мораль формируется в практике массового поведения, в процессе общения и отображается в

жизненно-практическом опыте непосредственно коллективных и индивидуальных представлений, чувствах и воле. Моральные нормы повседневно воспроизводятся силой массовых привычек, велений и оценок общественного мнения, социального окружения человека. Именно поэтому мы исследуем ближайшее окружение — фенотип объекта, причем с большим вниманием относимся к его негативным моментам. Социально-психологическое заражение — это совокупность способов и результатов информационно-психологической обработки человека его ближайшим окружением, почти всегда в силу диффузности протекает на подсознательном уровне. Как известно, плохое липнет быстрее и крепче. «Скажи, кто друг твой, и я скажу, кто ты». Чем быстрее выявится очаг заражения, тем быстрее можно перейти к лечению.

Идейное выражение мораль получает в общих фиксированных представлениях о том, как должно поступать, в формулировании критериев добра и зла. Такие заповеди и моральные принципы служат для саморегуляции поведения объекта, что и представляет особый интерес для РТ. Автономность регулирующей функции морали проявляется в том, что именно сознание человека без привязок к каким-либо наружным линейкам и мнениям работает при оценке того или иного деяния, будь то спонсорская акция или разработка преступной комбинации. Если бы можно было заглянуть за грань возможного... Заглянуть пока возможным не представляется, но проникнуть в понимание сути принятых личностью убеждений, мотивов и самооценок вполне по силам каждому.

ДЕВИАНТНАЯ ДИСПОЗИЦИЯ ЛИЧНОСТИ

Предрасположенность объекта к негативному поведению — достаточно устойчивая черта психики. Почти как в медицине: есть люди, предрасположенные к тем или иным заболеваниям, есть группы риска, есть носители стойкого иммунитета.

Исследование диспозиции личности объекта — это выявление всего комплекса предрасположенностей к определенному восприятию условий совместной деятельности и определенному поведению в этих условиях. На высшем уровне вы можете прощупать партнера в беседах на отвлеченные темы! типа смысла жизни, концепции личного развития, общей направленности интересов личности. На обыденном деловом уровне вам требуется понять склонность объекта к стандартным типичным линиям поведения в реальных конкретных ситуациях. Будучи своевременно обследованной вами, девиантная диспозиция может дать вам исчерпывающую информацию для прогнозов негативного делового поведения партнера. Особенно когда речь идет о возможных недугах моральной сферы.

Также следует отметить такую возможную характерологическую черту личности, как повышенная сензитивность, проявляющаяся в повышенной чувствительности человека к тому, что с ним происходит. Обычно она сопровождается тревожностью, боязнью новых ситуаций, новых испытаний и опытов жизни. В первую очередь к повышенной сензитивности склонны люди закомплексованные. Типичные поведенческие признаки читаются в форме застенчивости, робости, повышенного уровня моральных самооценок, сниженных притязаний. Наиболее пагубные последствия проявляются в форме бессознательного сопротивления против комплекса, когда человек делает все, что в его силах для преодоления психотравмирующих факторов. Такой субъект внешне может выглядеть вполне крепким, но, как только дело коснется чего то реально значимого, повышенная сензитивность скажется на общем деле. Вы обрекаете себя как минимум на каждодневную опеку, вытирание слез и выслушивание нытья. В предельном проявлении гиперсензитивность приводит к психопатии.

Р-ТЕХНО: ВЫЯВЛЕНИЕ ДЕВИАНТНЫХ ПРИЗНАКОВ

• «Метод саморефлексий»

Отслеживайте в себе и фиксируйте свои собственные эмоциональные реакции во время и после контакта. Деструктивные проявления ненормативного общения, часто являющиеся первичными признаками последствий девиантного поведения оппонента, отражаются в форме всевозможных негативно окрашенных эмоций — мелочных напряжений, неловкости, проявления собственных поведенческих оборонительных реакций. Возможно, слабые сигналы беды уже просочились в ваше подсознание. Мы еще поговорим о методе саморефлексий далее.

- **«Тестовые испытания»**

Применяйте тесты. Не забывайте, что тест — это практически универсальный инструмент для изучения таких черт личности, которые не поддаются прямым непосредственным наблюдениям. Конструируйте проверочную «батарею» простых испытаний объекта так, чтобы каждый элемент охватывал узкий участок психопрофиля. Например, для первой беседы у вас в запасе пара ключевых вопросов, затрагивающих возможные неделовые и аморальные установки объекта. В ходе следующего «игрового» взаимодействия вы обрабатываете ориентацию объекта на насильственные методы разрешения конфликтов и соответствующую ценностно-нормативную структуру. Для третьего эпизода разведки объекта у вас заготовлено «встречное деловое предложение» с целью исследований криминальных интересов и «разводной» целенаправленности объекта. И т.д. По технике исполнения тестов наиболее развит метод высказываний, при котором вашему объекту дается вводная и несколько вариантов реакции. Ему остается только выбрать соответствующий. Более развитая процедура может предусматривать анализ поведенческих и деловых реакций объекта на ваши вводные.

- **РХ-метод (метод речевых характеристик)**

Психолингвистика как раздел оперативной психологии занимается непосредственно проблемами идентификации структуры личности по речевым признакам. Освоение морального опыта общества в речи находит совершенно точное свое отражение. Будь то новые конструкции, представляющие активную часть речи или наборы шаблонов, что отражает ее реактивную составляющую, всегда речь человека — это его культура. Даже в условиях спонтанной устной речи человек выбирает из минимального набора готовых языковых средств те, которые в свою очередь формируются под воздействием его общего культурного окружения. Когда же вы обнаруживаете речевые девианты — различные отклонения речи от нормативов, проанализируйте, что стоит за ними. (Детально метод речевых характеристик в настоящем пособии не рассматривается.)

- **игровое исследование моральных убеждений**

Займитесь с объектом «ситуационными играми». Понаблюдайте за ходом его мысли, предлагая спорный «случай со знакомым, родственником, другим своим партнером». Если вы увидите, что объект, планируя свои действия, примеряет ситуации на себя — можете считать, что вы наблюдаете работу моральной установки. Моральные требования обуславливают предъявление их другим только через собственный жизненный опыт. Вы где-то рядом с моралью своего объекта, ибо «золотое правило», одна из древнейших моральных заповедей, гласит: «не делай того, чего в других не любишь». И если ваш персонаж именно так подходит к объекту своих деяний — это весьма неплохо для ваших исследований, ибо вы придвинулись к чужой морали вплотную. Однако неизвестно, с какой именно моралью вы оказались лицом к лицу. Золотое правило умудрились перевернуть с ног на голову: «делай так другим, как тебе не понравилось самому». Завал морали в ту или иную сторону вы увидите в объекте после примерки ситуации.

- **наблюдения этики поведения**

Когда мы говорим об исследовании моральных качествах личности, мы в первую очередь имеем в виду этику. Именно в области деловой этики кристаллизуются основные элементы морали объекта в видимых проявлениях делового поведения. Этика и была создана для решения практических вопросов нравственности. Нормативная этика отвечает на вопрос о том, как должно поступать, обосновывая цели практической деятельности, формулируя их в виде идей о должном, о добре и зле, о виде идеалов, моральных норм и принципов поведения.

- **наблюдение манер поведения**

Если манеры — это способ держать себя на людях, внешние формы поведения и обращения с другими, то наблюдения за манерами объекта дают понимание отношения объекта к

этикету, который входит в понятие культурного уровня, низкий показатель которого, как правило, стойко указывает на запредельные отклонения поведения. Однако на практике сам этикет как совокупность правил, регламентирующих внешние проявления взаимоотношений, достаточно прозрачен в плане выявления девиантных наклонностей партнера. Этикетные нормы отражаются обхождением с окружающими, формами обращения и приветствия, поведением в общественных местах, одеждой и манерой поведения личности. Этикет имеет скорее чисто внешнюю, оторванную от нравственного содержания форму, что несколько обедняет наблюдения объекта. Например, этикет ведения переговоров может быть даже чрезмерно перегруженным внешними признаками благожелательности, но на самом деле скрывать узаконенную форму лицемерия, неуважительное и недоброжелательное отношение. Этикетная мера определяется не более чем любезностью, которая является показателем моральной цивилизованности человека. Однако замечено, что отсутствие этикета очень часто оборачивается не только развязностью и хамством, но и более явными девиантными проявлениями.

• частные диагнозы моральных недугов

Моральное нездоровье — это отсутствие иммунитета к злу, безнравственность помыслов и поступков, отсутствие заботы о своем моральном облике, авторитете и самоуважении

Как одна из зыбких категорий, моральное нездоровье неосознано. Его нельзя измерить, зримо увидеть или пощупать руками. Как же тогда его обнаружить до того, как оно реально коснется вас и вашего дела? Нижеперечисленные признаки характеризуют возможные серьезные нарушения в моральном здоровье объекта:

- огульное нравственное осуждение всех типов поведения, отклоняющегося от жестких правил, традиций и обычаев, принятых объектом. Проанализируйте соответствующие негативные высказывания объекта;
- установленные вами конфликты объекта по поводу стиля жизни, моды, языкового жаргона и т.д. Возможно, это выразится в о-шошениях с детьми или близкими. При исследовании фенотипа объекта вы это должны были выполнить;
- проявление моральной брезгливости и дискриминации по отношению к душевнобольным, нравственная глухота, неспособность к состраданию инвалидам. Затроньте в разговоре с объектом эту тему и внимательно посмотрите реакции;
- моральное презрение к определенным социальным группам и слоям. Например, объект может соответствующим образом высказываться о представителях сексуальных меньшинств, что для вас должно означать один из признаков неблагополучия в морали объекта;
- безоговорочное осуждение нравственных исканий других людей, духовной активности (если ты, читатель, сейчас что-то подобное думаешь про нас — имей в виду, что у тебя не все в порядке с моральным здоровьем).

На чем стоит остановить внимание, что может исказить наблюдения? Наличие стрессов и фрустраций в объекте могут указывать на нелады морали объекта с окружением. Объект может не вписываться во внешнюю среду. При анализе фенотипа, если вы убедились в порочном окружении объекта, ваши шансы потенциально улучшаются. Однако неизвестно, что окажется сильнее — внутренние движения души или внешнее давление окружения. Картина также может быть искажена наличием тяжких личных переживаний, не связанных с моралью.

• бихевиористические (поведенческие) признаки

В числе поведенческих признаков особое место занимают коммуникативные проявления. Среди них лидируют такие, как фатика — манеры и приемы установления контакта. Иногда простое рукопожатие способно сказать очень многое. Настолько многое, что совершенно четко прогнозируется не только внимание и такт в общении с людьми, но и такие вещи, как чуткость, уважение или крайне диаметрально противоположные проявления — неотесанность или манерность. В рамках сегодняшних возможностей ограничимся упоминанием специальных разработок, в которых представлены типовые поведенческие реакции и их прочтение в качестве характерных девиантных признаков поведения человека.

Вторыми по значимости реакциями могут служить реакции самоконтроля. Самоконтроль как сознательное регулирование поведения складывается из убеждений, чувств и привычек (автоматизированных поведенческих реакций) — всего того, что и составляет на обыденном уровне культуру человека.

• анамнез

Исследование истории болезни касается прошлого объекта. На что следует обратить внимание? На развитие девиантного поведения. Биография девиантов пестрит подобными примерами. Так, один очень известный аферист достаточно прочувствованно рассказывал нам, как в молодости он продавал поддельные «иностранные сигареты» своим школьным товарищам. Штрих биографии? Нет, ранний признак девиантной наклонности личности, прекрасно осознающей не только факт обмана, но к тому же и достаточно циничной, прекрасно понимающей, что в обман вовлекались посторонние — мамы давали его друзьям деньги на завтраки, а не на сигареты.

На развитие «девиантки» особо влияют такие факторы, как жизненный опыт и воспитание, этическое просвещение и самосовершенствование. Анамнез, построенный на этих моментах, даст вам картину раннего проявления, развития и латентного вызревания девиантных наклонностей.

Как видите, физиологической патологии в девиантном поведении не обнаруживается. Все дело — в усвоенных и принятых ценностях, полноте аккумуляирования в сознании объекта достижений нравственной культуры того общества, в котором нам всем выпала честь прожить жизнь. Каково общество — таковы и достижения.

НЕВРОТИЧЕСКОЕ И ПАТОЛОГИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

рискография невротиков

патологическое поведение

РИСКОГРАФИЯ НЕВРОТИКОВ

Поскольку наше время изобилует различными неблагоприятными факторами, приводящими к тем или иным сдвигам психики совбизнесменов, нам кажется разумным ознакомить вас с типичными картинами проявлений неврозов. Своевременная диагностика у объекта этих болезненных симптомов поможет вам эффективнее выработать и реализовать необходимую линию поведения при манипулировании. Кроме того, склонность каждого человека к тому или иному виду расстройства вооружает вас соответствующей механикой манипулирования. То, что пригодно для предневрастеника, может быть неприемлемым для склонного к психастении.

Также в плане оперативной психологии симптоматика невротика не должна дать вам ложных сигналов для неверного истолкования поведенческих реакций объекта на ваши оперативные действия.

НЕВРАСТЕНИКИ

Неврастения — наиболее распространенный вид невроза, в переводе означающий «нервная слабость». Вызывается такими общераспространенными в среде бизнеса причинами, как переутомление от чрезмерных нервных и психологических перегрузок и недосыпания.

Основной симптом, который медики называют «раздражительной слабостью», проявляется, в первую очередь, в резкой возбудимости и повышенной истощаемости человека.

Из наиболее значимых поведенческих проявлений можно выделить такие:

- быстрая утомляемость и хроническая усталость,
- слезотечения, блеск глаз,
- крайняя возбудимость, суетливость движений или напротив заторможенность, медлительность, вялость,
- несдержанность,
- нарушение сна,
- упадок аппетита.

Вегетативные проявления:

- вазомоторы: внезапное покраснение/побледнение лица,
- повышенная потливость/сухость кожи, слизистых оболочек
- повышенный тремор кончиков пальцев.

Мимика: маска растерянности и беспомощности.

Речь: прерывистая.

Дыхание: учащенное, отрывистое.

Мыслительная деятельность: низкопродуктивная, расконцентрированность внимания.

Эмоциональные реакции:

- резкие кратковременные перепады,
- внутреннее напряжение.

Что вам делать при работе с личностью с наклонностью к неврастении или откровенным неврастеником?

P-ТЕХНО:

1. При работе с объектом-неврастеником невозможно прогнозирование его эмоциональной реакции. Не применяйте при манипулировании эмоциональную стимуляцию.
2. При любом незначительном изменении ситуации объект напрягается. Используйте это для обострения ситуации. Ее весьма незначительное отклонение от штатного режима может достаточно взорвать объект для насаждения вашего решения.
3. В работе объекту-неврастенику свойственен «наскок». При отсутствии возможности объекта сконцентрироваться на вопросе вы можете предложить ему на выбор несколько решений, устраивающих вас. Одно из них будет принято неврастеником «с ходу».
4. Нетерпеливость неврастеников дает вам карты в руки для организации блицкригов. Быстро разыгрывая требуемую вам фишку, вы эксплуатируете свойства неврастения. Неврастеник нетерпелив, реакция же даже на небольшую заминку может быть взрывоподобной. Поэтому любые задержки по вашей вине могут привести к мгновенному краху.
5. Недопустима секс-стимуляция. Не подкладывайте неврастеникам девок. Сексуальная потенция при неврастении снижена.
6. Неплоха стимуляция с предоставлением медицинских и оздоровительных услуг личного плана. Особенно из сферы лечения неврозов и кардиологии.
7. Неизменный «конек» в разговоре — состояние собственного здоровья объекта. Легко сможете войти в доверие, переведя разговор в это русло. Поддерживать его не придется, однако будьте внимательны при выходе из него.
8. Будьте предельно осторожны с объектом-неврастеником. У него очень легко возникают патологические условные связи. Один ваш незначительный прокол может не только вызвать, как мы уже упомянули выше, ураганную негативную реакцию, но, что еще хуже, вас надолго запомнят в качестве злостно неприятного типа. Если вы облажались — можете больше не стараться. Скорее всего, все усилия будут напрасны.
9. Если вам удастся захватить настроение объекта — вы увидите, как он мгновенно преобразится. Для установления доверительного контакта может быть достаточно сформировать положительную реакцию на себя. Вы для него станете всегда желанным гостем, если будете постоянно захватывать его внимание. Но не переусердствуйте — эффект краткосрочен. Наиболее эффективный рецепт для мимолетных контактов, разрыхляющих объект

ИСТЕРИКИ

Истерия заслуженно носит прозвище «великой притворщицы», в силу чего симптоматика может

иметь пеструю картину разнообразных проявлений. В основе истерии лежит осознание больным себя самого в качестве больного. Истерический симптом формируется на фоне остро развивающегося конфликта и потому как бы желателен и выгоден больному как средство выхода из конфликта. Истерия подразумевает уход в болезнь от психотравмы и представляет собой специфическую защиту от психотравмы человека со слабой психикой и повышенной чувствительностью.

Также можно говорить о «художественном типе», о хронической загнипнотизированности истерика, незыблемым останется одно: истерик стремится воссоздать картину болезни. Чаще же всего ему удаются лишь грубые имитации различных припадков. Однако, непосвященного человека изменения психики истерика поразят своей необычностью и своеобразием.

Поведенческие признаки:

- театральные жесты, эксцессы с бросанием пепельниц и порвaniem бумаг, бессвязные выкрики, переход со смеха на рыдания,
- внезапные приступы тяжелого недуга: хватание ртом воздуха, падение на пол, сердечные приступы.

Возможны проявления пуэрилизма — детского поведения, ложной деменции — слабоумия, при котором человек вдруг оказывается не в состоянии ни писать, ни считать, ни разумно отвечать на вопросы

Для истерика характерно истерическое забывание всего того, что связано с психотравмой. «Сумеречное сознание» — нелепое поведение в ответ на сверхсильный неожиданный раздражитель, нередко с провалом памяти обо всем случившемся, включая сам факт психотравмы.

как можно справедливо предположить, «горячий деловой прессинг» весьма способен спровоцировать истерию или что-то подобное в качестве защитной реакции. Что и наблюдается

Р-ТЕХНО:

1. Можно задействовать двойственность отношения истерика к своей болезни, при которой он, с одной стороны, искренне желает избавиться от недуга, а с другой не очень-то тяготится им, поскольку благодаря ему эффективно выходит из конфликтных ситуаций.
2. Используйте внушение (суггестию) при работе с объектом-истериком. Истерики очень внушаемы. Так можно быстро достичь желаемого результата, однако будьте осторожны. Повышенная восприимчивость истерика делает его особо внимательным к малейшим вашим ляпам.
3. При истерическом припадке в конфликтной ситуации имейте в виду, что истерик запускает дуру только тогда, когда это требуется ему самому. Ситуация обостряется «игрой на публику». Достаточно удалить всех посторонних и не реагировать на припадоного, как истерия мгновенно заканчивается. С утратой желательности припадка пропадает и он сам.

ПСИХАСТЕНИКИ

Весьма распространенный тип «неделового поведения». Прочтя ниженаписанное, вы, без сомнения, найдете массу прототипов в своей собственной практике. Не забывайте, что почти каждый человек имеет склонность к тому или иному нервному расстройству. Психастения — вторая из них по распространенности.

Психастеник отличается ослаблением нервной системы в результате длительного истощения, например, физическими или нервными переутомлениями. Не правда ли, похоже на норму нашего бизнеса?

Основные проявления психастеника: утрата чувства реальности, выражаемая в утери способности мыслить критически, оценивать текущую ситуацию, дезориентация в окружающей обстановке. Окружающее воспринимается сквозь дымку. Психастеник не может провести четкую грань между своим внутренним миром и внешними реалиями. Объект постоянно в плену своих грез, воспоминаний, мечтаний. Все это кажется более ярким, нежели события реальной жизни. Самооценка поступков снижена, они воспринимаются как во сне. Характерный симптом

психастении — чувство собственной неполноценности. Психастеник нерешителен, полон страхов, сомнений, тяжелых предчувствий. Преобладают тревожно-мнительные настроения.

Мышление монотонно, лишено эмоциональной окраски, характерны постоянные философствования по самому незначительному поводу. Любое решение болезненно и сопряжено с массой сомнений и противоречивых мыслей.

В плане рабочих качеств наблюдается разбросанность, неумение сконцентрироваться.

Психастеник заменяет действие внутренней работой: постоянно колеблется в выборе решения, взвешивает разнообразные «за» и «против», ищет немыслимую аргументацию. Все это прикрывается мудрствованием, самокопанием и бесплодными рассуждениями. Как правило, на них и тратятся все силы. Не правда ли, весьма узнаваемый образ?

P-ТЕХНО:

1. В плане доступности психастеники сложностей не представляют. Весьма просто стать его большим другом. Монологи-переживания вслух, философствование дает ключ к вниманию. Неотвязное стремление анализировать свои действия дают основу манипулирования. Стоит вам взять на себя роль арбитра «внутренних разборок» — как вы становитесь самым близким другом. С другой стороны, отметим, что и ваши советы, пусть даже умело внедренные в сознание психастеника, будут иметь низкий показатель эффективности воплощения. Психастеник редко когда двигается дальше рассуждений. Не ждите от него активных действий.

2. В плане манипулирования ваши возможности ограничены. Прогресса во взаимодействии с психастеником можно достичь, только двигаясь по пути отвода его от дела с переключением на себя его связей. Однако и здесь возможен подводный камень. Такой объект, постоянно трепыхающийся, может сегодня утром дать вам информацию, а вечером сделать что-то такое, что убьет ее ценность, например, позвонить своему контактеру и напелти ему про вас какого-нибудь бреда собственного приготовления, после чего ваш контакт станет немыслимым. И если вы забудете, с кем имеете дело, никогда вам не понять причин подобного поведения.

3. Если все же вам этот тип нужен позарез, распрощайтесь с надеждой быстро выполнить задание. Пошаговое размеренное взаимодействие от малого к чуть большему — это, похоже, предел мечтаний. Необоснованность опасений психастеника весьма четко сознается им. Вся заковырка состоит в том, что он не может им противостоять. От вас потребуется рассеять сомнения, а этого можно достичь только пробными шажками. Вспоминается одно дельце, когда мы, обрабатывая такого рода типа, инспирировали несколько промежуточных результатов успеха «совместной деятельности» только для того, чтобы подойти вплотную к главной цели.

ННС: НЕВРОЗ НАВЯЗЧИВЫХ СОСТОЯНИЙ

Человек, подверженный неврозу навязчивых состояний несет в себе огромный заряд внутренних навязчивых представлений, мыслей и страхов действий. Все это субъективно непреодолимо. Даже на фоне совершенно однозначного понимания несостоятельности сомнений. Худшие проявления видятся в ситуации сомнений и опасений, мучительного состояния неуверенности в правильности того или иного действия, неотступно преследующих «насоса» и стопорящих его поступки. Даже если ваши действия совершенны, человек-носитель НСС, достанет вас всевозможными проверками, требуя дополнительных доказательств вашей правоты.

Наиболее развитые проявления НСС — страхи и фобии: боязнь попасть в немилость коллектива, «под статью», в криминальные разборки и т.д. Навязчивые действия носят характер преодоления таких фобий. Человек чувствует нелепость и необоснованность страхов, но не может их превозмогать.

Поверхностные проявления склонного к неврозу этого вида объекта могут выглядеть как выполнение немотивированных повторяющихся действий, например, перед каждым переговорами объект расставляет приборы на столе в определенном порядке, потирает руки, щелкает суставами пальцев, поводит головой или делает специфические мимические движения — гримасничает и строит рожи.

P-ТЕХНО:

1. Выбор момента взаимодействия. Вы можете снизить влияние НСС, если понаблюдаете за объектом. НСС протекает волнообразно. Болезненные симптомы то нарастают, то ослабевают. Если вы попадаете в ниспадающую волну — считайте, что вам повезло. При этом все необходимое объект должен выполнить быстро, пока не начнется подъем. Резкое нарастание интенсивности болезни объекта может свести на нет все ваши предварительные усилия.

2. Избегайте прессинга. Если невроз вызван конфликтной ситуацией и вы ее спровоцируете — объект замкнется в себе. Ничего путного вам от него не добиться.

3. Если есть возможность, можете разрыхлить объект где-нибудь на отдыхе. Там, когда объект отдохнет, расслабится, когда его невротические наклонности ослабнут, вполне вероятно вам удастся что-то сделать. Тут же закрепите результат, пока объект не «остыл».

4. Если вы заметили в объекте такую неприятную вещь, как «невроз ожидания» — навязчивое опасение неудачи, стопорящее выполнение привычных действий, что весьма свойственно тревожно-мнительным объектам с неустойчивым настроением, вы можете применить активную терапию. Помощью вам будет знание того, что больные активно борются с «дурками» и стремятся избавиться от них всеми силами. Пошаговая стратегия : может привести вас к нужному результату.

ПАТОЛОГИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

РИСКОГРАФИЯ И ПОДХОДЫ

Представляем вам некоторые знания из области патопсихологии, изучающей психические расстройства и болезненные деформации психики.

При этом мы исходим из распространенного мнения о том, что, во-первых, внешние условия в меньшей мере повинны в разворачивании патологического процесса в личности, нежели изначально заложенные биологические программы, и, во-вторых, сама патология совсем не обязательно предполагает регресс — возвращение к более примитивному уровню развития, напротив, патология может камуфлироваться под самостоятельно развиваемое качество, которое нередко на практике выглядит вполне доброкачественно. Полезно своевременно различать проявления патологии от того, что принято называть пограничными состояниями психики — слабых стертых форм нервно-психических расстройств, находящихся вблизи условной границы между здоровьем и патологией. По сути дела круг такого рода расстройств очень широк: это и психогении, и неврозы, и психопатии. Нас в первую очередь интересуют такие проявления, как обострение психических нарушений в экстремальных ситуациях.

Практическая ценность такого подхода позволяет нам:

- во-первых, рассматривать любой объект в качестве потенциального носителя той или иной патологии. Для оперативной практики это имеет немалое прикладное значение, ибо всегда надо помнить простую истину:

каждый человек имеет внутреннюю предрасположенность к определенному психозаболеванию

(иными словами все мы немножко «не в себе», а в среде предпринимательства такого — совсем не немножко)

- во-вторых, адекватно относиться к таким сложным проявлениям личностной организации, как поведение неконформного типа. Нет смысла говорить о том, что в среде совбизнеса типы неконформного поведения встречаются через одного. От того, насколько тонко вы сумеете распознать истинные пружины такого бунтарства, иногда зависит жизнеспособность не только совместного проекта.

Памятуя о том, что все мы в той или иной мере «ку-ку», советуем вам рассматривать ваш объект как личность с потенциальными болезненными наклонностями. Выбор воздействия, гарантирующего эффект его применения, зависит от того, насколько вы сумеете распознать эти наклонности. Поскольку каждый тип заболевания подразумевает соответствующее обращение с

пациентом, клиническая картина явно выраженной болезни поможет вам сориентироваться как в наклонностях вашего объекта, так и в выборе соответствующего поведения.

Постановкой однозначного диагноза о психопатичности или явно выраженной патологии объекта работы с данным персонажем заканчиваются, контакты обрываются, возможно, с проведением необходимых операций обеспечения (отвод от дела, леген-дирование отказа от сотрудничества, ликвидация следов вашего контакта и т.п.) Проектная стратегия подразумевает жирный крест на такой кандидатуре в партнеры и переключение на работу с другим персонажем.

Если же суть дела концентрируется на персонаже, которым нельзя пренебречь, и вы чувствуете, что с ним что-то неладно, весьма вероятно, знания патологии помогут вам более эффективно пережить подобное «партнерство». В этом случае опознание и изучение последствий изменения и распада психики в сопоставлении с закономерностями протекания нормальной психической деятельности, помогут вам решить как кардинальный вопрос о проектном взаимодействии, так и массу локальных вопросов, касающихся различных аспектов вашего взаимодействия, включая выбор мер по коррекции поведения объекта в рамках вашего взаимодействия.

Разведка фактора может проводиться любыми доступными методами:

- прямыми наблюдениями за объектом,
- сбором фактографии из сторонних источников,
- вовлечением объекта в оперативные и деловые игры.

Наиболее результативным является метод эксперимента, т.е. разнообразных игр, позволяющих вам задействовать проективные методики. Вы знаете, что человек преломляет текущую ситуацию сообразно своей индивидуальности, проектируя свое сознание на предлагаемый вам предмет обсуждения. Такое проецирование сознания отражает целостные устойчивые структуры психики и позволяет вам увидеть то, что при прочих подходах может оказаться за пределами вашего внимания. «Портретируя» индивидуальность объекта разнообразными проективными играми, вы ориентируетесь в его сложных качествах, порой далеко не очевидных для него самого.

Разбор нездоровых проявлений поведения ограничим наиболее острыми формами, в которых методами психодиагностики можно выявить существенные отклонения как в психическом, так и в моральном здоровье объекта, граничащие или уже перешедшие в запредельные, болезненные формы. Приводим вам краткий обзор наиболее часто встречаемой психологической дефектологии. Каково поведение типичных психопатов?

НАВЯЗЧИВЫЕ СОСТОЯНИЯ

Частый гость людей, постоянно пребывающих в тревоге, переутомляющихся и нервно-напряженных, навязчивые состояния выражаются во внезапном одолении человека тягостными мыслями, представлениями, побуждениями к определенному действию. Эмоционально неприятные, часто они осознаются как чуждые, болезненные, что не мешает им систематически принуждать человека к выполнению вполне конкретных действий: бесконечно намывать руки, считать количество глотков, суммировать цифры номеров автомобилей, постоянно поправлять галстук или прическу и проч. Эти действия смягчают внутреннюю напряженность. Кстати говоря, доводя объект до нужной кондиции психопрессингом, некоторые ждут появления именно таких видимых реакций, отражающих субъективную «зрелость» объекта.

Симптомы неврозов, однако, встречаются и у нормальных людей.

С точки зрения построения деловых партнерских отношений навязчивые состояния малоспособны оказать какое-либо воздействие. Во всяком случае, пока они не выйдут за рамки допустимого отклонения. Между тем в оперативных целях, идентификация навязчивых состояний в объекте может дать много ценного. Во-первых, объект может быть носителем парадоксальных реакций, при которых максимальное усиление защитных реакций возникает только в отношении мнимых опасностей при резком ослаблении адекватных реакций на реальные угрозы. Вы можете что угодно делать с таким объектом, избегая трогать болевые точки психики. Такой объект может совершенно спокойно реагировать на любые ваши недружественные выпады. С другой стороны, от вас потребуется максимум внимания в тех областях дела, которые касаются навязчивых состояний. Можно совершенно незаметно задеть взрыватель.

- *патологические сомнения*

Патосомнения — это неадекватные тягостно-тревожные переживания, не соответствующие реальным или возможным неприятностям и бедам. Обычно сопровождают личность мнительную, тревожную, склонную в самоанализу, рефлексии и рационализированию. Из возможного многообразия причин нас должны беспокоить в первую очередь патосомнения нравственно-этического содержания. Работа РТ сводится к беседам на данные темы и сторонним консультациям, снимающим либо обесценивающим субъективные оценки и связанные с ними переживания. При соответствующем обращении с объектом патология не оказывает реального воздействия на ход событий.

ПСИХОГЕНИИ

Представляют собой обратимые патологические расстройства, возникающие либо при сверхострых психотравмах, либо при накапливании микро- -травм в течение длительного времени, например, часто психогении вызываются длительным вялотекущим внутренним конфликтом личности между чувством долга и корыстными побуждениями. При психогениях риск утраты функциональной пригодности партнером невелик. Посему они являются более признаками общего нездоровья, способные подтолкнуть вас к выбору или пересмотру основы взаимодействия.

ПАТОЛОГИЧЕСКАЯ ЛОЖЬ (СИНДРОМ ДЕЛЬБРЮКА)

Принимая разнообразные формы, патологическая ложь при наличии артистических способностей объекта может доставить немало хлопот непосвященному. РТ, имеющий профессиональную привычку проверять любую информацию, поступающую от источника, для носителя синдрома Дельбрюка наименее уязвим. Просто, когда мы с этим столкнулись, понадобились консультации со специалистами для определения того, что же на самом деле представлял собой этот человек. Считаем, что очень много людей в совбизнесе в той или иной мере подвержены синдрому Дельбрюка.

БРЕДЫ

Бред — это несоответствующие истине представления и умозаключения, в ошибочности которых патологически убежденного субъекта разуверить невозможно. По своему содержанию бредовых идей столько же, сколько и нормальных.

Распознать бред можно исключительно по отношению человека к нему и иногда по сопроводительным аффективным реакциям страха, тревожности, ощущению надвигающейся опасности. Например, типичный параноидный бред преследования, наблюдаемый нами неоднократно у лиц криминального типа проявляется в том, что человек в каждом жесте и поступке окружающих видит сговор, подачу сигналов, слежку, разворачивание цепей, он стремится спрятаться, систематически принимает меры по «обнаружению и сбрасыванию хвостов», проверки автомобиля, затемняет окна и включает на полную громкость магнитофон для исключения прослушивания. Тонка грань между патологией и нормальной жизнью.

АКЦЕНТУИРОВАННЫЕ ЛИЧНОСТИ

Поскольку мы говорим, что каждый человек имеет предрасположенность к тому или иному расстройству, конкретное обнаружение подобных склонностей объекта имеет немалый вес для успеха его оперативной разработки. Так называемые акцентуированные личности, представляющие собой около 70 процентов населения земного шара, как раз и являются пограничниками между здоровыми и больными. Акцентуирование — это чрезмерное усиление отдельных личностных черт. Проявляется в избирательной уязвимости личности к определенным рода психогенным воздействиям при хорошей или даже повышенной устойчивости к другим. В отличие от психопатий, проявляющихся при любых обстоятельствах, акцентуация дает о себе знать лишь в сложных психогенных ситуациях, дающих нагрузку на слабое звено. Одним из распространенных проявлений является патологическое поведение. Поскольку существует зависимость между проявлениями, отражающими степень выраженности и направленности акцентуации в наблюдаемом вами поведении и тем, которое вы прогнозируете, отнесение вашего объекта к тому или иному типу акцентуированного имеет вполне однозначное прикладное значение.

Нередким признаком акцентуирования выступают наблюдения в поведении объекта различных obsessions — разновидностей навязчивых состояний, переживаний и действий, не провоцируемых какими-либо внешними причинами. Как мы говорили выше это могут быть всевозможные алогичные действия, носящие систематический характер. Их конкретным проявлениям несть числа.

Типажи в чистом виде наблюдаются редко, скорее всего, вы столкнетесь с букетами, однако содержание поведенческой картины типично.

По мере своего развития акцентуация переходит в фазу психопатий.

ПСИХОПАТИИ

Представляют собой патологии характера, при которых у объекта наблюдается необратимая выраженность свойств, препятствующая его адаптации к партнерству. Интеллект при этом, в отличие от распространенного ложного представления, может остаться нетронутым и даже сильно превосходить уровень среднего.

Приводим вам объединенную типологию акцентуированных типов и психопатов, ибо принципиально они одного поля ягоды. Сначала идет описание типа акцентуированного типа, в скобках описания прообраза-психопата.

• **упражнение:** найдите себя в нижеприводимой типологии.

(Если сейчас вас покорило от нашего предложения, мы вынуждены констатировать факт слабого овладения вами духом РТ)

ТИПОЛОГИЯ ПСИХОПАТОВ

Приводится в привязке к соответствующей акцентуированной личности.

- **циклоидный тип** (по типу циклоида-психопата)
 - склонность к резким перепадам настроения в зависимости от внешней ситуации. (Колебание циклов от нескольких часов до нескольких месяцев.)

- **астенический тип** (астеник-психопат)

— тревожность, нерешительность, быстрая утомляемость, склонность к депрессии. (Повышенная впечатлительность, психическая возбудимость, сочетающаяся с быстрой истощаемостью. Свойственны раздражительность, нерешительность.)

- **сензитивный тип**

— склонность к чувству неполноценности, робость, стеснительность.

- **шизоидный тип** (по типу шизоида)

— отгороженность, замкнутость, отсутствие эмпатии (сострадания), эмоциональная холодность. В поведении свойственна неконтактность и даже избегание контактов, скрытность внешних проявлений. Легкая ранимость делает их поведение слабопрогнозируемым. Легконаблюдаемый внешний признак — угловатость движений.

- **параноидный тип** (паранойальный психопат)

— повышенная раздражительность, стойкие отрицательные аффекты, болезненная обидчивость, подозрительность, повышенное честолюбие. (Склонны к образованию сверхценных идей, упрямые, эгоистичны. Идентификационные признаки: самоуверенность, отсутствие сомнений, гипертрофированные самооценки.)

- **эпилептоидный тип** (эпилептоид)

— недостаточная управляемость, импульсивность поведения (крайняя раздражительность с приступами смертной тоски, страха, гнева), нетерпимость и повышенная конфликтность (вплоть до скандальности). Жестоки, обидчивы, упрямые, нетерпеливы. Признаки идентификации: вязкость мышления, чрезмерная обстоятельность речи, педантичность.

- **психастеник**

— тревожен, неуверен в себе, склонен к навязчивым переживаниям и патологическим сомнениям.

- *истероидный тип (истерический психопат)*

— выраженные тенденции к лживости, фантазированию, вытеснению неприятных фактов и событий, стремлению привлечь внимание. Отсутствуют угрызения совести. Авантюристичен, тщеславен и имеет склонность уходить в болезнь при неудовлетворении потребности в признании. Оценка реальных событий всегда искажена в благоприятную сторону Типичный идентификационный признак: театральность и манерность поведения.

- *неустойчивый психопат*

— основные признаки: слабохарактерность, отсутствие глубоких интересов, податливость влиянию других.

- *органический психопат*

— отличается врожденной умственной ограниченностью, что не мешает накапливать репродуктивные знания и умению держать себя в обществе, однако прокалывается на банальностях в суждениях. Абсолютно бесплоден там, где требуется инициатива

- *гипертимный тип*

— постоянно приподнятое настроение, неуемная жажда деятельности с тенденцией разбрасываться, не доводя ни одного дела до конца, болтливость.

- *дистимный тип*

— чрезвычайная серьезность, ответственность, сосредоточенность на мрачных мыслях, склонность к депрессии, низкая активность.

- *экстровертированный тип*

— склонность поддаваться влиянию окружающих, маниакальный поиск новых впечатлений, повышенная контактность при сохранении ее поверхностного характера.

- *конформный тип*

— чрезмерная склонность к подчиненному положению и зависимости.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ МАНИПУЛЯТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

история

цели идентификации манипулятивного поведения

Р-техно: идентификация воздействия

общие рекомендации

ИСТОРИЯ

Теория манипулирования разрабатывалась длительное время как в среде фундаментальных психологических школ, так и среди практиков, более настроенных на применение теории в жизни. Один из наиболее известных адептов манипулирования — Дейл Карнеги, который более полувека назад дал толчок к появлению самых разнообразных подходов в области «коммуникейшенс» — искусства общения, со временем ставшей традиционной дисциплиной школ бизнеса и делового консультирования. Кроме непосредственно коммерческого энтузиазма, обширная подпитка практики манипулирования происходила по линии фундаментальных исследований, проводившихся в рамках специальных государственных «программ модификации поведения», весьма распространенных как на Западе, так до недавнего времени и в нашем отечестве. Чтобы представить себе размах исследований, достаточно упомянуть скандальную известность такого направления социальной психологии, как бихевиоризм, чья прикладная ориентация сыскала себе дурную славу именно программами коррекции поведения.

Многочисленные труды и наработки, разумеется, не остались за пределами профессиональных интересов спецслужб.

Мы предлагаем вам раздельное рассмотрение материала. Со стратегиями и методами психологического воздействия вы уже знакомы. Настоящая глава в большей мере посвящена вопросам своевременной идентификации попыток манипулирования вами со стороны партнера и соответствующим средствам вашего противодействия. В числе последних мы пробуем обобщить различные модели «оперативной игры» — задеирования попыток объекта манипулирования в ваших контрманипуляциях.

ЦЕЛИ ИДЕНТИФИКАЦИИ МАНИПУЛЯТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Манипулирование как средство психологической обработки человека с целью изменения его поведения для достижения поставленных манипулятором задач, с большой степенью вероятности может быть применено против вас.

Мы с вами достаточно подробно рассматривали основные психологические построения манипулирования объектом. Давайте закрепим знания, развернув ситуацию в обратную сторону и попробовав взглянуть на манипулирование с позиций обрабатываемого. Надеемся, что настоящая глава окажется небесполезной и для идеалистов, отвергающих практику манипулирования по идеологическим и морально-этическим соображениям. В настоящей главе вас ждет краткий путеводитель, раскрывающий технологию манипулирования.

Р-ТЕХНО: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Как провести идентификацию манипулятивной направленности объекта? Как, анализируя поведение партнера, прочесть его попытки манипулирования?

МЕТОДОЛОГИЯ ОБНАРУЖЕНИЯ

Прежде чем вы придете к убеждению о манипуляционной направленности объекта, вам необходимо выполнить два простых правила, связанных с методологией исследования объекта.

Во-первых, необходимо учитывать такую вещь, как валидность — степень соответствия измеренного показателя тому, что подлежало измерению. В нашем варианте — попыткам манипулирования вами.

Во-вторых, вам потребуется верифицировать вашу гипотезу о манипулировании. Только после сопоставления гипотезы с предполагаемыми и обнаруженными до-полнительными наблюдениями, фактами и фактиками вы сможете с некоторой надежностью утверждать, что имеете дело с манипулятором. Тот, кто берет на себя смелость строить выводы по первому впечатлению о человеке, скорее всего, пребывает в опасной иллюзии относительно своих собственных возможностей. Игнорирование этих правил столкнет вас в болото предвзятости, т.к. интерпретировать поведение объекта в качестве манипулятивного — это значит правильно оценить то, что напрямую до поры до времени редко подтверждается однозначными фактами. Ни один человек не скажет вам: «Да, я вами пытаюсь манипулировать, а что в этом плохого?» Большинство людей делают это неосознанно, исподволь подпуская в свое поведение многообразные сигналы беды. Чтение таких профессиональных проколов и есть диагностика манипуляционной направленности объекта. Качество анализа недельного поведения будет достигнуто только после того, как вы сумеете разглядеть «лес за деревьями», что в мире психологии зачастую весьма непросто и может быть достижимо только в сопоставлении вашей собственной практики манипуляций с той, которую вы сумеете распознать в объекте. Это единственно верный ключ к определению любителей сыграть свою партию за ваш счет.

Технология манипулирования вами будет аналогична той, которую воплощаете вы, прибегая к манипулированию другими людьми:

- во-первых, склонить вас к действиям вопреки вашим интересам и доманипуляционным установкам;
- во-вторых, сделать это технично: объект, рассчитывая на свою психологическую компетентность, стремится к скрытному проведению манипуляций, в обход вашего рассудочного контроля.

Постоянно имея в виду эти два основных качества манипулятивного поведения объекта, вы получаете надежное средство его ранней диагностики.

Таким образом, в основе идентификации манипулятивного поведения лежат два простых принципа:

- осознание вами факта изменения вашего поведения от последствий общения с объектом,
- неконтролируемость самого воздействия.

Разделим все имеющиеся наблюдения объекта на две группы:

пусть первая охватывает

- *«коммуникативные признаки»*

— совокупность всех поведенческих реакций и повадок подозреваемого,

а вторая включает в себя

- *«семантические признаки»*

— содержательно-смысловую часть информации, задействованной в манипуляции.

В своей контрманипулятивной технологии для анализа входной информации вы сможете использовать как средства рационального анализа — логику так и то, что пока вам, весьма вероятно, неизвестно — средства подсознательного контроля.

1. СИТУАЦИИ И МОТИВЫ

Каковы мотивы манипулятора? Что толкает его к манипулированию вами? Ответ о достаточности мотивов для манипуляции — это ответ принципиальный, автоматически запускающий программу контрдействия. Оцените ситуацию на предмет наличия ^ в ней таких партнерских мотивов;

- стимулирование вашего участия в деле, например, «подключением» вас к нужной идее или воздействием на свойства окружающей ситуации;
- сокрытие истинных намерений (по типу неоднократно рассмотренной нами «двойки»);
- достижение тактических целей, например, выгодное использование момента для получения дополнительных льгот от партнерства за ваш счет;
- разведка вашей личности в целях безопасности проекта совместного сотрудничества и своей собственной.

2. СЕМАНТИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ

В числе признаков манипулятивного поведения лидируют семантические признаки, т.е. те, которые связаны со смыслом полученной вами информации. Прочтение подтекста, расшифровка скрытого или сознательно искаженного сообщения в сопоставлении с объективными наблюдениями является наиболее разработанным путем изобличения чужого воздействия.

Узлы внимания

- **факты вашего прошлого делового опыта**

Очень плохо, когда объект выказывает информированность о ваших планах и перспективных устремлениях. Еще хуже, когда он слишком много знает о том, что именно вы планировали из числа неудавшихся затей. Чем выше подобною рода информированность, тем более объект готов к манипулированию вами.

- **повышенное личное внимание к вашей персоне**

Традиционный «карнеговский» подход предписывает знакомство с такими сторонами вашей личности, как семейное положение, проблематика родственных отношений, ваши хобби и интересы. Повышенный интерес к кругу «вас-интересующих-вопросов» — признак манипулятивного интереса. Плоховато, когда неожиданно оказывается, что про вас или хобби и страсти вашего клиента знают больше того, что вы говорили. Побеседуйте с клиентом с глазу на глаз. откуда такая информированность?

Прокольность хода в условиях наших традиций столь же очевидна, сколь и его расхожесть. Почему-то весьма многие считают, что «заводить друзей и оказывать влияние» весьма просто,

стоит лишь обзванивать жертвы, панибратски поздравляя их с днем рождения любимой тещи. Любые неспровоцированные вами переходы на личности могут быть началом манипуляции. Например, если вы обнаруживаете переход темы разговора на личностные неделовые интересы, как то: состояние здоровья, семейное положение, досуг и проч., даже если такие разговоры заводятся вроде бы безотносительно к вам — имейте в виду, что это может скрывать за собой либо разведку и приготовление к манипулированию, либо процесс манипулирования. Контрмеры могут быть разными. Можете жестко уклониться, одернув манипулятора за язык, можете сыграть более тонко, контролируя разговор таким образом, чтобы информация выдавалась односторонне только атакующей стороной. При этом вы можете, ничего не сказав про себя, полностью скачать информацию с объекта. Такая «встречная обработка» — весьма частый гость.

при наблюдении любых проявлений личного интереса к вашей особе следует однозначный вывод об установке партнера на манипулятивное отношение к вам

- **повышенный интерес к философским темам**

Разнообразные разговоры на темы «смысла жизни», столь притягательные в партнерском застолье, на самом деле могут скрывать разработку планов воздействия на вас по линии несоответствий ваших жизненных устремлений и наличной жизненной ситуации. Как вы знаете, весьма сильные стратегии модифицирования делового поведения могут быть организованы на почве именно этих мотивов. При поползновениях в сторону вашей души покажите свою траговую направленность — будьте самовлюбленным индивидуалистом. Если ваш партнер любопытничал из праздного интереса — вы ничего не потеряете, если же он имел в виду нечто иное — по всей видимости, вы ему сучки-то обрубали.

- **темы личной мотивации**

Также весьма частая тема неформальных бесед разведывательно-воздействующего характера. Прощупывание вашей мотивации, особенно ее самых сильных сторон — это всегда разведка вашей психики. Часто это не только подготовка должного стимулирования, к которому рутинный бизнес привык, но и приготовления вашего зомбирования, чего вы, очевидно, не очень ждете. Подпустите в свои высказывания элементов нескритичности к собственным оценкам. Если партнер чист, он укажет вам на это, если с вами игрок, скорее всего, он сочтет ваши высказывания признаком достижения своей игры и постарается перейти к инициированию внушения.

- **попытки повышения субъективной значимости вашего действия**

Любые потуги, подталкивающие вас к переосмыслению ваших поступков — признак манипулятора, работающего против вашего рационального начала. Возможно, дело касается относительно безобидных волевых качеств, если вы давали повод в них усомниться. Возможно, имеет место попытка навязать вам некие отклики ваших же сверхценных идей. Проявите полное равнодушие. Можете также побаловаться контратакой по типу «Я готов поступить, так как ты предлагаешь, милый Друг, но на сей раз только со сторонним инвестированием. Давай, вкладывай, ты позавчера получил платеж от РРР — я, чем смогу, помогу. Рассчитывай на меня всегда и во всем...»

- **тема личностных ориентации**

Часто эта тема выплывает исподволь, достаточно неприметно. Любой самый отвлеченный разговор за три-четыре хода может быть повернут в сторону ваших социальных ориентации — ценностей, склонностей, мнений и отношений. При внешней безобидности такого рода тем, на самом

деле исследования приближаются к вашим социальным установкам. Скажем только одно: любое воздействие по линии статуса объекта не минует эту фазу. Контролируйте.

(Четко просматривается связь между затрагиванием ваших ориентации и появлением дополнительных стимулов, о которых вы никогда ранее не разговаривали с партнером. Почти всегда верный признак прогрессирующего манипулирования.)

- **внесение во взаимодействие элементов проверки ваших возможностей**

Процедура проверки возможностей сама по себе является весьма активным элементом манипуляции. Хотите проверить гипотезу о манипулировании — попробуйте «включить обиженного», продемонстрировав парадоксальное защитное поведение. Если перед вами манипулятор, он оставит свои проверочные потуги, если деловой ортодокс — пойдет на обострение, невзирая на риск утраты партнера, действуя по принципу: «дело -;

есть дело».

- **выщупывание ваших идеалов**

Наиболее одиозная тема, однако, как мы замечаем, повсеместно «прозрачная» — незаметная для объектов воздействия. Идеалы как один из самых актуальных показателей личности могут стать предметов разведки со

стороны манипулятора по множеству причин: это и подготовки разнообразных спектаклей-показух в расчете на вашу впечатлительность. (Мы уже с вами говорили, что такие «спектакли одного зрителя» строятся по сценарию, четко выверенному и нацеленному на ваши ожидания, весьма часто соответствующие именно вашим идеальным представлениям. С другой стороны, прощупывание наиболее сильных ценностных ориентации, представленных идеалами, требуется для разработки программ модифицирования вашего поведения. В силу чего потенциальный атаккер неминуемо вынужден прощупать ваши ценностные ориентации, чем и саморазоблачается.

- **статусные несоответствия**

Как только вы замечаете, что объект «ненароком» начинает завышать ваше деловое положение, это должно просигнализировать о возможном разворачивании соответствующего манипулирования. Если вы не занимались дезинформированием своего объекта, он должен представлять вас именно тем, кто вы есть на самом деле. Любые искажения — это или его ошибка (наивно так думать), или, что более вероятно, сознательные действия по статусному манипулированию вами. Если хотите проверить — подпустите в свое поведение немного видимости того, что вам подобное обращение приятно. Это нетрудно, это эффективно, ибо провоцирует атакующую сторону к дальнейшему наращиванию атаки в данном направлении. Как раз вспоминается одно дело, когда подобным образом мы водили некоторых атаккеров достаточно долго. Когда же в самый ответственный момент они обнаружили, что их провели, — это надо было видеть! Слишком много информации было выпущено, слишком сильно люди перезаложились на свои способности играть на флейтах чужих душ.

- **драматизация ситуации**

В форме привнесения разнообразных рациональных сюжетов развития ситуации, обычно устрашающего характера, встречается повсеместно. Контрмеры сводятся к проверке информации для выяснения реальности расписанных партнером угроз. Более тонкая игра может быть связана с принятием правил игры и подставкой партнера под им же придуманные санкции.

- **«хронотехнологии»**

Осторожно с ситуациями цейтнота! Как важный элемент воздействия, момент атаки весьма часто привязан к искусственно создаваемому либо инспирируемому цейтноту. Как только видите всевозможные привязки своих действий к быстро изменяющейся ситуации, как только вам начинают вдувать, что дело — в вашей оперативности, не спешите верить, не спешите действовать. Весьма понравилось поведение одного очень осторожного персонажа, который в таких вариантах демонстративно клал бумаги под стекло стола с неизменными словами: «Дело должно вылежаться».

- **апелляция к третьим лицам**

Удел хорошего манипулятора, ибо позволяет ему не только воздействовать на вас, но и выходить сухим из воды. Особо часты апелляции к третьим лицам из числа контрпартнеров,

до которых у вас руки не дотягиваются. При соответствующей эмоциональной накачке, такие воздействия могут доставить вам неприятности. Например, вам рассказывают страсти про готовящиеся приготовления к боевым действиям против вас лично со стороны совместно подставленного вами вместе в партнером третьего лица. Часто реакция направляется сразу же против этой угрозы. На самом деле неплохо проверить чистоту партнера. Очень часто за такими рассказами скрывается попытка отхватить у вас лишний кусок.

- **настойчивое стремление оказать вам услугу**

Наиболее свойственно ранним контактам этапа становления партнерства. Как только вы поймаете партнера на таком факте, как стремление разыграть «плацебо», можете поступить так, как это делаем мы. Выберите что-нибудь весьма близкое к тому, на что набивается ваш партнер, но что ему объективно недоступно. Это ненавязчиво, но жестко и испросите. Подайте манипулятору шнурок, на котором он удавится, дайте возможность укачаться на собственной же инициативе. Одним ходом вы не только дезавуируете чужую игру, но и получаете наблюдение ответной реакции. Как поведет себя партнер, что будет говорить, что делать, как замотивирует отказ? Обычно при откровенном «варианте плацебо» он больше к этой теме не вернется либо пропоет вам какую-нибудь малоубедительную байку типа «нужный человек отъехал».

- **апелляция к позитивному прежнему опыту**

Без особого труда распознаются попытки воздействия примерами удачливых других. Обычно, вкручивая вам небылицу, вам говорят: «Да мы такое делали тысячу раз с тем-то и тем-то. Посмотрите, в какой они форме, по-смотрите, как им нравится...» Смело переключайтесь на приведенные примеры: «Пожалуй, я посмотрю. Куда позвонить? Пусть подъедут, у меня как раз к ним есть дело». Увидите, что будет.

- **разведка вашей личной ответственности**

Может быть не более чем обычной рядовой проверкой и прошупыванием вашего ответа «на всякий случай». В этом случае давайте ответный залп — зарядите оппонента так, чтобы у него глаза на лоб вылезли от ваших возможностей. Другое дело, когда манипулирование разворачивается с целью дезорганизовать вашу деятельность, возможно, отвести вас от какого то участия в ином деле. Такой фрагмент может быть обыгран путем обращения оружия против атакующего по принципу: «Как бы ты сам поступил на моем месте?» или по Лайкерту: «Как лучше поступить, так-то, так-то или так-то?»

Кое-кто предпочитает просто не замечать подобных выходов или попросту их отвести по типу: «Плавали, знаем...» За такими словесными округлостями подразумевается богатство опыта и выбора соответствующих контрмер.

- **бомбардировка знаниями**

Память и интеллект — вещи совершенно разные. Пусть вас не смутит, когда, стремясь произвести впечатление, на вас насыпят цитат и имен. Ум может характеризоваться хорошей памятью, но обратное, как показывает наука, совершенно не обязательно. Люди с феноменальной памятью далеко не всегда умны. Что более характерно для человека разумного: знания или способность к суждению? Как система умственных операций, стиля и стратегии решения задач, интеллект оппонента познается только в результате предъявления ему задач, требующих решений.

Поэтому совет прост: сыпят умными чужими мыслями, суждениями, цитатами из книг — значит, скорее всего, люди не слишком умные. Те предпочитают атаковать продукцией собственной мозговой деятельности. Однако, как оперативный ход, бомбардировка знаниями — неплохой вариант. В разумных дозах может пригодиться и вам.

- **сноски на значимые имена**

Весьма распространенная тактика воздействия, применяемая манипуляторами невысокого

класса для придания веса собственной фигуре или значимости своему проекту. Вполне может случиться, что из уст вашего кандидата в партнеры посыпятся имена и фамилии. Что можно посоветовать? Попробуйте проверить истинные отношения говорящего хотя бы с некоторыми персонажами, на которые он ссылается и до которых вы сумеете добраться. Иногда это можно сделать анонимно, например, позвонив не знакомому человеку, и, извинившись, поинтересоваться, нет ли в настоящий момент у него такого-то (называете фамилию вашего объекта). Если в ответ раздастся недоуменно-грубое. «А кто это такой?!» — ясно, кто это.

- **эмоциональные воздействия**

Любое цепляние ваших эмоций чревато расшифровкой партнера в качестве манипулятора. Реакции, которые он держит на прицеле, включают в себя широкий диапазон от вызывания в вас защитных реакций выдачи информации до ваших глобальных психоуходов.

- **«приближение»**

Всякое навязывание вам себя самого, своего окружения, любого нового лица после установления контакта должно быть адекватно воспринято. Учитывая серьезную подготовку подобного шага, вы можете быть так ловко обставлены, что совершенно не свяжете появление на горизонте вашей жизни нового персонажа в привязке к какому-то там проекту. Весьма напрасно — это может быть очень крупной ошибкой. Любые изменения в вашем окружении должны просигнализировать вам о том, что как минимум бдительность требует усиления. В отношении любого нового лица рекомендует применять Лай-диагностику. Подробности ждут вас в следующей главе.

- **апелляция к вашим «профессиональным самооценкам»**

Осторожно относитесь к фактам воздействия на вас путем завышения ваших заслуг, профессиональных качеств и достижений. Любая лесть, как правило, идет этим путем. Ролевые профессиональные устремления, выявляемые в вас, могут вооружить вашего компаньона знанием слабых сторон вашей психики. Такие знания сами по себе уже плохи, ибо в один прекрасный момент могут спровоцировать партнера на недружественные выходы. Купируйте свои ответные реакции, пусть они станут для атакующей стороны прозрачными или хотя бы низкоинформативными. В целях же пресечения возможных негативных воздействии по линии социально-профессионального статуса пустите партнера по ложному следу, например проявив свою полнейшую индифферентность к занимаемому вами креслу и внутреннюю готовность «перепрыгнуть в восемь других, в которые вас давно уже заманивают друзья и товарищи». Таким образом, угроза утери вами занимаемого положения в глазах вашего партнера существенно обесценится, что заставит его воздержаться от каких-либо попыток нажима на вас по этой линии.

- **позиция**

Позиция подразумевает роль, выбранную партнером для переговоров. Если вы чувствуете в себе мягкость, видимую податливость — не стоит удивляться, если партнер изберет более высокую, чем ваша, лидирующую позицию. Однако сохранение поведения в пределах рамок должно вами контролироваться. Любые отклонения позиции требуют детальной аргументации. Очень часто за ними скрываются психологические подвохи.

- **контроль последствий**

Поскольку манипулятор всегда держит во внимании эндшпиль своей игры — разнообразные последствия, этот момент служит верным признаком обнаружения манипулятивной направленности действий. Анализируйте концовку бесед, особенно последнюю тему. фиксируйте то, как объектом контролируются ваши реакции последствия. Используйте их для маскировки своих чувств и психологического дезинформирования противника. Вы можете, пожимаая руку на прощание, человеку, только что битых два часа отъездившего вам по ушам, лучисто улыбаться, но при этом, например, бросить пару смертоносных взглядов на

его водилу или подкинуть еще какой-нибудь фортель для подсвечивания своей «игры на публику»... Не сомневайтесь, атакер уедет озадаченный. Его наблюдения вашего последствия будут противоречивы.

• контроль «программирования»

Весьма может статься, что партнер попытается навязывать вам свое деловое видение, отличное от вашего. Насаждение в ваше мироощущение эталонов делового поведения может быть проведено весьма эффективно в форме совместных заседаний всевозможных координационных советов, советов директоров, групп управления проектом и проч. Там, где вы будете в изоляции, вам просто никуда не деться — пару-тройку раз поприсутствовав на таких сборищах, поучаствовав в их работе, вы не только соответствующим образом самозапрограммируетесь, но и, что более важно, от вас потребуют аналогичного самостоятельного поведения. Подспудно шаг за шагом вы приблизитесь к поведению, которого ранее от вас никто не видел. Прекрасно, если вы приблизитесь к чему-то качественному, однако насаждение эталона поведения может преследовать и иные цели, совсем не столь благие. Фильтрация усвоения чужих эталонов производится путем самоанализа собственных речевых и поведенческих реакций. *(проверим ваши фильтры: поймали ли вы момент нашей обработки вас при помощи Практикума?)*

• конфликтность

Любые попытки раздувания и провоцирования конфликтов не только подозрительны, но и высокоинформативны. Спускает ли партнер пар или желает подвинуть вас на откровения? Цель обострения конфликта видится ему в вас или в нем самом? Что он хочет, сотрудничества или дополнительного куска пирога? Это уже боевые действия или только разведка боем? Примерно такие вопросы надо держать в голове, наблюдая разъяренного партнера, влетающего к вам в кабинет.

3. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ-РЕАКЦИИ

• пониженная чувствительность, высокая толерантность

Склонность человека к подавлению аффективных реакций может сигнализировать о скрытности и двуличности его натуры.

Если на ваши пограничные выпады, сознательно вами подпущенные в поведение, не следуют замечания и вы не видите никаких иных признаков беспокойства партнера — такие аномалии чреваты.

опасность:

когда человек не выходит за рамки нормативной этики поведения, всегда вежлив и «не выходит из себя» ни при каких обстоятельствах — часто это человек «двойного дна»

• чувство юмора

Традиционно чувство юмора сопутствует людям тонким, внимательным и интеллектуально развитым. Любые искусственно вносимые в беседу разрядки — признак манипулятора.

• «отзеркаливание»

Реакции отзеркаливания представляют собой эмоциональный отклик на вашу реакцию. Вы улыбнулись — вам улыбнулись.

Насколько ваш объект отзеркаливает ваши положительные эмоции — настолько же он склонен подыгрывать вам. Склонность подыгрывать — признак нехороший. В отдельных играх на этом может строиться стратегия эмоционального трансфера, при которой объект стремится завоевать ваши сильные чувства к значимым для вас людям и переключить их на себя. Проверьте меру отзеркаливания. Сторонник эмоционального переноса, скорее всего, не заметит того, что вы перешли грань нормальных реакций, принуждая его отзеркаживать ваши чувства, даже когда к этому не то что нет видимых причин, а предполагается совершенно иная реакция. Применяв такое

контрвоздействие, вы не только сможете обнаружить чужую игру, но и существенно ее обесценить, ибо правила игры меняются вами — объект дезориентируется в своем выборе.

- **нагнетание тревожности**

Нагнетание тревожности — весьма распространенный способ воздействия, имеющий массу конкретных воплощений. Поскольку в нормальных деловых отношениях партнерская тревожность — вещь самая обыденная, следует суметь вовремя отличить ее доброкачественность от искусственности, свойственной манипулированию. Делается это просто: видя демонстрируемые вам чувства, поинтересуйтесь их корнями. Насколько рассудочны мотивы тревоги. Воздействие тревожностью всегда строится на неопределенности и размытости ощущения, неосознанности источника тревоги. При этом сами ощущения, будучи недосмотренными в этой части, заразят вас очень быстро. Не допускайте перехода негативного потенциала в вашу психику — тогда уже с ним справиться будет труднее. Чем более тревожным выглядит ваш партнер и чем менее он может пояснить свое состояние — тем выше вероятность попытки его воздействия на вас через ваши чувственные каналы, тем более он опасен. Если при этом вы ловите себя на мысли, что ваш партнер вам небезразличен, что его чувства находят отклик в вашей душе — удвойте бдительность. Бдительность должна быть предельно обострена, если вы знаете, что ваш партнер имеет основания расценивать ваше текущее психологическое состояние в качестве повышенной внутренней конфликтности и обостренной тревожности. В этом случае можно попробовать применить контригру. Продемонстрируйте применение психозащит. Например, вы делаете вид, что упадническое настроение партнера вас охватило. Далее вы закидываете ноги на подоконник, выдергиваете из розетки телефонный штепсель, выгоняете секретаршу домой и достаете из шкафа бутылку коньяку... Навряд ли манипулятору нужна такая ваша реакция.

- **экстраординарные реакции**

Почему один человек орет на другого? Потому что хочет его «достать». Почему он орет на другого в вашем присутствии? Потому что хочет воздействовать на вас. Подобные спектакли намозолили глаза. Этот сюжет не минует ни одну разборку, но встречается где угодно. Везде, где вас хотят заразить соответствующим эмоциональным зарядом - везде вы должны оказаться на должной высоте, чтобы не поддаться такого рода дешевым** трюкам. Вспоминается один фрагмент, когда один из наших, узрев в подобной спектакле не более чем фиглярство, схватил со стола мраморную пепельницу и протянул ее кричащему: «На, прибей гада!»

- **экстремальные реакции**

Можно было бы про них и не говорить, если бы ни повсеместные попытки использования их в качестве не более чем устрашающих мер воздействий, цель которых дезорганизовать вашу деятельность.

- **аттрактивные эмоции**

Будьте осторожны при наблюдении в поведении объекта всевозможных аттрактивных эмоций от элементарных сверхэтикетных манер типа прикуривания вам сигарет до откровенной демонстрации необычайно повышенного интереса. В большей мере это касается темы сексуальных заигрываний. Однако заметим, что перевод деловых отношений на личные — удел не только агрессивно-коварных женщин. История знает массу случаев, когда спонтанные симпатии на поверку выливались в достаточно хладнокровный расчет.

- **барьерные реакции**

Посмотрите, как реагирует партнер на «барьерные реакции». Обычно это все то, что вызывает явное или скрытное отрицание и имеет негативное эмоциональное проявление. Один раз обнаружив такой большой мозоль, можно весьма эффектно на нем прыгать. Что большинство манипуляторов и не преминут сделать, как только возникнет необходимость подуправлять вами. Посмотрите на оборону партнера. Нормальный партнер-неманипулятор

не станет отрицать наличие слабых сторон в своей позиции. Манипулятор же развернет бурную деятельность по наращиванию обороны и затыканию дыр. Что его и выдаст с головой.

- **комментарии эмоциональных состояний**

Свойство высокого класса манипулятора, возможно настроенного на вполне нормативные отношения с вами. Привычка пояснять свои эмоции доступным вам языком — признак в общем-то неплохой, но при одном условии — если и все прочее поведение партнера укладывается в рамки нормативного партнерства. Чаще же размышления — озвученные эмоции являются оперативным рычагом, выверенным воздействием.

4. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРИЗНАКИ

- **«состав бригады»**

Обращайте внимание на состав бригады переговорщиков и раскладку внутрибригадных ролей. Как только увидите, что роли четко персонифицированы и выдержаны — принимайте, перед вами артисты оригинального жанра! Особенно популярны дуэты и трио «злой, плохой, хороший».

Неплохо прочесть чужую работу, когда в таком трио «мальчиком для битья» почему-то оказывается именно наиболее симпатичный вам персонаж. Со стороны своих компаньонов он может получать все шишки, якобы обсыпаящие его бедную голову без вашего явного участия. Не спешите сочувствовать. Вполне может стать, что так было срежиссировано изначально.

- **стартовое поведение**

Приготовьтесь прочесть стартовое поведение персонажа в течение первых нескольких минут контакта. Дайте ему возможность произвести на вас впечатление своей домашней заготовкой. При групповой игре верными индикаторами таких приготовлений могут служить обращенные взгляды в сторону говорящего со стороны его сотоварищей. Если же при этом один из них будет внимательно разглядывать вас, «сто пудов — бомбить пришли». (Проверьте в дальнейшем — этот тип, скорее всего, так и будет продолжать безмолвствовать и таращиться на вас.)

Стартовое поведение манипулятора включает в себя несколько типичных характерологических манер поведения, следовать которым он намерен и настроен. В случае, если его имидж выбран некорректно, поведение будет возможно только в первое время контакта. Например, если вы видите проявление «крутизны» — скрытой агрессивности, что ныне весьма модно в речи, жестикуляции, манере построения фраз и ключевых словах, попробуйте выбить ковбоя из седла. Предложите пересесть, скажем, на диванчик, прикройте шторы или зажгите нижний свет, снизьте голос. Весьма неплохо предложить чего-нибудь выпить самому или позвать свое длинноногое очарование и в ее присутствие поинтересоваться «кофе, чай, квас?» Имидж-игра улетучится. Непросто будет войти в образ по-новому, когда антураж изменился столь неожиданно.

Выбивание из седла пригодно и для устоявшегося контакта, когда, видя, как ваш партнер впадает в соблазн «запустить крутого», вы интересуетесь здоровьем его детей. Спросите, почему у него такие холодные руки и не чувствует ли он покалывание под левой лопаткой?

- **личное обращение**

Всевозможные приемы манипулирования личным обращением широко используются как для разрыхления почвы манипулирования, так и в ходе самого манипулирования. Так, опытный манипулятор прекрасно знает, когда можно и нужно перейти на доверительный тон и обратиться к вам на «ты». Под этим подразумевается признак сложившегося контакта.

Обращение к вам по имени-отчеству с первых же минут контакта уже становится общераспространенной практикой нормального делового общения. С другой стороны, если вы невнятно представляетесь, не оставляете каких-либо визиток и на следующей встрече замечаете, что ваш объект называет вас по имени-отчеству, — весьма вероятно, что он начитался Карнеги или чего-то подобного и приложил силы для того, чтобы вас запомнить. Скорее всего, против вас

работает начинающий манипулятор, пребывающий в грезах относительно силы имени человеческого

В рамках негативного манипулирования для создания «эффекта опускания», объект может намеренно искажать вашу фамилию, «забыть» имя, перевернуть отчество. Такие низкосортные уловки весьма часто соответствуют людям ограниченным, привыкшим «пря буром» решать проблемы. Вспоминается сюжет, когда один наш сотрудник развлекался тем, что в переговорах сомнительной ценности переставлял имена и отчества членов переговорной команды Имя брал одного, а отчество другого. Причем делал это виртуозно, ни разу не сбившись У нас он проработал недолго.

• **фасцинации**

Представляют собой специальным образом организованное вербальное воздействие, имеющее целью, уменьшив потери вашего восприятия, усилить манипуляционный эффект Будучи обнаруженными, такие наблюдения чужой речи однозначно идентифицируют попытку атаки на ваше восприятие. Обычно они сопутствуют наиболее значимым информационным блокам и сообщениям оппонента и проявляют его попытки вдолбить вам в голову требуемую информацию.

Основа фасцинации может быть акустической и семантической. При минимальной акустической фасцинации используют прием снижения голоса и монотонного бубнения. В случае максимальной вы услышите специально интонированную речь, расцвеченную или нарочито резано-рваную, включая театральное декламирование.

• **техника слушания**

Проявлению внимания в виде напряженного слушания учат всех и все. Мы любим покататься на косточках «примерного слушателя» и можем без проблем предоставить ему возможность многочасовой отработки навыков, если нам нечего делать. Неумение выводить оппонента из клинча монологов — признак слабого слушателя или такого же уровня манипулятора.

Если вы атакуете и вам дают возможность полностью выпустить пар, поддакивают и сочувствуют — это значит, что в следующую минуту вам подсунут какую-нибудь домашнюю заготовочку и вас к этому готовят, разрыхляя ваше внимание и ослабляя контроль.

• **«объект произвел на вас хорошее впечатление»**

Именно так можно описать совокупность ваших ощущений после контакта с объектом, искусственным в искусстве производить впечатление факт «диффузной перцепции», прекрасно известный оперативной психологии, подразумевает, что эмоциональное восприятие осуществляется вами всеми чувственными каналами одновременно. Кроме того, что вы слышите конкретные слова объекта, несущие в ваш мозг всего около 9 процентов фиксируемой информации вербальной, вы улавливаете «невербалику» — всевозможные звуки и микрошумы: дыхание, шорох одежды, обертоновые голосовые характеристики и т.д. Зрительные рецепторы дают вам до 87 % «формальной» информации. Одновременно с этим ваш глаз, даже будучи направлен в сторону от объекта, видит огромную массу дополнительной информации.

Таким образом ваше внимание, высекающее из общего информационного потока только узкий сегмент рассудочной информации, потенциально может быть растянуто до невообразимых размеров, ибо то, что в вас входит, на порядок превышает то, что вы реально используете в рассудочной деятельности.

Трагедия разума заключается в том, что он не приспособлен для переработки микроинформации, в которой, как правило, и присутствуют все микросигналы беды. Анализом их занимается подсознание. Но оно не имеет права голоса и до поры до времени его мнением гордый рассудок пренебрегает. Общеизвестно, что все люди, как говорится, «сильны задним умом». На самом деле в ваших силах изменить ситуацию так, чтобы подсознание работало на вас тогда, когда это вам более всего нужно

два прикладных правила совершенной манипуляционной техники/прекрасно известных злоумышленнику:

Во-первых, хорошая техника манипулирования объектом — это работа на тонком уровне, это более апелляция к подсознанию, нежели суровой рассудочной логике. Именно поэтому оперативный работник высокого класса — это человек шарма и обаяния. На самом деле, как мы видим, в силу диффузности восприятия любая фальшь сразу же просачивается в сознание и рано или поздно будет осознана. Вы можете сыпать комплиментами, но при этом какая-нибудь малоприметная надбровная морщинка выдает вас с головой. Как вы увидите в дальнейшем, мимика изобилует такими наблюдениями лживого поведения. Если вы не хотите проколоться при манипулировании, лучшим средством будет возбуждение в себе неподдельного интереса к объекту, нежели следование вызубренным советам типа: «не забудьте поинтересоваться состоянием здоровья и улыбайтесь на прощание». Кстати говоря, наличие принципа открытого интереса к любому объекту — непреложное качество РТ по многим соображениям, и мы с вами об этом говорили. Иначе нет совершенствования. Где еще набираться знаний, как не на практике, в общении со средой, пусть и не с самой дружелюбной?

Во-вторых, при дешифровке чужого поведения вы должны обращать внимание не только на явные наблюдения, нередко жестко и качественно «поставленные» и контролируемые объектом. Вспомните, как американцы с малолетства репетируют открытую «чи-и-из»-улыбку! Дайте волю диффузной перцепции — откройте глаза и уши и не мешайте войти в себя потоку микроинформации. Ориентируйтесь на ощущения. Если даже ваш разум можно обмануть, то в области подсознания, где варится всевозможная ценная информация, вас провести невозможно. Тем более после того, как вы в совершенстве освоили «грубую» технику манипулирования и всегда в состоянии рассмотреть чужие уловки и «пионерские приемчики».

• проявление признаков апелляции к вашей невербалике

Это могут быть неявно выказанные опасения, сомнения на ваш счет. Невысказанное недоверие, как известно, весьма эффективно включает подсознательные ответы

• построение и ведение беседы

Анализируйте используемые приемы переключения внимания и тематики разговоров. Пожалуй, лучше всего этот момент разобрать с позиций применения такого ви да воздействия, как «Раскол».

• прием «Раскол»

Раскол объекта на разговор — это одно из самых распространенных и безобидных проявлений техники манипулирования. «Разговорить объект» — это значит заставить его выложить вам исчерпывающую информацию о предмете вашего интереса. Программа ваших исследований объекта может включать самые разнообразные вопросы, но, если вы не подготовитесь к такой раскольной беседе, объекту не составит труда как уйти от существа дела, так и увести в сторону вас. Благо накатанных приемов уклонения и дезинформации великое множество.

Целенаправление беседы строится и планируется до ее начала. Вам необходимо учесть такие особенности объекта, как уровень его культуры, отношение к теме вопросов, вероятные поведенческие реакции, психозащиты и т.д.

При этом следует учитывать и использовать динамический фактор развития беседы. Часть информации вы имеете до беседы, часть ползаете из внешних проявления поведения объекта во время беседы. При работе с подключением эмоциональных реакции объекта вы обречены на цейтнот в самой ценной части беседы — моменте истины. Если при этом у вас не будут припасены загодя различные сценарии развития беседы и заготовки батарей вопросов — вы можете изначально обесценить операцию в целом. Иногда шанс услышать всю правду выпадает только единожды. Воспользоваться им — дело вашей техники.

Ваш арсенал:

— гибкое изменение формулировок. К одной и той же теме можно подгрести с разных сторон, особенно если это надо делать осторожно. Вопрос в лоб почти всегда малоэффективен, если вы намерены манипулировать, В лучшем случае объект «захлопнется», уйдя в глухую защиту, и вам до него не достучаться;

— постановка дополнительных вопросов: уточняющих, наводящих, поясняющих, контрольных. При постановке вопроса, особенно ключевого, нужно всегда иметь в виду дефекты восприятия объекта: объект может неверно понять вопрос и дать неверный ответ. У вас же может отсутствовать возможность переспросить и уточнить что-либо. Посему ключевые вопросы отрабатываются заранее. Однако, во время беседы вы можете попытаться освежить память объекта стимулирующими и. наводящими вопросами. Не забывайте, что человек не помнит именно то, что не хочет помнить. В деловых темах — это закон без исключений. Особо отметим провоцирующие вопросы, в которых с вашей стороны обычно сквозит игра на чувствах и эмоциях объекта. Как только он эмоционально зацепится, например, на ваше неявно выказанное сомнение в его искренности, можете развить успех в нужном направлении. Объект уже частично утерять контроль над ситуацией. Признаками такого «зацепа» могут послужить различные поведенческие проявления, которые мы с вами рассматривали;

— оперативное легендирование. По ходу беседы характер ваших вопросов должен быть логично развиваем. Тема должна нащупываться осторожно. Вы должны мягко подводить свой объект под требуемый вам вопрос и также осторожно уводить его внимание в сторону после получения ответов. Такое оперативное легендирование скрывает факт обработки вами объекта и снижает его подозрительность. Оно же представляет немалую трудность. Достаточно указать, что иногда для получения ответа на один вопрос приходится много часов подряд (!) водить объект от одной темы к другой. В достижении момента истины, даже если вы располагаете достоверной информацией о возможном ответе, недопустимы внушающие интонации, темповые изменения речи, невербальные и поведенческие изменения с вашей стороны. Этот момент должен пройти легко и незаметно, как вдох и выдох. Грамотная техника работы раскола персонажа - это обеспечение максимального психологического комфорта при минимизации возможных искажений информации.

После того как вы освежили в памяти прием воздействия, вам должно быть совершенно ясно, как следует относиться к таким моментам структуры беседы, как

— направление и подталкивание разговора,

— переключение тем,

— вопросная эквилибристика.

В качестве противодействия попыткам раскрутить вас на разговор можете применять аналогичные контрмеры. Логическое развитие темы, в соответствии с вышеописанным, предполагает поступенчатое ведение беседы от одной темы к другой, пока она не достигнет требуемой. Например, беседа начинается с разговора о погоде, вам что-то отвечают, вы доходите до нужного вам места, например прогноз дождя и развиваете эту ветвь вбок: «Такие дожди плохи для крестьян, тем более когда у них нет комбайнов с высокой гребенкой...» За несколько переходов можно достаточно быстро вынудить объект припрыгать к нужной вам теме. Примерно таким образом манипулятор направляет вас к беседе на личные темы. Он ведь знает, что, по Карнеги, ему следует приблизиться к вам, чтобы завоевать ваше расположение. На этих подступах и ловите. В ответ на его логическое развитие беседы примените «ассоциативное развитие темы» — почти такой же своеобразный пинг-понг, но только на разных столах. В ответ на подразумеваемое им развитие темы вы даете боковую ветвь, отстроенную ассоциативно. Уклоняйтесь почти что его же способом. Очень быстро такие обмены шарами приведут к тому, что атакующая сторона начнет распространяться о себе, вместо того чтобы принудить к этому вас. Вы выиграли, поздравляем...

• момент воздействия

Иногда в спорных ситуациях вы можете прийти к двойственному выводу о поведении оппонента: то ли он пытается воздействовать на вас, то ли просто ведет себя несколько необычным образом? Отличие манипуляции от нормального делового информирования

может быть отражено моментом воздействия. Если они привязаны к опорным смысловым блокам беседы, проанализируйте момент их подачи. Что это такое — поясним на примере применения дезинформационного воздействия.

- **метод ДЕЗА**

Дезинформирование в различных своих проявлениях, от дачи заведомо ложной информации до замалчивания некоторой части правдивой, поддержание объекта в неведении или заблуждении и т.п. Результаты носят краткосрочный, а преследуемые цели — тактико-оперативный характер и не могут быть основой построения длительно управляемых партнерских отношений. Тем не менее практика показывает высокую распространенность применения таких методов, очевидно, в силу весьма часто только кажущейся притягательности и дешевизны метода, что и принуждает нас уделить ему больше внимания, чем нам хотелось бы.

При дезе вам потребуется управлять не только вниманием объекта, но и корректно использовать такие личностные качества объекта., как свойства, памяти, особенности мышления и те качества., которые мы распространяем на РТ, — искушенность в вопросах верификации информации, антириск-направленность и т.п.

Р-ТЕХНО:

Ход мысли при разработке дезы и манипулирования с учетом знаний оперативной психологии, может строиться примерно так:

- **Выбор рабочей механики.**

Например, вы собираетесь зарядить объект требуемой дозой и вам кажется заманчивым сыграть на эффектах восприятия объекта.

Для этого вы готовите свой заряд — информационный блок, в котором в обрамлении всевозможной шелухи, оперативного балласта, и легендирования, содержится требующая продвижения информация. Масса возникающих вопросов может повергнуть неискушенного в соблазн лезть «наобум» в расчете на везение или экспромт, что часто бывает у горе-манипуляторов. Куда поместить дезу, в начало беседы или в конец, так чтобы она врезалась в память объекта, но при этом сам факт такой врезки для объекта проскочил бы ненавязчиво-неприметно? Каким должен быть объем балласта и его содержание? Как вести себя и как проверить усвоение заряда?

Решения лежат в знаниях общей и оперативной психологии. Для позиционирования заряда вы можете обратиться к одному из психоэффектов восприятия: разместить дезу в начале беседы, задействуя так называемый эффект первичности, при котором припоминаются детали начала беседы, или попробовать другой вариант, задействовав «эффект недавности», использовать запоминаемое окончание беседы, что, как вы помните, любил применять товарищ Штирлиц. Третий возможный ход может включать использование краевого эффекта путем дублирования заряда в начале и конце беседы - рисковость вашей дешифрации снижается усилением субъективной ценности информации балласта. Наконец, вы можете поступить так: разбить дезинформирование на два хода. В конце первого акта вы даете одну часть заряда, и на этом месте прерываете контакт. Затем вторым актом, восстанавливая контакт, начинаете его с оставшейся части заряда. Единственно, что потребуется для срабатывания заряда, его небольшая субъективная ценность для объекта. Этого нетрудно достичь, при первом акте облекая заряд в форму игры или проблемки, расскажи про третье лицо. Вот так классический «эффект Зейгарник» работает в области оперативной психологии. Кроме этого, вы должны учесть время перевода информации из кратковременной памяти в долговременную. Вы должны знать, что объекту понадобится не менее пятнадцати секунд для внутренней записи вашей дезы. Именно поэтому ключевой заряд обкладывается различными сопутствующими разговорами, чтобы дать возможность объекту не только «въехать в тему», но и запомнить сообщение. Кроме того, известно, что, если вы хотите, чтобы объект запомнил фразу, она не должна быть длиннее восьми слов — всего лишь столько регистров в оперативной памяти человека.

Так применяется прочтение момента воздействия, и таким вот образом специальные знания могут выдать своего носителя с головой.

5. ВНЕШНИЕ НАБЛЮДЕНИЯ

• одежда

Невысокого класса манипулятор будет, скорее всего, ориентироваться на несколько ключевых элементов своего внешнего облика. Что-то типа дорогого «Паркера», закладки с камнем, дорогой зажигалки, часов и т.п.

Постоянство аксессуаров выдаст манипулятора, если только дело не касается стойких привычек, отражаемых аксессуаром, скажем таким как зажигалка.

• «невербалика»

Прочтение манипулятора, как неоднократно убеждались психологи, на 80 процентов строится на прочтении невербальной информации.

Рекомендуем проштудировать книгу А. Пиза «Язык тела», где подробно рассматриваются типичные варианты невербалики. Однако отметим, что обобщение автором бихевиористического и культурно-этнического опыта Запада очень слабо вписывается в наши условия.

6. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Представляются весьма ценными методы оценки чужой манипуляции, в основе которых лежат классические принципы восточных единоборств. Суть методов сводится к тому, чтобы развернуть оружие против нападающего. Чем сильнее он вас атакует, тем сильнее ваше контрдействие. Ваш соперник фактически воюет против себя самого. Анализ результативности — это приемы раннего обнаружения в самосознании оперативного работника признаков и следов насильственных психовоздействий. Таким образом, чем более умел и эффективен объект, работающий персонально против вас, тем быстрее вы его сможете изобличить, прибегнув к приемам эмоционального и рационального самоконтроля. Методы особо хороши при затрудненности прочтения конкретных поведенческих актов объекта и распознавания его технического арсенала, иными словами, при работе против искусного манипулятора или для ситуации объективного недостатка информации, например, когда вы активно задействованы в переговоры и не имеете возможности наблюдать всю гамму поведенческих характеристик объекта. Чем более искушен ваш соперник, тем эффективнее вы изобличите его попытки воздействия на вашу психику.

• МЕТЕРС (Метод Теекущего Рационального Самоконтроля)

Метод получил распространение в оперативной практике как средство противодействия попыткам «промывания мозгов». В рутинном бизнесе применение МЕТЕРС дает хорошие результаты в качестве эффективного средства систематизации мыслительного процесса и повышения общей культуры мышления. (Насколько мы информированы, спецслужбы ведущих коммерческих фирм используют МЕТЕРС в своей каждодневной деятельности. Он удобен, сейчас узнаете почему.)

В основе метода лежит несложно формируемый рефлекс, свойство которого — контроль времени мышления «Фотографирование» отдельных мыслительных фрагментов путем подключения своеобразного внутреннего маячка вспышки, высвечивающего ваш мыслительный процесс через равные промежутки времени, дает вам представление о временной структуре вашего мышления.

Побочный эффект МЕТЕРС заключается в обретении навыка самообнаружения отклонений мышления, что весьма важно в ситуациях цейтнота или перегрузки психики.

В целях профилактики воздействия на психику путем разнообразных накачек, применение МЕТЕРС дает вам представление об эффективности воздействия. Как только вы ловите себя на том, что после контакта продолжаете домысливать чужие идеи, весьма вероятно, что вы подверглись атаке. Это — обыденно, ибо весь партнерский бизнес строится на заражении чужого сознания нужными идеями. Это — не очень обыденно, ибо ни одна жертва не хотела ею стать.

Чем более активно перерабатывается в вашем мозгу чужая мысль, чем дольше вы ее анализируете, чем глубже ваши преобразования, тем качественнее вас зарядили. В особых случаях при игре против манипулятора-гроссмейстера вы можете обнаружить отголоски его мыслей в форме своих собственных ночных кошмаров, связанных с зарядом-идеей. Если при этом вы дополняете картину своих собственных наблюдений штрихами специфического поведения атакера (например, его ненавязчивым обращением к теме «заряда», прощупыванием вашего отношения, ссылками и случайными упоминаниями и проч.) — наверняка манипулирование им было начато и, что самое плохое, прогрессирует в вашем сознании.

• «Метод интроспекций»

Есть простой метод подключения подсознания к оценке другого человека - интроспекция. Вы должны научиться заглядывать внутрь себя, оценивать свои ощущения и не заниматься рациональным самообманом. Если вы не видите причин для беспокойства, а ваше сознание говорит об обратном, ищите причины. Доверяйте откликам подсознания и учитесь находить их рациональные первопричины. Очень редко тревожащее вас бессознательное бывает беспочвенным. Предрекаем вам освоение техники интроспекции, раз уж вы дошли вместе с нами до этого места Практикума. В вас заложена потенциальная готовность воспринять метод, и вы достаточно мотивированы для этого. Вы без труда поймете, что такое интуиция и что она нужна для подсказки вам «куда» смотреть и «что» видеть. Это как при ночной стрельбе «на слух» — лучше закрывать глаза, чем слепо таращиться в темноту.

На практике услышать голос глубин подсознания нетрудно, если после контакта выдержать паузу для того, чтобы информация «всплыла» наверх. Это может быть переключение на другой объект, ночной сон, оттяжка в спорт и т.д. Кое-кто утверждает, что даже занятие чистой аналитикой по «горячим следам» проведенных переговоров подталкивает наверх подсознательные выводы. Поищите сами подходящее решение. Идеальная картина видится в такой форме: на переговорах вы фиксируете все то, что предназначается вашему сознанию и открываете каналы получения микроинформации, сквозящей из объекта. Очень быстро подсознание начнет указывать вашему разуму на точки внимания.

(Не забудьте при этом о необходимости прикрытия: ваше пассивное созерцательное сидение с отсутствующим взором на переговорах может быть дешифровано оппонентом. Именно таким образом мы часто прокалываем коллег — оперов по ту сторону баррикады. Сидеть, «внимая мысли быстротечной», практика, хорошая для работы против дилетантов. Не стоит на это рассчитывать.)

• метод медитации

В ситуации отсутствия времени на переключение, весьма часто сопутствующей различным быстротекущим деловым встречам, для инициирования работы подсознания вы можете попробовать метод медитации.

1. Исключите влияние внешних факторов, сев поудобнее в темной звук-изолированной комнате или любом другом уединенном месте, где вас никто не найдет и не помешает посидеть минут пятнадцать-двадцать. На крайний случай отгоните автомобиль во дворик, заглушите двигатель и посидите там.
2. Расслабьтесь любым доступным вам и привычным способом: можете использовать аутотренинг или алкоголь — без разницы, как вы привыкли расслаивать внутренние напряжения.
3. Сконцентрируйтесь на объекте интереса. Растворение собственного сознания обычно принимает индивидуальные образные формы: кто-то прибегает к традиционным образам типа соляной куклы, растворяющейся в воде или сгорающего в пламени свечи мотылька, кто-то просто-напросто удерживает перед мысленным взором портрет объекта.
4. Главное — это те ответы, которые будут выплывать из глубин вашего подсознания. Обычно это образы, внешне малосвязанные с объектом ваших размышлений. Однако выводы, как вы сами можете убедиться, последует весьма недвусмысленные. Это коснется не только оценок объекта, но и конкретных ваших решений в отношении построения дальнейшего поведения.

Даже если вы на первых порах не сумеете отыскать в себе конкретные решения, вы получите немалый положительный психофизический заряд от такой тренировки.

• **экстра, метод «МАССА»**

(Метод Ассоциативно-Синестезийных Символьных Аналогий)

Сфера применения:

- работа против сильного соперника, когда налицо серьезные затруднения в рациональном «прочтении» объекта или в обнаружении самих следов манипулирования;
- работа в ситуации, при которой вам необходимо скачать информацию об объекте с посредника или любого иного контактера, не владеющего приемами Р-системы. Суть метода:
- синестезия подразумевает в своей сути простой механизм инициирования ваших органов чувств, лежащих вне пределов досягаемости манипулятора. То есть человек чувствует другого человека буквально кожей;
- поскольку эти побочные сигналы несравнимо малы по сравнению с основными, они находятся в области бессознательного и не поддаются никаким способам рационального обнаружения;
- прибегнув к ассоциациям, вы можете задействовать подсознание и получить на выходе некие узнаваемые символы, представляющие аналоги полученным сигналам об объекте, вполне пригодные для идентификации и последующего логического анализа.

На практике, например, в ситуации работы с напарником-посредником, при которой у вас абсолютно отсутствует информация об объекте, применение МАССА выглядит примерно так: вы предлагаете напарнику-посреднику описать объект в терминах представителей животного мира. Поиск ассоциативных аналогий отключает фильтр сознания, и информация начинает всплывать и кристаллизоваться в образах, скажем, различных зверей, возможно одного или нескольких. Причем поведенческие и характерологические качества зверей-символов в точности будут соответствовать тем слабым сигналам, которые ваш напарник уловил в объекте.

Мы рассмотрели в качестве опорного ряда символов только один — животный мир. На практике же символьные ряды могут быть какие угодно: типажи произведений искусства (особенно классического, ибо эти типажи в максимальной мере характерологически изучены критикой и несут почти однозначное стереотипное содержание), вещное окружение, например, автомобили, пищевые продукты и т.д. Кажущаяся многозначность символов пусть вас не пугает: ее понимание — задача разрешимая. Проще рассуждать о качествах тигра, Яго или, скажем даже, лимона, нежели того склизкого типа, с которым два часа назад общался ваш напарник.

Последние разработки МАССА касаются моторных и аудиореакций. Не вдаваясь в подробности, обратим ваше внимание на такие факты. Во время переговоров не приходилось ли вам замечать за собой, что вдруг спонтанно появляется какое-либо желание в отношении говорящего, зачастую совершенно дикое и ничем не мотивированное? Не звучит ли музыка в аналогичной ситуации? Это — не случайность и не отголосок «ку-ку»... Как-нибудь поговорим и на эту тему. Испробуйте МАССА — проверьте объект, задействовав тонкую и точную механику распознавания микросигналов подсознанием.

(упражнение: попробуйте МАССА для оценки кого-нибудь из хорошо вам знакомых людей. Гарантируем наличие расхождений между вашими ранее существовавшими оценками и теми, которые вы получите, применив МАССА. Проверьте сами и убедитесь, чьи оценки ближе к истине. Другое более продвинутое упражнение: опробуйте МАССА на своем приятеле и каком-нибудь прохиндее, с которым приятель не знаком. Дайте возможность приятелю составить себе впечатление о человеке, затем примените МАССА. Гарантируем поправку оценок приятелем.)

РЕЗЮМЕ:

Признак доброкачественного (неманипулятивного) поведения объекта. — отсутствие у вас субъективных благоприятных впечатлений об объекте. Если же в вашем сознании находятся иные состояния, то чем слабее обнаруженные следы чужого воздействия и чем сильнее ваши «немотивированные» эмоции — тем опаснее ситуация и сильнее противник.

7. ДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Суть динамического анализа деятельности сводится к отслеживанию реальных изменений ваших дел с момента появления рядом с вами вашего партнера. Применяется в основном в рамках деятельности службы безопасности. Мы не станем подробно останавливаться на этом мощнейшем средстве противодействия разведывательной деятельности, отметив лишь тот факт, что манипулятора экстра-класса иногда можно вычислить исключительно анализом объективных показателей его «деятельности».

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Подведем общий итог рекомендациям по идентификации манипулирования со стороны партнера. Что надо сделать?

1. Открыть каналы внимания и подключить память для фиксирования и записи малейших нюансов поведения объекта. Выбрать соответствующую роль и позицию, позволяющие вам видеть объект в нужных вам ракурсах, не отвлекаться, сконцентрировать внимание и записать информацию в максимально возможной полноте.
2. Анализировать данные, подключив логику к анализу поведенческих наблюдений.
3. Подключить анализатор бессознательного, прибегнув к его стимуляции соответствующими методами. Взгляд внутрь себя, обзор внутренних ощущений должен дать вам не только ответы на полученные наблюдения. Привычка анализировать внутренние переживания открывает каналы бессознательной переработки информации, что приводит к обострению интуиции.
4. Не забывайте, что лучшая оборона — это атака. Практикуйте собственное воздействие, и вы не окажетесь среди поверженных.

В завершение главы, посвященной профилактике и предотвращению воздействия на вашу психику, в качестве главного напутствия напомним одну вечную истину «Чужие не предадут». Осмотритесь вокруг...

ЛАЙ-ДИАГНОСТИКА

понятие и цели лай-диагностики

актуализация лай-фактора

рискография лжи

Р-техно: методология и подходы

Р-техно: практическая идентификация лжи



Предупреждение-

после овладения настоящей информацией ваша жизнь может измениться. Утрата, иллюзии чревата, потерей друзей и семейными неурядицами. Вы действительно хотите научиться видеть ложь в любых ее проявлениях? Приготовьтесь оплатить счета. Реальности.

ПОНЯТИЕ И ЦЕЛИ ЛАЙ-ДИАГНОСТИКИ

Лай-фактор (lie - ложь, обман) — бич и неизбежный рискованный атрибут совбизнеса. Лживость в совбизнесе — явление исторически унаследованное и в немалой степени сознательно поддерживаемое сегодняшними нормами «деловой этики». Жестокость эпохи накопления первичного капитала просочилась в массовое самосознание, заполнив вакуум мироощущения

масс, в одночасье сделанных «предпринимательскими». усвоив, что отныне «каждый — сам за себя», многие весьма быстро пришли к выводу, что на самом деле это значит «более ушлый — за счет другого». Самым быстрым и простым способом реализации такого подхода стала ложь, благовоспитанность всей бывшей Системы стала очевидна каждому и общество, как и ранее, смирилось с жизнью во лжи. Несмотря на то что большая часть граждан была успешно обманута меньшей, это не мешает и тем и другим сегодня бок о бок строить развитый капитализм. Стоит ли удивляться, что сегодня врут все и это считается нормой

лай-диагностика — это работа. РТ по изобличению лживого поведения

При этом мы делаем основной упор на анализе таких наблюдений за подозреваемым, которые доступны для наблюдения и прочтения в быстротечных точечных контактах.

Цель лай-диагностики — дешифрация объекта разведки, что означает

- во-первых, изобличение его в лживом поведении, т.е. выявление несогласования поведения объекта с высказанными им намерениями («обнаружить проколы и поймать за руку»);
- во-вторых, аргументированное объяснение такого поведения («выдвинуть и обосновать гипотезы об истинных мотивах поведения человека») Только обе компоненты вместе составляют квалифицированное изобличение лжи, при котором вы не только доказательно видите лживое поведение, умеете толково разъяснять наблюдения и давать им аргументированные интерпретации, но и психологически грамотно выявляете истинные мотивы поведения объекта

Характерные признаки лживого поведения человека, получившие в оперативной практике название лай-реакций, основательно изучены и проработаны в классической разведке, криминалистике и прочих специальных дисциплинах, касающихся такого специфического человеческого поведения, каким является ложь.

Диагностика лай-реакций человека по результативности выявления лжи не уступает другим оперативным методам, таким например, как «глубокое погружение» в объект или пробные взаимодействия. По показателям же затрат времени и сил равных лай-диагностике нет. Все, что требуется, это совершенное владение навыками распознавания лай-реакций Побочным эффектом успешного овладения лай-диагностикой будет повышение вашего профессионального уровня в области оперативного манипулирования, что затруднит прочтение вас в качестве, как бы это помягче выразиться, человека не совсем искреннего.

АКТУАЛИЗАЦИЯ ЛАЙ-ФАКТОРА

Актуализация лай-фактора высока для любого проекта, связанного с партнерством. Мы расцениваем лай-диагностику как одну из самых ответственных работ РТ в Партеке. Если далеко не каждый проект начинается с идеи партнерства, то с лай-диагностики должна начинаться любая проверка партнера для совместного дела. Очень часто после проведения лай-экспертизы партнера он выбраковывается из списка потенциальных друзей Вентилировать возможную лживость человека рекомендуется всегда и везде. Чем раньше вам удастся распознать проявления лживости и нечестности, тем лучше будет для всех.

Ситуация обостряется такими характеристиками проекта, как его пограничный характер, подразумевающий тонкую игру с законодательством. Здесь любой ваш расчет опирается на неукоснительное исполнение партнером своих обязательств. Если при этом партнер подписывается под ними, имея в голове нечто совсем иное, вы можете оказаться в числе «стрелочников», несущих всю полноту ответственности за всех участников. Как говорится: «Последний — значит «папа».

Криминальный момент, привносящий драматическую ноту в любое проектное взаимодействие, актуализирует лай-диагностику еще более. На стопроцентно белоснежном проекте вас могут обманым путем ввергнуть в орбиту криминальных интересов, превратив из охотника в дичь.

Всего этого можно избежать, научившись видеть истинное лицо партнера, скрытое за красивыми, но часто лживыми, масками.

РИСКОГРАФИЯ ЛЖИ

Каковы характерные обличья лай-фактора и его носителей — лгунов? Что может скрываться за ложью человека, сидящего перед вами и мило улыбающегося вам в лицо?

Поскольку эпитеты живой речи, характеризующие лживое поведение для деловой рискографии малопригодны, попробуем разобрать ложь в терминах нормативной морали по шкале падения качества от лучшего к худшему. Какие типы могут быть обнаружены лай-диагностикой и чего от них следует ожидать?

• *честность*

Включает в себя правдивость, принципиальность, верность принятым обязательствам, субъективную убежденность в правоте поведения, искренность перед другими и самим собой в отношении мотивов, которыми объект руководствуется, и совершенных им действий, признании и соблюдении прав других людей на то, что им законно принадлежит. Обусловлено осознанием необходимости совместной деятельности людей и взаимной координации действий.

• *правдивость*

Свойство всегда говорить истину о действительном положении вещей, «рубить правду-матку». Потребность иметь правильные представления об окружающем, лежащая в основе правдивости, разваливается, как только в деле сталкиваются различные интересы людей. Также правдивость имеет свойство ухудшаться с ростом отчужденности партнеров друг от друга.

• *искренность*

Поведенческая характеристика объекта, отражающая соответствие его поступков сознательно принятым побудительным мотивам. Объект говорит и делает то, в правильности чего он не сомневается, действует ради тех соображений, в которых он признается хотя бы себе самому. Нередко можно услышать открытые признания о мотивах тех или иных совершенных поступков. Выражение того, как осознается личностью взаимное соответствие убеждений и действий, весьма субъективно. Объект может искренне заблуждаться в правильности своих поступков, совершая недружественные и вредные вашему делу действия.

• *верность*

Неизменность и постоянство в отношении к партнеру и делу, в исполнении долга, в приверженности избранным принципам сотрудничества. Это — самостоятельная внутренняя мотивация.

Из числа противостояния внешним факторам отметим необходимость наличия воли. Без нее верность и последовательность в убеждениях и действиях, стойкость по отношению к трудностям, соблазнам и проидам врагов и конкурентов навряд ли состоятся.

• *демагогия*

Представляет собой защитную психологическую реакцию сознательного обмана в форме морализования. Сводится к рассуждениям, в ходе которых общими фразами камуфлируют собственную несостоятельность или некомпетентность. Типичные демагогические уловки:

- спекуляция на общественных интересах: «Мы-то готовы к сотрудничеству, но что скажут рабочие, массы, народ?» При этом рабочие могут уже полгода как не получать зарплаты, массы задыхаться вредными выбросами предприятия и народ в лице государства недополучать с него налоги;
- апелляции к низменным побуждениям и предрассудкам окружающих:

«Мы бы выполнили свои обещания, но вы же знаете, какой у нас коллектив — завистники и лежебоки...» А не надо разъезжать по цехам на «мерсе» и получать зарплату в отдельной бухгалтерии;

- выдвижение безответственных программ и обещаний, якобы связанных с намерениями достижения высших целей: «Наша организация готова к сотрудничеству в вашем проекте, мы считаем, что это послужит достойным вкладом в дело развития цивилизованных рыночных отношений в России и т.д. и т.п.» при том, что ни шиша никто работать не намерен. Хочется-то не работы, а сотрудничества — поездить, попить, погулять за чужой

счет.

В Партеке демагогия проявляется в выставлении необоснованных претензий к партнеру, при котором мериллом участия в партнерстве выступают различные субъективно перевернутые ценности. Другая разновидность — выдвижение уравнилельных требований дележа «верха», за которым часто скрывается осознанное намерение не просто откусить от пирога, ничего для его выпечки не сделав, но еще в придачу и с собой унести. В конфликтах демагогам свойственна обвинительная позиция, безответственная критика партнера, имеющая «ноль» позитивного содержания, но весьма убедительную внешнюю «умность».

Почти всегда за демагогией скрываются сознательные попытки скрыть неблагополучное состояние дел, уйти от решения проблем и, как прежде любили говаривать самые большие демагоги, «зажать критику».

Весьма распространенное явление в совпартнерстве, особенно в среде бывших и нынешних хозяйственников и представителей власти, по-прежнему не отучившейся влезть похозяинничать и найти благопристойные отговорки, в очередной раз сидя в луже одним местом.

• *лицемерие*

Приписка заведомо безнравственным поступкам, совершаемым ради эгоистических интересов, морального смысла, возвышенных мотивов и высоких целей. Порождается несоответствием между действительными деловыми отношениями и отражением их в идеологии бизнесмена. Например, как бы нам ни хотелось походить на фирмаков хотя бы по уровню потребления, никак не получается при этом зарабатывать так же честно и красиво. Из этого следует, что надо что-то такое придумать себе в оправдание, чтобы выравнять позиции по отношению к инопартнеру. Ну хотя бы измыслить «высокое» оправдание тому, что мы собрались «кинуть в легкую эту лоснящуюся физиономию» хотя бы из соображений, «а чтоб бизнес медом не казался!»

Конкретное воплощение лицемерия в Партеке — разрыв между словом и делом, красивыми обещаниями и неблагоприятной реальностью.

Лицемерие всегда умышленно. Однако отметим попутно относительную безопасность лицемерия. Оно, как правило, не подразумевает установку на враждебные действия, отражая защитный психологический смысл лицемерия, ибо давно замечено, что потребность в лицемерии появляется в случае необходимости сокрытия позора и фактов, в каких стыдно признаться. Например, полной партнерской несостоятельности или завала исполнения обязательств. Чем разительнее несоответствие, тем более часто и изощренное объект может прибегать к жонглированию сознательными иллюзиями.

• *ханжество*

Представляет собой разновидность морального лицемерия и формализма в отношениях. Проявляется в громогласной иногда публично демонстрируемой нетерпимости к неделовой практике. Почти всегда этому сопутствует выставление себя образцом благонравия и деловой порядочности, демонстрация своих «добродетелей» и деловых качеств. Отражает не более чем формальное исполнение ритуала, подменяющего сознательное отношение к деловой этике.

Доброхоты-охранители общественной нравственности и существующего порядка всегда были у нас в почете. Угнетение, воспитывающее подавленность, пассивность и безразличие к окружающему, и не могли породить иного. Поройтесь в прошлом фарисея и вы совершенно однозначно проследите его нехитрый путь наверх. Грубо, но точно: ханжество — это вылизывание власть предержащей задницы в мазохистско-извращенной форме. Достаточно понаблюдать за ролью благотворительности в создании образа фирмы, чтобы выявить подобные установки психики ее лидера. Далее может оказаться исчерпывающим провести несколько бесед с затрагиванием темы морали.

Кто скажет, что подавляющая масса наших бизнесменов — не такая, пусть бросит камень подальше. Пока он не ткнул рикошетом бросающего.

В Партек все это кочует в полном объеме: все хорошо, пока хорошо. Не рассчитывайте на такого товарища в трудных ситуациях. Это — не партнер, а в лучшем случае — попутчик.

Чем скорее вы рассмотрите за внешним лоском истинное лицо ханжи, чем меньше иллюзий у вас

останется, тем лучше.

- *фарисейство*

Разновидность лицемерия и ханжества. Неукоснительное, но чисто формально-показное исполнение нравственных требований. Нравственность, по фарисею, — это следование установленному ритуалу, официально санкционированному.

На практике сводится к лицемерному благочестию партнера, маскирующему свою нравственную нечистоплотность, фарисею свойственны бюрократизация нравственных требований в примитивные прописные истины, стремление подменить личные убеждения внешними формальными признаками наличия таковых. Не про нас?

В деле от такого партнера можно ждать всего, чего угодно. При этом внешние наблюдения до самого последнего момента могут быть безобидными.

- *коварство*

Установка замышляющего злодеяния объекта на обман и лицемерие. Ближайшие сопонятия — двуличие, хитрость, лукавство. Основа коварства — осознанно принятый объектом принцип, согласно которому личная цель оправдывает средства. Деструктивная роль злодеяния усиливается и возводится в ранг смыслообразования поведения. Вы без труда оцените последствия такого «иезуитизма-макиавелизма» партнера.

- *измена*

Нарушение верности общему делу, узам солидарности, духу партнерства. Слабина волевых качеств партнера на фоне соответствующих наклонностей.

- *вероломство*

Злоумышленные коварные действия, сознательный обман чужого доверия или вопиющее нарушение принятых обязательств. Выражается в формах:

- преднамеренного нарушения данного слова, обещания, соглашения или молчаливо подразумеваемых обязательств, вытекающих из взаимоотношений партнерства и солидарности,
- использования ошибок партнера к собственной выгоде,
- сознательного введения партнера в заблуждение с целью использования такого ложного заблуждения против него самого или за счет него в собственных эгоистических интересах,
- злостного манипулирования партнером для достижения враждебных ему целей.

- *предательство*

В морали предательство трактуется как нарушение верности общему делу, измена общим интересам, переход на сторону врага. В Партеке к этому прибавляется умышленное совершение действий, враждебных партнеру, выгодных его противникам или конкурентам.

В личном плане это — нарушение личных обязательств, измена партнеру, в отношении которого человек взял на себя добровольные обязательства. Причины: изъяды воли и самостоятельные мотивы, такие как шкурничество, зависть, корысть. Несмотря на то, что пороку приписывается почти самое низкое место в шкале общественных оценок — это не мешает процветать ему буйным цветом.

- *«узаконенная ложь»*

Наиболее коварная позиция, ибо в сознании объекта присутствует устойчивая установка на лживое поведение, при которой правдивость допускается лишь в определенных пределах, за которыми — ложь в самых худших своих проявлениях и исходах. Это полностью внутренне оправдывается, формулируясь в своеобразные правила игры — оправдательные формулы. Если ты, читатель, взял нашу книгу для практического использования — мы уверены, что твоя окружающая среда именно такого типа. Приготовься, скорее всего, тебе придется столкнуться с непростым «человеческим лукавством и неискренностью». Помни, что узаконенная ложь — худшая ее разновидность. Вся лай-диагностика в основном нацелена на работу с ней.

Р-ТЕХНО: МЕТОДОЛОГИЯ И ПОДХОДЫ

1. БАЗИСНЫЕ МЕТОДЫ

1. основополагающий тезис оперативной психология звучит так:

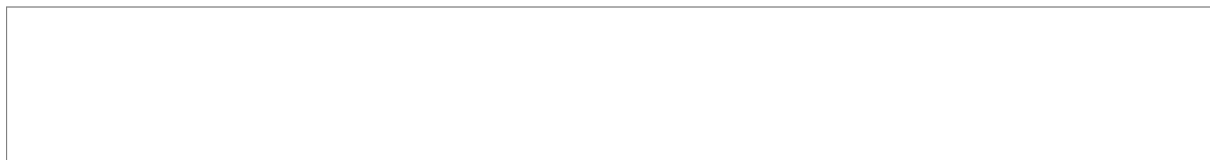
сознание и деятельность едины

Замочная скважина в чужое сознание — это разведка дел человека. Взгляд с обратной стороны позволит вам, познав личность человека, спрогнозировать его поступки и ведение дела. Прикладной вывод прост: нет ни одного процесса мысли, который не выражался бы объективными проявлениями. Исходя из этого, ложь можно увидеть воочию. На этом принципе строится вся гамма наблюдений поведенческих признаков объекта.

2. второй базовый, принцип — «принцип голограммы», гласит восприятие всегда целостно

Образ человека избыточен: даже самый малый его фрагмент содержит информацию и о других фрагментах и об образе в целом. В любом самом незначительном проявлении деятельности своего объекта вы получаете исчерпывающую информацию о его личности, в том числе и его отношении ко лжи. Это похоже на голограмму: записанная картинка видится как в целой пластинке, так и в малейших ее осколках. Сумеете разглядеть крохотный осколок, незачем будет собирать все остальные.

Идеальная техника лай-диагностики — это прочтение злого лгуна по любому точечному наблюдению: манере поднимания стакана, мимолетно брошенному взгляду или прикуриванию сигареты. В этом мы видим превентивную роль и значение лай-диагностики в Партеке и рискологии.



РЕЗЮМЕ

:

рассматривая малейшие поведенческие проявления объекта вы можете буквально рассмотреть в нем. лгуна задолго до того, как он успеет открыть рот.

3. третий базовый принцип гласит ложь как действие в эмоциогенной ситуации имеет свой собственный набор внешних проявлений — симптомокомплекс признаков

Первоначально вся лай-диагностика строилась исключительно на наблюдении аффективных реакций человека. Регистрация таких реакций по мере накопления практических данных показала свою неоднозначность. Даже механическая интерпретация наблюдений, реализованная аппаратно-техническими средствами, такими как общеизвестные «детекторы лжи», показала низкую достоверность. Невзирая на техническую полноту и точность получаемых наблюдений, точность выводов-интерпретаций оказывалась не на должной высоте, что сильно обесценивало метод в глазах практиков. Например, экспериментально была установлена возможная тройственность причин внешних вегетативных проявлений, первоначально рассматриваемых исключительно в качестве лай-признаков. Наблюдения-результаты таких аффективных состояний, как ложь, состояние артистического экстаза и непоколебимой веры в свою честность, граничащей с самогипнозом, примерно одинаковы. Иными словами внешние проявления, полученные с объекта экспертизы, работают одинаково сильно в пользу любой из трех гипотез. Что явилось толчком к дальнейшему развитию методологии лай-диагностики.

Так появилась сопряженно-моторная методика, подразумевающая подкрепление вегетативных наблюдений наблюдениями за моторными реакциями речевых и двигательных процессов подозреваемого.

Сочетание речевых, двигательных и вегетативных симптомов представляло собой средство более точной идентификации лжи в объекте. Но на этом дело не остановилось. Большую лепту в построение лай-диагностики внесла кинестика. Она дала дополнительные средства прочтения лай-поведения, описав типичные поведенческие акты и осмыслив их потаенный смысл с точки зрения

психологического наполнения лживого поведения.

И наконец, последнее слово в развитие метода внесла Р-система, раскрыв технологии лай-поведения как целенаправленной профессиональной деятельности, подчиняющейся своим законам и внутренней логике. Выявление таких технологий помогает увидеть ложь в самой ее извращенной и технически грамотно обставленной форме. Проколоть лжеца может только тот, кто мастерски умеет врать сам. Не секрет, что разведка в этом деле преуспела. И мы вместе с ней.

Симптомокомплекс лжи, таким образом, включает в себя выявление в поведении подозреваемого вегетативных, моторных, кинезических, семантических и речевых лай-характеристик.

На сегодня мы имеем настолько точный инструментарий, насколько вообще позволительно говорить о точности в области гуманитарных дисциплин. Для большинства жизненных ситуаций даже простых возможностей лай-диагностики более чем достаточно. Когда же экспертиза проводится с применением специальных методов, например таких как техническая поддержка сбора наблюдений и их обработки, позволительно говорить о гарантиях.

2. ОПРАВДАТЕЛЬНАЯ ФОРМУЛА

Лжи свойственна одна обязательная компонента — оправдательная формула — самооправдание лгуна в его собственных глазах. Оправдательная формулы выполняет две функции:

- *деятельно-кодексирующая функция*

— сформулированное оправдание фактически является правилом игры, что выливается во внешние проявления соответствующего поведения и служит ориентиром для построения будущего поведения;

- *мотивирующая*

- самооправдание весьма часто служит мерой осознания внутренних мотивов личности.

Прикладная ценность выявления оправдательной формулы дает вам возможность приблизиться вплотную к мотивационной сфере партнера. В начале главы мы отмечали что цель лай-диагностики состоит не только в изобличении лживости объекта, но и что более важно, в понимании мотивов его поступка. Таким образом лай-диагностика выявляет рациональный мотив деятельности человека, что более ценно для взаимодействия, нежели просто выявление факта вранья. Именно здесь решается судьба партнера.

выявить оправдательную формулу — это значит прочесть потаённые мысли объекта

Какова типология лай-мотивов?

Избегая перегрузов, приводим вам типичные оправдательные формулы, в том виде, как они встречаются не в отчетах психологов, а в нормальной жизни. Оправдательные формулы успешно вобрали в себя как рудименты коммунистической идеологии так и новации бизнес-мировоззрения.

Из числа комнаследия отметим такие формы самооправданий:

- «святая ложь» во имя «высших» интересов,
- «ложь во спасение» самих обманутых, которые «не поймут» или «неправильно поймут» правду.

Новации бизнеса выглядят примерно так:

- «платит слабый»

Расценивается нормальной ситуация, при которой бизнесмен использует профессиональную неопытность и некомпетентность партнера, воспринимая их как профессиональный изъясн, достойный того, чтобы его поэксплуатировать к своей выгоде.

- «дураков надо учить»

Оправдание нелояльных действий в отношении неискующего в Партеке подельника. Например, слабость учета результатов совместной деятельности может подтолкнуть лживого партнера к подтасовке фактов и прикарманиванию сообща нажитой прибыли. Прикрытие может быть основано на болезненных воспоминаниях из прошлого опыта лгуна. Вполне вероятно, что с ним поступали именно так и за такое обучение он в свое время заплатил полной монетой. Кто

помешает ему аналогичным образом поучить другого?

- *«жесткие правила»*

Игра по таким правилам подразумевает использование любой промашки партнера, хотя бы это была рядовая техническая оплошность. При этом само взаимодействие может перейти в форму скрытого соперничества, когда акцент перемещается с дела на личность партнера.

- *«жадность фразера сгубила»*

Установка на лживое поведение, зачастую спровоцированная воздействием обнаруженных в партнере-жертве амбиций и appetитов, по мнению агента слишком завышенных и неадекватных вкладу жертвы в общее дело. Подобная ответная оборонительная реакция может иметь разнообразное демагогическое прикрытие.

- *«пойди и возьми свое»*

Акулий подход, подразумевающий мошеннический МОД предпринимательства. Дремушество его носителя сводится к ожиданию и выслеживанию подходящей жертвы без каких-либо скидок на обстоятельства. Оправдательная мотивация усиливается, если при этом дело может быть построено таким образом, чтобы в итоге потерпевшей стороной стало нечто размытое, как это имеет место при посягательствах на коллективное или государственное имущество. Также играет роль субъективно понимаемая несправедливость нажития имущества, например, когда оно выражено в форме налогов или госсобственности, пережившей приватизацию. Шумиха вокруг этих явлений, раздутая прессой, способствует формированию соответствующей установки. Раз недодали — можно и нужно добрать самим.

- *«действуем по ситуации»*

Самое «безобидное» деловое самооправдание лжи. Сводится к тому, что объект не расценивает себя вруном. Просто «текущий момент» представляется ему «слегка» не соответствующим его реальным возможностям, чем вполне можно пренебречь. «Вот через полгода мы будем именно такими, как нас хотят видеть», а пока — самое время попробовать свои силы: поездить по партнерским ушам и вдуть ему полуправду. Выражается в стремлении преподнести желаемую ситуацию в качестве реальной, используя фальсификацию и манипулирование вниманием партнера.

- *«соблюдение лица»*

По проявлениям почти тоже самое, за исключением момента провокации такого ложного поведения инициатором контакта. Не надо ставить человека перед соблазном. В наше время немногие могут устоять перед искушением впиться зубами в жирный кусок, даже если он явно больше рта. Требуется известное мужество и самодисциплина для того, чтобы от этого отказаться. Не трогайте ценности Эго-уровня — наиболее значимые самооценки человека, включая профессиональные. В таком случае приходится слышать суждения типа: «Какой же я предприниматель после этого?», «Люди ко мне обратились, мне верят, а я?», «Уйдут сегодня, не придут никогда». Звучат до боли знакомые мотивчики «упущенки» — упущенной выгоды или момента.

3. ПРАВИЛА ЛАЙ-ДИАГНОСТИКИ

Общими правилами лай-диагностики являются следующие:

- **фиксирование отклонений, не свойственных нормальному поведению объекта**

Сами по себе эти внешние признаки могут иметь многозначные трактовки. Но одна из них всегда подразумевает лай-поведение. Вы должны постоянно фиксировать внимание на таких отклонениях и тотчас же порождать соответствующие гипотезы.

- **обнаружение объективных лай-признаков, свойственных лжи подавляющего большинства людей**

Разнообразные по своим проявлениям реакции, своего рода «первокирпичики» опознания лживого поведения, они тысячекратно описаны оперативной психологией и пропущены через статистическую обработку спецслужбами всего света. Что и предполагает высокую

вероятность исполнения лжи в момент их непосредственного наблюдения в поведении объекта.

Так, например, общеизвестны такие типичные лай-признаки намеренной лжи, как переспрашивание вопросов, повтор вопроса вслух в целях выгадывания времени на ответ, использование клятв и заверений в ответах подозреваемого, непоследовательность и сбивчивость показаний, увильвание от ответа на прямо поставленный вопрос в сторону чрезмерной детализации и т.п. Вам вполне по плечу научиться такому рентгену.

• **обнаружение личностных характерологических лай-симптомокомплексов**

Специфические комплексы поведенческих реакций человека при совершении им лжи формируются на базе общих среднестатистических лай-реакций.

В то же время каждый человек привносит в ложь сугубо индивидуальную стилизацию. Как одна из разновидностей характерологических защит, характерологические лай-комплексы у каждого из нас — свои, строго обусловленные спецификой нашего склада. Все сознательные усилия и старания свести их на нет, включая постановку нейтрализующих рефлексов, приведут к появлению столь же постоянных защитных комплексов. Оpozнание характерологических лай-комплексов делает уязвимым даже самого умелого лгуна и потому представляют для нас самый живой интерес. Чтобы стало более понятно, о чем идет речь, понаблюдайте за выражением своего собственного лица в момент лжи. Какую маску вы цепляете? Навряд ли удастся обнаружить многообразие: скорее всего, в вашем арсенале две-три модели, не более. Такие наборы защит в поведении объекта вполне поддаются своевременному обнаружению и без проблем выделяются в качестве контрольных из общей массы многообразия поведения.

Вы можете их идентифицировать в процессе общения с объектом. Мало, кто знает, что когда в дружеской беседе человек рассказывает вам анекдот или ситуацию из чужой жизни, то он выдает вам свою подноготную — показывает в числе прочих и персональные лай-реакции, включая характерологические комплексы. Такая ролевая персонификация объекта позволяет проводить надежную раннюю лай-диагностику, что многократно подкреплялось результатами последующей обработки объекта. Сумев единожды выявить характерную мимическую маску объекта, например при рассказывании им веселой истории про одного обутого лоха, и поймав подобное выражение его лица на переговорах, смело делайте вывод, что именно только что прозвучало из его уст. Просто? Очень просто.

• **сила реакций**

Сила лай-реакций вызывается субъективными переживаниями объекта. Чем более ответственна ситуация лай-поведения, чем больше рискует лжец в случае его изобличения, тем сильнее его внутреннее напряжение. Тем сильнее внешние проявления такого состояния. Естественно, что понятие «ложь» никак не подразумевает никаких объективных физиологических предпосылок изменения функций организма. Это же всего лишь информация. Все необходимое привносится только эмоциями объекта. А они есть почти у каждого нормального человека, вдарившегося в лживое поведение.

• **выбор момента диагностики**

Необходимо уточнить два основных временных момента, связанных со лживым поведением.

Во-первых, объект может иметь заранее сформированную установку на ложь и подготовиться к тому, чтобы качественно мистифицировать вас

Во-вторых, мы можете спровоцировать его на ложь, и тогда шансы вашей лай-диагностики повышаются. Объект, застигнутый врасплох, когда он находится в психологически уязвимом состоянии, выкажет более яркие лай-реакции.

В-третьих, есть смысл сейчас упомянуть про состояние стопроцентной правдивости объекта. Такие быстротечные моменты психологического состояния человека, традиционно называемые «моментом истины», вызываются пиковой нагрузкой психики. Грубое введение объекта в «момент истины» предусматривает мгновенное управление психикой в такой степени, чтобы шансов

соврать у человека не осталось. Что хотелось бы отметить, так это то, что одним из надежных внешних наблюдений «момента истины» является отсутствие каких-либо мало-мальских признаков лай-реакций. Чему специально и учат «обломщиков». Не будучи сторонником подобных методов, рекомендуем вам иное исполнение. Воздействие может иметь подобную цель, но его направленность сводится к созданию внешних обстоятельств, вызывающих сверхсильные психологические напряжения. Тем самым подавляются характерологические защитные комплексы и оголяются лай-реакции. Очень часто подобные действия проводятся на фоне сильных эмоциональных реакций, диапазон которых простирается от депрессии до аффекта. Если вы покопаетесь в своей памяти, то без труда обнаружите очень много подобных ситуаций как в собственном опыте, так и в произведениях детективного жанра. Это тема заигранная, особенно в грубом исполнении в форме наката на психику.

• учет ложных сигналов

Поскольку ложь предполагает вплетение специфических эмоций в сложную совокупность чувств объекта, имеющих вполне земное объяснение, легко можно впасть в соблазн некорректной идентификации лай-признаков. При этом различные проявления внутреннего и внешнего плана, не связанные с ложью, могут быть вами неверно истолкованы. Например, ваш объект может мучиться зубной болью, а вы узрите в его мимических реакциях проявление лжи. Не забывайте о двух принципах кодекса РТ: мы всегда работаем с совокупностью качеств и никогда ничего нельзя сказать математически однозначно.

• учет артистических наклонностей личности

К числу отягчающих лай-диагностику обстоятельств относятся и данные, отражающие меру искушенности объекта. Социально-психологическая компетентность может быть использована объектом для повышения эффективности его злостных манипуляций. Если при этом ваш противник обладает еще и известной долей артистизма, ваша задача значительно усложняется. Выбранные и отработанные им камуфляжи-психоконструкции могут очень сильно походить на правду, растворяясь в рамках прозрачности типовых общечеловеческих реакций. Вам будет трудно, не так ли?

Для такого варианта, а также более простых, приводим лай-диагностику, разложенную по кирпичикам. Вам останется научиться их видению в объекте. Так будет лучше для вашего анализатора. Для подключения ваших чувственных каналов восприятия, будем указывать на соответствующие «впечатления», а также снабдим вас необходимым инструментальным минимумом.

(Поскольку лай-диагностика — вещь для печатной информации тяжеловатая, мы даем лишь самые общие представления о ее методе. Намного эффективней было бы обучение при помощи соответствующих программ с видеорядом, благо такие разработки сегодня доступны. Оптимальным вариантом было бы прохождение вами курса оперативной психологии с постановкой и отработкой навыков и рефлексов. Мы как раз об этом сейчас думаем.)

Р-ТЕХНО: ПРАКТИЧЕСКАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЛЖИ

1. КИНЕЗИЧЕСКИЕ НАБЛЮДЕНИЯ

1. Идеомоторика

Идеомоторные реакции представляют собой неконтролируемые внешние микродвижения мышц, являющиеся ослабленным проявлением внутренних представлений человека о реальном выполнении определенного движения. Например, рефлексорные движения, сопровождающие внутренние представления человеком защитных реакций, могут себя обнаружить как поведение плечами, свойственные начальной фазе поворота тела для убегания, как подрагивание пальцев — начало свертывания кулака, как движение пальцев к лицу (защитный рефлекс). Почитайте Пиза, и вы увидите, что подавляющая масса его рекомендаций базируется именно на идеомоторике. Поскольку идеомоторика свойственна лжи — наблюдайте в подозреваемом проявление соответствующих прообразов внутренних состояний для изобличения лжи.

Отметим возможность сознательного управления идеомоторикой с целью подавления нежелательных внешних сигналов. Идеомоторы находят свое воплощение в пантомимике и жестикуляции,

- **пантомимика**

Представляет собой совокупность различных выразительных движений, сопровождающих лай-поведение.

Агуна видно по тому, как он идет к вам по кабинету с намерением наврать. фиксируйте отклонения против обычной походки объекта. Аживому поведению свойственны шаги осторожные и мягкие. Стопы при шагании разворачиваются внутрь. Шаг укорачивается. Ноги полностью не выпрямляются, возможно подпружинивание. Впечатление такое, что человек как бы придавлен чем-то сверху или опасается поскользнуться. Это древние инстинкты самосохранения находят свое выражение в походке.

Если в ходе беседы ваш объект вдруг начинает вышагивать по комнате, что часто свойственно раздумьям и размышлению вслух, то это также может быть связано с тем, что с настоящего момента объект начинает говорить неправду. Если ваш стимул был неожиданным, вы застали объект врасплох, вероятность оценки такой реакции в качестве лай-признака повышается.

Агуна высокого полета, артистическое дарование можно прочесть, если вы видите его издалека, и он видит вас. Ноги врзлет в стороны, вихляющий таз, широкие шаги — это может быть «домашней заготовкой» для притупления вашей бдительности. Врать начнет, как только приблизится.

- **жестикуляция**

Мы понимаем «жест» как любое движение, сопровождающее речь или выражающее что-либо. Из этого вытекают два следствия.

Следствие первое:

сопроводительная жестикуляция несет дополнительную информацию о характере сказанного. Это по большей части касается разнообразных движений руками. Кисть человека — очень активный элемент фиксации внимания. Потому жестикуляцию часто можно видеть в качестве дополнительного выразительнейшего средства убеждения, когда ваш объект, вкручивая вам байки, размахивает руками, гнет пальцы, делая из них фигурки, демонстрируя которые, сопровождает свой словесный полив. Руки мистификатора высокого класса могут быть совершенным орудием убеждения. И он это прекрасно знает и использует. С этих позиции фиксируйте, насколько ухожены руки подозреваемого. Если он знает, что его руки — его оружие охмурения, он придаст им благообразный вид. Например, вас должен насторожить маникюр. Нарочитая разминка пальцев, предшествующая вроде бы малозначимой информации, на самом деле ее дешифровала — человек готовился к вранью... Тема сопроводительной жестикуляции достаточно разжевана различными курсами и специальной литературой. Нет смысла останавливаться на ней особо.

Следствие второе:

самостоятельная жестикуляция несет свою собственную информацию, чаще всего выражающую лай-направленность. Задумывались ли вы когда-нибудь, что означают движения ногами во время переговоров? А не думали вы при этом, почему наиболее ответственные переговоры, проводимые в неформальной обстановке, почти всегда связаны с посадкой переговорщиков в глубокие низкие кресла? Не кажется ли вам, что здесь находит проявление такой простой интуитивно нащупанный факт, как вывод ног из зоны доступности наблюдению? Стопы ног под столом могут сказать очень много. Почти всегда и везде во время производства лжи, человек совершает движения пальцами ног и лодыжкой. Обычно такие движения выливаются в серии напряжений и расслабления определенных мышц и мышечных групп. Например, шевеление пальцами ног вверх-вниз с усилием, придание подъему стопы формы «лодочки», при которых туфли выпячиваются шнурками вверх, а пальцы стоп как бы подгребают под подошву, постукивание носком обуви по полу без отрыва пятки. Такие

непроизвольные движения выдают внутреннее напряжение объекта свойственное лай-поведению. Сами реакции напряжения в лай-диагностике получили название «тенишен-реакции». (Заметим, что в особо ответственных ситуациях наши психологи запрашивают оперативную видеозапись переговоров. С некоторого времени выполнение этих требований для нас свелось к видеозаписи «подстольных движений», что нетрудно сделать, поставив на пол рядом с собой специально заряженный дипломат.)

2. Глаза

Все знают, что при лжи глаза являются одним из наиболее выразительных элементов, предательски выдающих лгуна. Но мало кто представляет себе, на чем именно надо фиксировать внимание. Разберемся.

• блеск глаз

Является признаком повышения внутриглазного давления, что почти всегда является верным индикатором появления внутреннего эмоционального напряжения, почти всегда сопровождающего ложь. Поэтому обнаружение внезапно появившегося блеска в глазах объекта приближает вас к пониманию того, что визави начал врать.

• размер зрачка

Наиболее известный метод лай-диагностики сводится к наблюдению за зрачками подозреваемого. Принцип реакции прост: чем более волнительны переживания объекта, тем более расширены его зрачки. Лай-поведение, как мы знаем, может быть связано с сильнейшими душевными волнениями. Житейское наблюдение, что у страха глаза велики, имеет вполне физиологичное объяснение, в тонкости которого не будем ударяться. Этот момент в лай-диагностике обыгрывается отдельно. Например, оперативная провокация, актуализирующая ответственность объекта в случае обнаружения его лжи, выполненная сразу же после выслушивания вами сомнительной информации, прокалывает свершенную ложь внезапным расширением зрачков глаз оппонента. Этот факт прекрасно известен лгунам, в связи с чем защитная реакция объекта может быть вами прочтена по инстинктивному обращению глаз объекта в сторону сильных источников света, вызывающих рефлекторное сужение зрачка. Прокол на физиологии — надежный прокол. Часто можно наблюдать и такие маскирующие меры, как выбор объектом позиции посадки в затемненное место или надевание очков с темными или дымчатыми стеклами. Как только вы обнаруживаете такие приготовления — приготовьтесь и вы: сегодня вам будут врать.

• частота моргания

Повышение частоты моргания глаз — типично стрессовая реакция, вызываемая не столько пересыханием слизистой оболочки глаза, сколько повышением внутриглазного давления. Когда вам лгут, то появляется масса дополнительных, чисто физиологических причин к частому морганию.

• фиксирование взгляда во время говорения

Отвод взгляда в сторону от собеседника — весьма расхожее представление о поведении лгуна, имеет весьма древнее происхождение. Лайер сознательно в грош не ставит вероятность прочтения его мыслей в его глазах — это все дурки, и он прекрасно про это знает. Но он не знает, что подсознательно опасается агрессивной ответной реакции в случае своего разоблачения. И этот момент оказывается решающим. Обезьяна вызывает на бой соперника взглядом в глаза. Такой «вызывающий взгляд» для лайера, совершенно точно знающего о своей уязвимости в силу того, что он врет, приносит дополнительное напряжение и дискомфорт. Ловите проявление лжи без нажима на объект.

Фраза типа: «Как тебе не стыдно в глаза мне смотреть?», как мы видим, мало связана с совестью. Если вы не придадите ей такой смысл дополнительно. Например, провоцируя объект с затрагиванием таких стыдливо-совестливых и страхообразующих поток. Однако помните, результаты такого «наката» вы обесцениваете сами. Подключив волю, объект спокойненько вас

переиграет. Даже если за вашими порицаниями стоят весьма реальные угрозы. Смешны разборки, когда «пацаны» орут друг на друга: «Смотри в глаза, падла!» Да сколько угодно — Более всего человек боится себя самого и собственных раздутых страхов.

Грамотно поставленный «пионерский приемчик» смотреть в глаза, когда врешь, весьма помогает лайеру. С другой стороны, иногда именно он его и выдает. Если объект, неестественно уткнувшись вам в глаза тяжелым «удавным» взглядом, что-то такое заправляет — весьма может стать, что этот тип пребывает в иллюзиях о своих способностях втирать очки. Скорее всего, он начитался расхожих дешевых пособий, рекомендующих, например, смотреть в глаза собеседнику не менее 70 процентов времени контакта.

Другая часто встречающаяся ситуация — глазки «бегают». Облюбованный метод наблюдения за лгуном. «Человек ищет оправдания», — так мы думаем обычно. А наука утверждает, что это — явление нормальное. Особенно если человека в этот момент напрягли и он просто-напросто не может что-то вспомнить.

Достоверно оценить значение стреляния и беготни глаз в плане правдивости или лживости произнесенной после этого фразы вам поможет циферблатный тест («циферблат»).

• «циферблатный тест»

Во время спровоцированных вами показаний подозреваемого, когда он вынужден реагировать быстро и, по вашему мнению, не имеет заранее припасенного варианта ответа, вы, конечно же, обращали внимание на то, что человек в раздумье и при говорении куда-то смотрит. Понаблюдайте за телеинтервью, где лицо представлено во весь экран в мельчайших подробностях. Как только вопрос выйдет за рамки заранее обговоренных тем, человек начинает блуждать глазами. Сюда посмотрит, о чем-то подумает с полсекунды, туда посмотрит — что-то скажет, потом переведет взгляд в другую область — опять говорит. На самом деле при поиске готового ответа или формировании нового человек обращается соответственно к внутренней памяти или пытается синтезировать соответствующий образ в сознании. При этом людям, особенно склонным к образному мышлению, необходимо стрельнуть глазами в нужную область внутреннего обзора, чтобы буквально увидеть требуемый образ.

Самое интересное в плане идентификации лжи состоит в том, что если факт в действительности имел место в прошлом опыте — это одна область движения взгляда, когда его придумывают — это другая область.

Циферблатный тест описывает возможные движения глаз человека аналогично указаниям часовой стрелки циферблата. Например, «взгляд на двенадцать» означает, что глаза стрельнули вверх, «взгляд на девять» — глаза повернулись налево и т.д.

Далее все просто. Каждой цифре циферблата соответствует та или иная область «внутреннего обзора». Например, образная память подозреваемого может находиться в районе «полдесятого — одиннадцатый», символика, возможно, лежит между «двумя и четырьмя часами», а синтетическая зона, там где рождаются враки, — между «четырьмя и шестью».

Для надежного применения теста вам потребуется какое-то время понаблюдать за реакциями объекта для выявления местоположения зон внутреннего обзора. Травит байку из прошлого опыта, в чем вы уверены, — куда смотрит? Ага, на полдесятого

- значит, образная память у него здесь. Раздумывает, пытаюсь решить новую задачку, которую вы ему подкинули, глаза на «полчетвертого» — отлично, там мы сочиняем новое. Теперь как бы ни блуждали глазки — вы всегда будете видеть, куда они конкретно обращены: к реальному прошлому или вымышленному.

Тест весьма надежен. Из числа мер противодействия, к которым вам по известным причинам придется прибегнуть во избежании возможной дешифрации противником, порекомендуем такой прием. Если вы поймали атакующую сторону на повышенном интересе к своим глазам — используйте контратаку. Поставьте цель смотреть прямо в глаза. Когда такая установка сознательно контролируема — шансов вывести вас на циферблат мало. Кроме того, если явно намередаетесь врать — не спешите с ответом. Покрутите глазами так, чтобы ваш оппонент ошалел

от вашей «умственной деятельности».

3. Мимические реакции

Выразительные движения лицевых мышц в качестве средства диагностики лай-поведения наиболее популярны после движения глаз.

• рабочий материал

Каждый человек имеет строго индивидуальные характеристики лицевых мышц. У одного лицо — как море, ветерок дунул — все пришло в движение, у другого лицо каменно-неподвижное даже когда в него летит бутылка. Для прочтения мимики вам потребуется выделить множество Па-рето — группы наиболее подвижных мышц лица. Это могут быть разнообразные сочетания глазных, ротовых, мышц лобно-височной зоны и проч. Далее вы сможете работать только с этими «маячками», не тратя время и силы на прочие.

• маски

Маска как совокупность мышечных напряжений отражает то или иное состояние объекта. Есть много способов описаний типичных лай-масок — мимических выражений, свойственных лживому поведению.

Специалисты утверждают, что при мастерском овладении прочтением масок могут достоверно указать не только на факт производства лжи, но и распознать каждый отдельный цветок в общем букете субъективных переживаний человека, включая противоречия и силу различных чувств, будь то скрываемый стыд за творимое, опасения дешифровки или самоуспоение собственной виртуозностью.

Здесь, как говорится, проще раз увидеть, чем семь раз прочесть.

• улыбка

Наиболее показательная часть мимических реакций. Лживость улыбки прокалывает ложь «на раз». Отчасти это связано с «диффузным восприятием», позволяющим вам видеть то, что обычно сознанием не фиксируется. Отчасти злоумышленник со слабо поставленной улыбкой прокалывается, дав излишнюю волю чувствам. В существующих специальных программах обучения лай-диагностике можно насчитать до полусотни типичных мимических проявлений лай-реакций во время улыбки. В качестве ключевых параметров рекомендуется выделять «модели» и «последствия».

Улыбнитесь объекту для вызывания ответной рефлекторной реакции — ответной улыбки. Посмотрите, насколько отработан рефлекторный навык. Что за модель улыбки ваш объект себе «поставил»? Наше население в массе своей не может похвастать прекрасными зубами, что так свойственно, например, тем же американцам и составляет часть их культуры. Они — нация улыбчивая. Мы — другие. Посему и наши искусственные улыбки не столь лучезарны, как американские. Среди всевозможных улыбок вашего объекта неманипуляционными будут те из них, при котором вам покажут все оставшиеся во рту зубы. Не покупайтесь за импортную «чиииз».

Реакция последствия в мимике представляет собой сохранение послед ней мимической маски. Так как настроение мгновенно не улетучиваемся, наблюдайте за тем, не слетает ли улыбка с лица объекта сразу же после исполнения номера? Мгновенная перемена мимического выражения, особенно когда это не диктуется внешними обстоятельствами, тревожный признак. Предположим, объект на прощание пожимая руку, широко и открыто улыбается вам. Что происходит с его лицом в следующее мгновение после того, как вы отвернулись? Каковы следы эмоционального выражения?

отсутствие на лице следов продемонстрированных вам. эмоций — признак только что свершившегося акта лая-поведения

(В качестве подстраховочных, антипрокольных мер к вашей технике манипулирования рекомендуем вам улыбаться не объекту, а вызываемому в собственном сознании образу-

картинке, которому вы всегда искренне улыбаетесь всем, что в вас есть.)

4. Прочие поведенческие реакции

- **фатическое общение**

Использование коммуникативных средств и приемов, манеры поддержания обычно бессодержательного общения, исключительно в целью поддержки самого процесса общения. Умелость поведения объекта в этом вопросе, повышенная контактность и легкость нахождения нужных слов и округлость форм — повышенная опасность.

- **смех**

Предмет отдельного большого разговора.

II. ВЕГЕТАТИВНЫЕ РЕАКЦИИ

1. Вазомоторные реакции

«Вазомоторы» при всей громкости своего названия подразумевают реакции управления просветами кровеносных сосудов. Когда говорят «кровь от лица отхлынула», «кровь в лицо бросилась», «покраснел как мел (или «как рак»?) — имеют в виду именно вазомоторы — реакции сосудодвигательных нервных волокон.

Лжи в большей мере свойственны реакции вазоконстрикторов, сужающих просвет кровеносных сосудов. Внешне это проявляется в побелении кожи. Как раз то, когда «кровь отхлынула» и человек белеет лицом. Такие же реакции на руках обесцвечивают кожный покров кисти. Если вам приходилось ловить объект на жгучей привычке потирать руки при лжи, то это вызвано именно вазоконстриктором. Если на воре шапка горит, то на лгуне руки стыннут.

Если вы чувствуете холод при рукопожатии сразу же после того, как объект что-то вам наобещал — скорее всего, он не выполнит обещанного. Если при этом его рукопожатие еще и липкое — забудьте про обещания насовсем. Или порадуйтесь. Все зависит от ваших намерений.

2. Физиология

- **температурное поле**

Весьма точно диагностирует лживое поведение, ибо ингредиент температуры, т.е. географическое распределение температуры по различным областям поверхности тела, при неизменных внешних условиях, диктуется чисто внутренними психологическими факторами. Вам никогда не приходилось холодеть от мысли, что если вас сейчас поймут на лжи, то...? Какими местами вы холодеете?

В поведенческих реакциях изменения температурного поля фиксируются в растирании рук, движениях ног, изменении посадки.

- **потовыделение**

Ваш подсознательный позыв вытереть руку платком после рукопожатия и неприятный внутренний осадок могут быть вызваны тем, что вы только буквально прощупали одну из традиционных лай-реакций — потовыделение.

Поскольку потовыделение и температура часто взаимосвязаны — фиксируйте основные температурные зоны тела. Из доступных внешнему контролю особо отметим такие, как затылочно-шейная область (не приходилось видеть, как человек начинает протирать платком шею как раз в те моменты, когда вам более всего кажется, что он **вам** что-то «лепит»?), подмышечную область (пиджачок снимают часто во время долгих и скрупулезных закачиваний), лобно-височная область (объект обливается потом, несмотря на работающий кондиционер), область носа («на лгуне нос блестит») и область поясицы и паха (следите за соответствующими изменениями позы и произвольными движениями).

- **изменение жидкостной среды**

Проявляется наиболее часто в форме таких внешних признаков, как, например, пересыхание рта и горла, выражающиеся в частом облизывании губ во время разговора, прикладывании к напиткам, отхаркиваниях и прочистке горла. Весьма часто сопутствуют не только остро лживому наглому поведению, но и вялотекущему двуличному. Нечто подобное можно видеть по увлажнению глазного яблока, что мы отмечаем как повышение частоты моргания. Также частное проявление этой общей механики можно наблюдать как беспрестанное сморкание во время разговора, потирание носа и прикосновение к нему. В одном эпизоде мы наблюдали, как объект постоянно доставал из кармана платок, но ни разу им не воспользовался, очевидно подсознательно опасаясь проколоться...

• дыхание

Свидетельством того, что бриф-контроль как средство наблюдения эмоционального состояния объекта, в том числе опознания лжи, вещь весьма серьезная, служат обширные разработки на эту тему. Существуют специальные технические устройства, позволяющие фиксировать и наблюдать динамику не только внешних проявлений дыхания, но и таких его производных, как изменение влажности и химсостава выдыхаемого воздуха. При этом многими авторами отмечается уникальность метода именно для целей дешифрации лживого поведения. Так, например, известно, что первые попытки использования бриф-контроллеров были предприняты в местах массового скопления людей в целях идентификации замаскированных лиц с агрессивными установками.

• изменение ЭМП

Электромагнитное поле человека весьма подвержено изменениям в зависимости от внутреннего состояния психики. Не вдаваясь в подробности, укажем что соотнесение наблюдаемой картины ЭМП к эталонному, зафиксированному в моменты лживого поведения, служит одним из верных и в то же время самых скрытных средств диагностики.

Поскольку наш краткий обзор с этого момента выходит за границы сегодняшнего разговора, перейдем к простым и доступным методам, корни которых при этом не так уж и просты.

III. АНАЛИЗ РЕЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

• паралингвистическая система — вокальная мимика

В качестве средства лай-диагностики подразумевает фиксацию изменений динамических аудиохарактеристик речи, таких как интонация, тембр, вибрато, которые являются столь же выразительными движением, как и любые другие.

Особое место при лай-диагностике занимает так называемая «тремор-реакция» — специфическое вибрато, появляющееся в определенном диапазоне в момент лжи. Расслышать подобные буквально «лживые нотки» весьма непросто. Они более фиксируются в области ваших ощущений.

• МАРХ (Метод Анализа Речевых Характеристик)

Мистификатор может прекрасно контролировать все внешние признаки поведения, но при этом упустить из виду самоконтроль речевых характеристик. Особенно когда дело касается экспромтов и поведения, внезапно спровоцированного вами.

Узлами внимания МАРХ являются такие динамические характеристики речи, как ее темп и скорость. Изменение темпа речи, от учащения произнесения слов до едва различимого бормотания или, напротив, растягивание слов — частью признаки лжи. Подумайте, кто из известных вам персонажей грешит подобным? Также фиксации при аудировании подлежат:

- изменения и искажения дикции,
- морфологические изменения структуры речевых сообщений,
- лексические изменения, в том числе появление «ключевых слов» и «защитной фразеологии», изменения частоты употребления несвойственных этой личности слов (междометий, жаргонизмов, сленга, матерных слов и т.д.),
- моторные речевые реакции: речевые ошибки и искажения (неверное спряжение глаголов, склонение существительных, несуразные словосочетания), запинки.

Поскольку детально МАРХ нами не рассматривается, для пояснения его возможностей приведем только один весьма показательный фрагмент — как речевые ошибки иногда совершенно однозначно прокалывают истинное намерение человека. Прочтение сквозящих в ошибках негативных оттенков — предмет особого внимания МАРХ. Очень часто дело касается контаминации — речевых ошибок в виде объединения слогов от разных слов, когда например половина от одного слова сцепляется с окончанием другого. Наиболее ярко это выражено, когда между словами есть фонетическая или смысловая близость или одно из понятий имеет субъективно негативную окраску. Например, «проплата» и «расплата» могут дать контаминацию «просплата». (Похоже, что никакой ожидаемой вами оплаты контракта не было, не так ли?)

Другая распространенная речевая реакция — парафазия — выражается в неправильном употреблении отдельных звуков или слов в устной речи. Лай-диагностика подразумевает такие проявления, как замена слов, семантически или мнемонически близкими, но имеющими завал в сторону возможных опасений лжеца. Например, один наш подопечный во время лжи постоянно вместо слова «элемент» произносил «алимент» и, насколько мы были информированы, именно с последним в его жизни были сопряжены некоторые проблемы.

IV. СЕМАНТИКА

В этой части лай-диагностики вас ждет работа с более приятным материалом — смыслом сказанного. Если вас, допустим, все же удастся провести на текущих кинезических или моторных реакциях, если жестикуляцию или другие малопривлекательные вещи умелый лгун может в общем-то эффективно купировать, то понимание законов построения лжи, ее внутренней логики и способа насаждения — верный путь изобличения лгуна, ходить которым можно сколь угодно много раз, ибо семантическую информацию не сотрешь.

• мотивировка

Мотивировка — это рациональное объяснение объектом причин своего поведения. Часто сопутствует лживому поведению в форме уклонения от прямо поставленного вопроса. Указания на приемлемые для вас обстоятельства, побудившие человека к выбору данного действия там, где вы таких разъяснений не требуете, отличается от подлинных мотивов действий. Мотивировка носит не только оправдательную функцию, выражающуюся в том, что действие приводится в соответствие с нормативно задаваемым поведением в данной ситуации. В качестве психологической защиты она часто сознательно используется для маскировки действительных мотивов поведения. При наблюдении в поведении объекта неспровоцированных вами защитных реакций в форме мотивировки действий вероятность их ложного характера повышается.

Здесь следует отметить весьма полезный момент, очень часто используемый при контратаке. Поймав объект на мотивировках, прихватите его, он уязвим, ибо его цель сейчас — отвести ваше внимание. При этом он упускает момент, что и его внимание зажато им же созданными тисками. Вы можете, не снижая накала своих подозрений, продвигать объект к требуемой вам теме, всего лишь помогая ему разрабатывать мотивировки.

• смена тем разговора

Смена темы разговора может быть попыткой отвлечения вашего внимания в целях сокрытия истинного характера сказанного. При легендировании редко используются темы, близкие к теме лжи. В противном случае вы имеете дело с лгунами экстра-класса, балансирующими на опасной грани допустимого. Посему любые зафиксированные вами смены тем, особенно сопровождаемые переключением вас на эмоции, в подозрительных фрагментах беседы могут быть трактованы как завершение подачи ложной информации.

• схема беседы

Если вы работаете в нейтральном имидже, т.е. не подпускаете в свое поведение видимых проявлений своей подозрительности, если объекту предоставляются соответствующие условия к атаке, вы без труда его спровоцируете, отдав в руки инициативу по самостоятельному построению и развитию беседы. В дальнейшем, анализируя схему

беседы, вы сможете распознать ее внутреннюю логику: когда вас разрыхляли, когда подготавливали к нужной теме, как она прозвучала, что было предпринято потом? Любая самая безобидная беседа в обязательном порядке должна быть обследована РТ. Проверка чистоты беседы на возможную дезинформационную технологию очень часто вскрывает ложь как раз там, где ее иными способами не видно. Первые подозрения, жиденькие и неподтвержденные, появляются на этапе обнаружения себя самого в чужих деяниях.

V. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ

То, что мы говорили о технологии лжи, находит свое отражение при дешифровке лай-поведения. Если вы в совершенстве владеете техникой мистификации — как же вам не суметь разглядеть чужую игру?

• Лай-манера («рабочий имидж»)

Как мы уже говорили, каждый человек, озабоченный правдоподобностью своей лжи, вырабатывает манеру соответствующего поведения. Сюда входит способ держать себя, внешние формы поведения и обращения с тем, кому в уши вдувают липу, включая речевые характеристики, мимику и пантомимику, задействование соответствующей атрибутики и стиля одежды, короче все, о чем мы с вами говорили при разработке рабочего имиджа оперативного работника. Совокупность таких поведенческих приемов со временем у человека входит в привычку.

Опознавание лай-манеры на ранних стадиях сотрудничества весьма полезно для того, чтобы не попасться на удочку тогда, когда вы более всего будете зависимы от своего партнера.

Прощупать лай-манеру лучше всего в совместных действиях. Например, когда вы вместе с объектом направляетесь к третьему лицу с явным намерением покататься по ушам. При этом делать все должен ваш объект, а вы должны смотреть и детально фиксировать применяемую манеру облапошивания. Обратите особое внимание на общий стиль насаждения неправды. Это весьма стойкий показатель. Некоторые стремятся к лжеаргументированной подтасовке фактов, другие делают упор на чувственный накат, третьим свойственна мягкая вкрадчивая манера потворствования темным движениям души жертвы. Кто-то считает себя виртуозом игры на полисемии — многозначности содержания слов. Но все они имеют одно общее — постоянство манеры врать. Как только вы сумеете опознать лай-манеру партнера — считайте, что он у вас наполовину в кармане.

• «coda-реакции»

Особо ценными при лай-диагностике являются наблюдения за объектом в конце контакта и анализ поведения сразу же после производства им сомнительного по вашему мнению действия. Допустим, у вас есть предчувствия, что объект цепляет вам на уши дезу. Получить подтверждение этому вы сможете, сделав вид, что восприняли его поведение за чистую монету. Смотрите на реакцию — она может выдать специфические фиблреакции — реакции расслабления. Облегчение объекта, испытываемое им после выполнения такого трудного и ответственного дела, каким представляется развешивание лапши, видно всегда, когда даешь себе труд это видеть.

• верификация полученной информации

Как выполнить верификацию информации, вы знаете из начальных глав Практикума. Вам помогут методы контентного и морфологического анализа информации, поиск логических противоречий, поиск концептуальных и фактографических несуржиц, прямая и перекрестная проверка фактов и информации.

Здесь же нам хотелось бы еще раз заострить ваше внимание на совете проверять любую информацию, поступающую от вашего партнера. Это необходимо хотя бы из соображений расшифровки и разведки его лай-признаков. Перефразируя крылатое выражение Мюллера о том, что маленькая ложь порождает большие подозрения, добавим: «и большие возможности»

Технология дезинформирования имеет свои законы, о которых мы достаточно поговорили. Вы их знаете. Посмотрите, как их применяет ваш противник? Как он готовится к возможной проверке, что для этого предпринимает? Каково легендирование? Каково прикрытие? Распознать коллегу проще на том, чем владеете сами.

- **«оперативная провокация»**

Ложь может быть спровоцирована внешне несвязанным стимулом. В этом случае реакция объекта на вашу стимулирующую провокацию может выдать подозреваемого с головой. Любая оперативная практика изобилует подобного рода уловками. Например, вы имеете подозрения, что ваш объект не продал товары А и В, как говорит вам. Вы звоните его исполнителю и спрашиваете, почему он не продал товар Ц? Тот начинает оправдываться или убедительно заявляет, что «все продали и Ц тоже!» На самом деле никакого Ц в помине не было. Вот так по-пионерски можно проколоться на самом незначительном фактике.

- **техническая поддержка: «Аквариум»**

Техническое обеспечение лай-диагностики сводится к использованию как широко доступных, так и специальных технических средств, облегчающих проведение экспертизы. О приемах применения и использования доступной техники вы узнаете, прочтя раздел «Технические средства РТ». Нам сейчас хотелось бы показать вершину достижений техники и рассказать о предмете особой гордости Агентства — комплексе лай-диагностики «Аквариум», который мы используем для проведения экспертиз на постоянной основе и для особо ответственных случаев.

Как это можно понять из его названия, «Аквариум» обеспечивает достижение одной единственной цели: обеспечить максимальный доступ для наблюдения и прочтения подозреваемого.

Внешне «Аквариум» представляет собой небольшой офис с отдельным входом с улицы, где всего одна просторная комфортабельно обставленная комната-кабинет с мини-баром, крохотной кухней и туалетом. Кроме мини-бара, комната оборудована техникой наблюдения. Специфичное и дорогое оборудование позволяет нам не только собирать и записывать исчерпывающую информацию о поведении объекта на переговорах, но и прекрасно ее обрабатывать. Четыре миниатюрные управляемые телекамеры с очень сильным разрешением позволяют стопроцентно видеть объект диагностики под требуемыми ракурсами и в нужном увеличении, включая вид сверху. Мы видим дрожание каждой морщинки лица, малейшую каплю пота на лысине, любое микродвижение. Направленные стереомикрофоны улавливают малейшие шорохи, оттенки голоса и дыхания. Все это может быть быстро перенастроено, если, скажем, вместо двух переговорщиков к нам пожаловали три или четыре или по ходу беседы к делу подключается дополнительная «рыбка». Управляет техникой и записывает беседу инженер-оператор, находящийся за звуконепроницаемой стеной в просмотровой комнате. Вход в просмотровую — другой, не тот, которым приходит подозреваемый. Это сделано для того, чтобы в сознании объекта наш уютный крохотный офис всегда оставался именно таким. У «рыбы» не должно быть ни малейших оснований для подозрений. Кроме оператора, во время переговоров в просмотровой часто находится кто-нибудь из специалистов или руководства, наблюдая за ходом беседы и фиксируя опорные моменты, включая лай-диагностику. В случае экстренной необходимости руководитель может в любой момент связаться с сотрудником в «Аквариуме» по телефону, дать указания и инструкции, не прерывая переговоры. Для объекта это выглядит вполне безобидно — обычный рядовой звонок.

Для того чтобы видеозапись беседы получалась качественной, «Аквариум» оборудован не только первоклассным профессионально поставленным светом, но и климат-контроллером с системой очистки и регенерации воздуха. Кое-кто из посетителей отмечал, что «в вашем офисе дышится как-то легко», не подозревая, что по уровню запыленности аквариум, возможно, одно из самых чистых помещений столицы. Не проходят в «Аквариуме» и пионерские фокусы типа игры в прятки за клубами дыма.

Комплекс «Аквариум» позволяет в полной мере использовать знания специалистов. Благодаря технике они могут рассматривать объект в мельчайших подробностях «сколько угодно и когда угодно».

Некоторые возможности комплекса уникальны. Например, средства просмотра видеозаписи: можно свести на один экран изображения сразу с четырех точек и получать объемное видение, недоступное при других методах наблюдения. Можно увеличивать фрагмент записи с одной камеры, разглядывая мельчайшие мимические реакции на большом экране. Еще интереснее работают специальные технические средства, например, такие, как тремор-детектор, определяющий изменение спектра голоса подозреваемого и вылавливающий тремор-характеристики, свойственные живому поведению. Или бриф-контроллер, который отслеживает динамику дыхания подозреваемого и сигнализирует об опасных симптомах. Отдельно отметим такую экстра-диковину, как тепловизор, по вашему желанию накладывающий на видеоизображение объекта его термоизображение, что освобождает вас от необходимости читать тепловые реакции человека. Благодаря изолированности помещения и постоянству температурного режима «Аквариума» роль случайных факторов снижена до нуля. Новинка обошлась нам в кругленькую сумму, но эти деньги сполна себя отработали.

Отметим еще одну особенность комплекса — бережное отношение к сопутствующей информации. Кроме комнаты переговоров видеокамерами и микрофонами снабжены все прочие помещения, включая площадку перед подъездом и крыльцо. Признаем казус — туалет не является исключением. Все это позволяет стопроцентно охватить объект вниманием, начиная с момента его прибытия и до момента убытия, включая реакции последствия и нахождения в мнимой зоне недосягаемости. Так, например, материал просмотра уединенного поведения одного объекта поставил нас в тупик настолько, что работа с этим типом представилась нам равным тому, чтобы набить трусы гадюками. Пару раз были успешно дешифрованы агенты-подсадки. (Вы должны нас правильно понять: кое-какие последние разработки, новшества и «ноу-хау» не входят в настоящее «Введение» — пусть они сперва себя отработают.) Неоднократно объекты прокалывались, бросая реплики на выходе из аквариума, покуривая на крылечке и обмениваясь мнениями на подходе к автомашинам. Наблюдается и учитывается поведение шофера и сопровождающих лиц.

Соврать в «Аквариуме» пока еще никому не удалось. Обычно мы накапываем гораздо больше подозрительного, чем это есть на самом деле. Чем и гордимся.

Организация комплекса лай-диагностики, подобного «Аквариуму» — дело хлопотное и весьма дорогостоящее. Не считая себя вправе советовать вам поступать так же, мы просто хотим еще раз продемонстрировать возможности Р-системы: ложь обнаруживается всегда.

В заключение вам предлагается простенькое упражнение на каждый день. Включайте вечером телевизор и смотрите какие-нибудь интервью. Упражняйтесь в лай-диагностике и, если через пару-тройку недель вы не придете к пониманию того, что вокруг нас — сплошная лай-направленность наших «партнеров по жизни», значит, напрасно мы с вами пыхтели над этой главой.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ НЕТРАДИЦИОННОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ

экзотика манипулирования

антисуггестивные методы

экзотика манипулирования

В заключение нашего краткого обзора методов манипулирования хотим обратить ваше внимание на такую его экзотическую разновидность, распространяющуюся в среде нормативного бизнеса в самое последнее время, какой является гетеросуггестия.

Основным отличием оперативного воплощения суггестии является проведение воздействия по нетрадиционным каналам психики, что диковато даже для выдавших виды оперов-интеллектуалов.

При гетеросуггестии воздействие осуществляется на психику объекта, отвечающую требованиям сниженной сознательности или некритичности, отсутствия целенаправленного активного понимания и развернутого логического анализа. Содержанию сознания, усвоенному в процессе внушения, далее присущи черты навязчивости, оно не поддается осмыслению и коррекции, представляя собой совокупность внушенных установок. Там, где есть некритическое восприятие сообщаемой информации, там принципиально возможны те или иные элементы внушения. Применяется для воздействия на установки и деловую мотивацию объекта.

Средствами достижения внушения служат вербальные сообщения (слова, интонация) и невербальные (мимика, жесты, действия и поведение окружения). По методам реализации внушение может быть императивным, при котором суггестором используются словесные формулы, которые внедряются в сознание суггерента и становятся его активным элементом. Также используется косвенный метод, при котором внушение растворяется в сообщаемой информации в замаскированном виде. Неосознанность, незаметность сообщения приводит к ее произвольному прочному усвоению.

Эффективность суггестии определяется свойствами суггестора, особенно качествами ролевого, интеллектуального, волевого или морального превосходства, личностными особенностями суггерента (низкая самооценка, стрессовые психофизические состояния, низкий уровень компетентности, доверчивость, неуверенность и др.), отношениями между ними (например, дефицит времени для принятия решения, зависимость или подчиненное отношение суггерента) и конструированием сообщений, отражающим профессиональный опыт суггестора. Скромные возможности Практикума не позволяют нам сейчас подробно осветить кухню суггестивной обработки персонажа. На сегодня мы не готовы к достойному широкой публике разговору. Возможно, эта тема ждет нас в самом ближайшем будущем. Поговорим сегодня о методах контрвоздействия — защите психики от атаки по нетрадиционным каналам.

АНТИСУГГЕСТИВНЫЕ МЕТОДЫ

Суггестия — это не просто стремление объекта произвести впечатление, о чем мы предметно говорили в главе «Манипулятивное поведение», это — нечто большее, стоящее на грани гипноза. Очень хотелось бы верить, что вам не придется столкнуться вплотную со специальными нетрадиционными методами внушения. До того как мы встретили их в среде бизнеса, мы, возможно, как и вы сейчас, пребывали в относительном спокойствии. Однако сегодня мы располагаем надежной информацией о том, что использование нетрадиционных методов воздействия, в том числе специальных видов гипнотических и суггестивных атак, ширится день ото дня как по части массированности их применения, так и по усилению их концентрации и сложности.

Будьте готовы к тому, что серьезный противник может использовать различные специальные приемы воздействия на вашу психику гораздо в большей мере, чем вам это кажется сейчас. В этой связи необходимо знать, каким образом эффективно противодействовать подобным попыткам прямых апелляций к вашему подсознанию. Обратимся к мерам нейтрализации атак вашего подсознания.

Антисуггестирующие методы применяются в ситуациях, когда вы чувствуете на себе сильное внушающее воздействие объекта, который вас усиленно обрабатывает, пытаясь насадить вам порочные идеи, будь то хотя бы элементарный благопристойный имидж.

Р-ТЕХНО: ОБНАРУЖЕНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ СУГГЕСТИИ

Как почувствовать на себе применение суггестии? Для вашего клиента приятно выходить с переговоров с чувством «нормальности» делового общения. Если это чувство посетило и вас — перед вами, скорее всего, сильный противник, искусный в искусстве создания иллюзий. Скорее всего он приложил немало сил, чтобы вы себя именно ТАК чувствовали. Спокойствие, умиротворение, приятность от общения с объектом — вот типичные признаки примененной к вам суггестии. Для вас это — первый индикатор о том, что с объектом не все нормально. Вы должны видеть пороки оппонента всегда, ибо бесспорных людей не бывает. Если вы их не видите — плохо дело. Возможно, вас обставили. Пока лишь на уровне общения.

Несколько полезных советов к обнаружению:

- пристальный взгляд собеседника в глаза, яркие или блестящие предметы в руках или в поле вашего внимания, наличие ритмичных шумовых или световых раздражителей — это классические атрибуты внушения;
- старайтесь контролировать время — признаком суггестии является потеря контроля времени. Как только вы поймаете себя на таком факте, незамедлительно сделайте выводы, кто перед вами и как вам себя вести далее;
- следите за тем, «кто», «как» и «что» разливает и подает вам. Медикаментозные средства —

весьма частый гость шарлатанов от психиатрии. Пара глотков кофе из рук волоокой красавицы могут в нуль уронить вашу волю и раскупорить неконтролируемые каналы информации;

- особо обратите внимание на свое место посадки и возможную атаку аэрозолями. Один давний коллега недавно демонстрировал нам последнее чудо фармацевтики — маленький чемоданчик с огромными возможностями. В комплект входит полный набор психостимуляторов широкого диапазона действия, размещенных в портативных аэрозольных устройствах. В инструкции указано, что и подтверждено несколькими нашими сотрудниками-добровольцами на себе, что для достижения стойкого психоэффекта достаточно пройти несколько метров по коридору, обработанному таким аэрозолем. Таким образом, для создания условий успешной суггестии, злоумышленнику достаточно незаметно распылить подобное вещество вблизи вас или провести вас через предварительно обработанное помещение.

(Несмотря на негативное отношение Агентства к применению подобных средств в оперативной практике, мы все же «положили глаз» на мини-ингаляторы, закамуфлированные под распространенную лекарственную упаковку типа «галазолин». Эти устройства предназначены для самокоррекции психо-физиологического состояния детектива. Возможно, в дальнейшем мы еще вернемся к этой теме и поговорим поподробнее.)

P-ТЕХНО: АНТИСУГГЕСТИЙНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

Для противодействию суггестии разработано немало методик. Каждый волен выбрать ту, которая для него представляется наиболее удобной. Рекомендуем попробовать универсальные методы «сторонних созерцаний». Суть сводится к сознательному управлению каналами воздействия на вас, к снижению эффективности суггестивного воздействия на вашу психику.

При следующем угрожающем контакте попробуйте применить методы противодействия.

1. Метод ПАДЕ («ПАраллельных ДЕйствий»)

Вы наверняка замечали за собой подобное: иногда при разговоре человек фиксирует и непроизвольно запоминает малейшие малозначительные детали: форму зуба собеседника, загнутый лист бумаги на столе, звук заводимого двигателя на улице и т.д. Иногда при этом люди выполняют различные автоматические действия — скатывают шарики из бумаги, пишут ногой или пальцем рисунки т.д. Как правило, это происходит при ненормальном течение разговора либо вашем плохом самочувствии. Подобные параллельные действия вызваны самозащитой психики от малопонятной, но присутствующей суггестии. Вы непроизвольно защищаетесь от чужого внушения, расшивая забитые им каналы поступления информации.

Сознательно переключая внимание, вы можете раздваивать каналы, чем сильно снижаете суггестивное воздействие объекта. Это упражнение полезно не только для профилактики возможного внушения. Систематическая тренировка формирует профессиональный навык наблюдения тонких поведенческих реакций объекта: несколько поставленных антисуггестивных рефлексов позволят вам слышать дыхание своего объекта, улавливать малейшие поведенческие и речевые нюансы. Вам откроется изнанка поведения собеседника, механика и техника его суггестии. Очень скоро, кстати, если Ваш объект не засек вас и не изменил тактики, от его суггестии не останется и следа. Можете поздравить себя с удачной нейтрализацией.

• упражнение:

Работайте с напарником; пусть он вам читает какой-нибудь сложный текст на незнакомую тематику, а вы должны в это время смотреть телепрограмму с выключенным звуком — выполнять параллельные действия, не выпуская из внимания ничего существенного. Усвоение прочитанного материала проверяет напарник. Проверка просмотренного материала проводится самостоятельно. Весьма скоро вы почувствуете, что значит раздвоение внимания.

Если вышеописанный способ не помогает и вы убедились, что перед вами очень сильный противник, искусно управляющий вашим, вниманием., можете попробовать применить против его

чар более действенный метод.

2. Метод Переключения внимания («талисман»).

Вам потребуется иметь при себе что-то, что представляет большую эмоциональную ценность для вас лично. Это может быть какая-нибудь внешне нейтральная безделушка, пара орехов в вашем кармане, зажигалка. Не рекомендуются фотографии. Смысл прост: эта вещь обязательно должна ассоциироваться в вашем мироощущении с каким-либо очень сильным, не обязательно приятным, воспоминанием. Секс или насилие пригодны лучше всего. Причем выбранная вещь должна попадать в поле вашего внимания автоматически. Если вас крепко обрабатывают — черта с два вы вспомните о своем талисмане. Другое дело, если вы в этот момент собрались закурить или что-то записать и полезли в карман — вот он, талисман, сам оказался в руке. Вы — опять хозяин самого себя. (Кстати, выбирая себе талисман, не забудьте про то, что вспоминаемая ситуация должна быть такой, в которой вы действовали «молодцом».) Еще несколько приемов — разновидностей метода Переключения внимания:

- считайте количество слов в предложениях собеседника, и их скрытый подтекст никогда не сработает.
- напевайте про себя какую-нибудь мелодию, а чтобы не сбиться с ритма, удерживайте его незаметными микродвижениями.

3. «Экстра-метод»

Применяется только при сильном давлении на вашу психику, когда применение других методов оказалось безрезультатным. Очень эффективен «Экстра-метод» при работе против гиперавторитарного противника, чье присутствие вы вынуждены терпеть постоянно. Не будем терять время, проще сразу попробовать. Делайте так:

1. Выберите рабочий образ — негативную фигуру своего окружения, с которой вы не справляетесь и которая, как вам кажется, оказывает на ваше подсознание мощное влияние. Выбирайте, подождем... Есть?
2. На счет «четыре» как можно четче представьте себе образ объекта. Считаем: раз, два, три, четыре. Есть?
3. Представьте себе, как он при помощи очень маленькой ватки и крохотного дамского зеркальца пытается прижечь прыщик на своей заднице. Раз, два, три, четыре.

Если вы сейчас улыбаетесь, то напрасно. Не хватает только улыбок в присутствии объекта. Если ситуация вам кажется неприемлемой — подключите собственную фантазию и пусть он хоть сам Калиостро, отныне вы ему — не по зубам. (Не забудьте «золотое правило»: хорошая техника — это хорошие нервы! Единожды потратив силы и время на постановку технического навыка, вы делаете неоценимый вклад в собственную психику и железные нервы.)

В ситуации непосредственного контакта с трудным персонажем применение экстра-метода еще более просто и эффективно: вам просто-напросто потребуется рассказывать противнику анекдоты. Отличие от обычного будет таким: рассказывая анекдот, вы должны представлять себе в качестве его смешного персонажа именно того, кому рассказываете. Не сомневайтесь, эффект последует.

И последний полезный совет: **фиксируйте возможные проявления антисуггестивной техники в поведении вашего объекта**

Привычка к самоконтролю собственной техничности может вовремя подсказать, когда вы вышли за границы допустимого или приблизились к опасной черте при работе с объектом. Обнаружение вами в процессе общения защитных реакций объекта, в том числе применение им антисуггестивных методов, означает несовершенство вашей манипуляционной техники — даже если вы не имели намерений к использованию внушения, вы перегнули палку и опасно близко подошли к саморазоблачению. Объект уже реагирует, пока еще на уровне подсознания. Самое время прекратить нажим или сменить вариант воздействия.

Заканчивая раздел оперативной психологии, в качестве универсального напутствия нам хотелось бы привести вам такое изречение: «В искусстве всего семнадцать тем, остальное — вариации,...» Ищите свои вариации. **РАЗДЕЛ 9.**

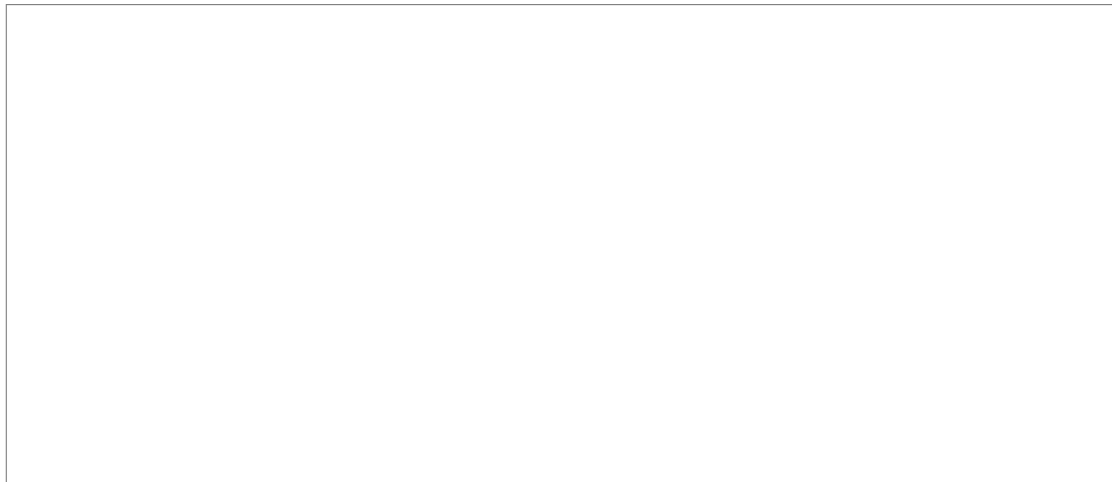
КОНФЛИКТ В СИСТЕМЕ ПАТЕК

диагностика

рискография

психомеханика

типология конфликтов и Р-техно



Конфликт в

Партеке — это крайняя степень обострения противоречий в отношениях между партнерами. Несмотря на многообразие, повальную распространенность, кажущуюся слабую управляемость и непредсказуемость, почти каждый конфликт — это человек. Иными словами, конфликт — это психология. А психология, как мы знаем, девка хоть и капризная, но вполне практичная. Аксиома конфликта проста в основе всего многообразия конфликтов лежат вполне известные психологические механизмы. После знакомства с основами знаний оперативной психологии мы можем рассмотреть конфликт в препарированном виде, опираясь на фундаментальные знания о человеке. Практическая ценность такого рассмотрения — это не только понимание внутренней логики любого конфликта от микротравмы до самого драматичного, но и соответствующие профилактические, превентивные и контрмеры разрешения конфликта.

Избежать конфликтов невозможно, но научиться держать их под контролем, управлять их развитием и тем самым овладевать конфликтной ситуацией — мера не только достижимая, но и жизненно важная.

ДИАГНОСТИКА

Ранняя диагностика почти всех видов конфликтов и предконфликтных состояний строится на основании ваших личных наблюдений. Исключение, возможно, составляет оперативная информация, касающаяся реальных фактов окружения объекта и его сознательного приготовления к боевым действиям против вас. Например, когда вы узнаете, что ваш объект имел ряд нелицеприятных бесед с трудовым коллективом, имеющих такую-то направленность или что в личной жизни объекта произошло такое-то событие, вызвавшее такие-то последствия. Однако все зависит в первую очередь от ваших личных наблюдений, ибо в конечном счете ваше вмешательство требуется далеко не во всех случаях, а лишь когда конфликт представляет реальную угрозу проекту. Приводим вашему вниманию типичные поведенческие признаки, свойственные конфликтному состоянию человека:

- падает инициативность и заинтересованность партнера;
- повышается критический настрой ко всему, включая себя самого;
- повышается «температура» поведенческих реакций человека. Он воюет со всеми, даже когда вокруг никого нет;
- коммуникативное поведение имеет специфические проявления: плохое настроение, низкая контактность;

- наличие мелких многочисленных ошибок, связанных с распылением 1 внимания и утратой способности сосредотачиваться;
- формулирование высказываний затрудняется, объект избегает публичных выступлений;
- активизируется «уходная механика»: пьянство, загулы, отклонения в поведении и т.п.;
- проявляется агрессивность или погруженность в себя, наблюдаются эмоциональные реакции перепадов настроения.

РИСКОГРАФИЯ

Партнер, находящийся в конфликтом состоянии, способен оказывать противодействие проекту, сила и форма которого может иметь самые разнообразные проявления:

формальное незаинтересованное отношение к совместному делу

деструктивное взаимодействие

выражающееся в конфликтно окрашенной коммуникации: споры, возражения, издевки, носящие систематический и самоценный характер со стороны партнера-конфликтанта

слабо скрываемое стремление делать все по-своему

тихий саботаж совместной деятельности

скрытные враждебные действия

открытая война

ПСИХОМЕХАНИКА

Рискнем обобщить наблюдения и дать общую схему конфликта. Схема универсально применима для описания возникновения и развития любого конфликта в Партеке, т.к. отражает типичную психомеханику образования конфликта:

цепочка конфликта:

мотивы — антиципация — формирование ожидания (экспектации) и установки — фрустрация: стресс — агрессия на фрустратор

Краткие пояснения звеньев цепочки:

• Первое звено: мотивы

В качестве внутреннего стимула партнера и главной пружины его действия мотив отражает меру осознания человеком той или иной потребности. Если сама потребность труднопознаема или недоосмыслена человеком, его мотив лежит где-то на уровне подсознания. Так, часто люди делают что-то, слабо понимая истинные причины деяний. Бытует в психологии мнение, что все наши поступки являются осмысленными лишь на одну десятую часть. Есть и еще один фактор, затрудняющий выявление истинных причин поступка — так называемая поливалентность, при которой каждый предмет окружающего нас мира имеет для нас несколько субъективных ценностей одновременно — букет качеств. В силу чего любая ваша партнерская инициатива или предложение может всколыхнуть в душе партнера сразу несколько волн мотивов. Вы можете своими непродуманными действиями породить противодействие, партнер может иметь самостоятельную мотивацию, независимую от вас, ваших действий и высказанных вслух оценок. В любом случае мотивация запускает следующее конфликтное звено: механизм антиципации.

• Второе звено: антиципация

Включается прогнозирование, предвидение будущего. Моделирование хода и итогов предстоящих событий приводит к построению в сознании вашего партнера вполне конкретных представлений как о конечной цели, так и о способах и формах ее достижения. При этом построение происходит с опорой внутрь сознания человека, подключается память, прошлый опыт и, что особо плохо для вас, запускаются эмоциональные переживания прошлого, связанные с прогнозированием чувств, испытать которые еще только предстоит в

будущем. При этом на рассудочном уровне могут быть несплошности, темные зоны недопонимания, недостроенные фрагменты картин, но в эмоциональном плане прочувствования вполне осязаемы и однозначны. Это приводит к нескольким пагубным эффектам. Во-первых, под действием эмоций подспудно конечная цель трансформируется, все ближе склоняясь к желаемой человеком, нежели реально осуществимой.

Во-вторых, человек застревает на чувствах и может находиться весьма долго в состоянии эмоциональной мастурбации, при котором трансформированная картина будущего постоянно эмоционально переживается. Работает эффект предвкушения того, чего еще нет и чего, как мы видели, скорее всего, и не будет. Обращаем еще раз ваше внимание на факт подключения эмоций к рассудочным действиям — это очень характерно для развития конфликта. С этого момента человек уже не принадлежит миру мыслей, он находится в мире чувств. У него началась эмоциональная разрядка, так или иначе связанная с вами, пусть даже хоть трижды некорректно увязанная.

Для нас это имеет самое непосредственное приложение, ибо прогнозирование, как мы с вами видели, — наука весьма скользкая, изобилующая массой методологических дефектов. Выполняемая же на уровне обыденного сознания, да еще с привносимыми чувствами искажениями, она в еще большей мере перестает быть точной. Так, весьма понятная для вас цель проекта в голове вашего партнера превращается в нечто весьма отличное. Но самое плохое начинается дальше.

• Третье звено: формирование экспектаций

На основании эмоциональных предвкушений объект начинает дорисовывать идеальную картинку, привнося в нее правдоподобные черты реальной действительности и окружения. Уже ему воочию грезятся все те положительные последствия, которые произойдут после достижения де желаемой цели. Подсознательно все эти благие грезы связываются в вами и вашими намерениями, часто весьма далекими от реальности, формируется установка на вас и совместное дело. В этом звене как нельзя более весомо сказывается такое качество личности, как способность рассудочно воздействовать на собственное восприятие.

• Четвертое звено фрустрируя

Как вы знаете, фрустрация — это крушение надежд, разбитые и неоправданные ожидания, сопровождаемые субъективно переживаемыми эмоциями подавленности, разочарования. Что плохого тут заложено изначально, кроме неправомерных переживаний? Почти всегда фрустрацию сопровождает агрессия к тому, что, по мнению человека, явилось причиной разочарования — фрустратору. Нетрудно предположить, что фрустратором в разбираемой цепочке как раз окажетесь вы, как бы далеко вы при этом ни были. Обратите внимание, что никакой вашей вины нет и в помине. Есть «надуманные» иллюзии, которым и не суждено было сбыться, и есть эмоции, весьма способствующие созданиям и укреплению могущества иллюзий. Теперь вы должны понимать, что и надуманность может иметь вполне закономерные объективные причины.

РЕЗЮМЕ:

Мы утверждаем, что если не все, то подавляющая масса, конфликта между партнерами. ариндилмаляно описывается этой психологической депочкой и на практике локализуется лишь местом, зарождения и. формой развития конфликта, в звеньях рассмотренной деои.

ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ И Р-ТЕХНО

Исходя из «конфликтной цепочки», мы строим типологию конфликтов. Следует помнить, что один из краеугольных принципов Р-системы выражает факт того, что в реальной жизни редко приходится сталкиваться с чем-то одним. Этот постулат не минует и конфликты. Монокаузальные конфликты, то есть имеющие в своей основе только одну причину, — явление крайне редкое. Почти всегда в раздоре присутствуют букеты мотивов, что только подтверждает психогенный характер партнерских междусобойчиков. Как и «букетная» оценка любого вашего поступка, оценка конфликтной причины строится аналогично. К нашей схеме это относится так, что

конфликт инициируется сразу в нескольких звеньях цепи одновременно. Как бы для вас ни был очевиден мотив конкретного конфликта, не спешите с выводами. Конфликт — слишком серьезное дело для поверхностных суждений. Покопайтесь в его причинах более основательно.

1. МОТИВАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Основой конфликта является рассогласование мотивов партнеров. Если при этом ими начато совместное общее дело, которое не имеет широкого поля получаемых результатов, в котором каждый партнер может найти приемлемое решение своих устремлений — оно обречено на неизбежный провал. Во всяком случае, добрые межпартнерские отношения спасти не удастся.

Принципиальная черта мотивационного конфликта представляется высокой степенью осознанности поведения и позиции партнеров в ходе развития и разрешения конфликтной ситуации. Что позволяет говорить о рациональности этого вида конфликта. Почти все здесь происходит под контролем рассудка. Исключение составляют слабоосознанные мотивы участников, «раскопать» которые принципиальной сложности не представляет.

Крайнее распространение мотивационные конфликты получили в форме раздоров на почве дележа совместной прибыли, оценки меры участия в ее образовании между партнерами. Отсутствие пригодной расчетной базы приводит к разномотивированным намерениям, что и отражается в бурном финале сотрудничества.

Еще один вид рационального конфликта может быть связан с чисто РТ-направленностью одного из участников, что зачастую выражается в том, что одна из сторон осознанно идет на конфликт, стремясь прощупать соответствующее поведение партнера или выгадать что-либо при помощи психологического или делового прессинга, инспирировав при этом конфликт. В данном случае, как видно, также налицо осознанный мотив.

Р-техно:

1. Превенция мотивационного конфликта

1.1. Выпотрошите партнера и изучите его потребности.

Пусть он опишет их вам подробно и полно. Невыявленные потребности, равно как и выявленные, получив черты слабосознаваемых потаенных мотивов — так называемых драйверов, рано или поздно вылезут наружу в виде разочарования и недовольства. Обсудите вместе, чем конкретно вы можете помочь партнеру, где проходят границы его желаний и ваших возможностей.

При этом не побрезгуйте окунуться в мир бессознательного вашего партнера — вполне может статься, что именно там угнездились главные пружины его поведения. Нереализованные влечения, вытесненные сознанием в область подсознательного из соображений безопасности, программируют поведение человека на протяжении всей его жизни. Неосознаваемые побудители и установки — глубинные мотивы (драйверы) могут спутать все ваши карты. Особенно когда дело касается опасений и страхов объекта. Обмолвки, оговорки, ошибочные действия — это подсказки вам к пониманию вашего партнера. Ни один такой «ляп» не должен промелькнуть мимо вашего внимания. Особенно на порах становления совместной деятельности.

1.2. Разведайте скрытые «болевы» точки партнера.

Из числа методов психодиагностики мотивационного конфликта отметим такой эффективный метод разведки, как ассоциативный эксперимент. Метод вскрывает наличие групповых или индивидуальных скрытых аффективных психокомплексов. Это очень действенное средство при работе против группы, особенно на начальных этапах взаимодействия. В то же время овладение методом связано с серьезными трудностями и требует специальной подготовки.

Внешне метод выглядит просто: в беседе с группой вы употребляете некоторые ключевые слова-раздражители, незаметно «подпуская» их в свою речь. При этом вы сами или ваш напарник фиксируете любые спонтанные проявления реакций со стороны обследуемой группы или человека. Особо ценны мгновенные реакции, первые срывающиеся с губ слова. Эмоционально

окрашенные негативные представления, которые вызывают «боль» и нежелательны для вашего объекта, обычно выдаются в форме таких поведенческих реакций, как немотивированный смех, жалобы, покраснения и т.д., заторможенность реакции, непонимание слова-раздражителя. При соответствующей интерпретации ответов можно сделать выводы о наличии того или иного конкретного комплекса.

1.3. При работе с повышенно конфликтным объектом осторожнее с рациональным манипулированием!

Безграмотное неумелое манипулирование по линии сокрытия истинных целей и мотивов, переключения внимания партнера с главного на второстепенное вносит и в относительно устойчивое партнерство деструктивные моменты. Когда же дело касается личности, раскаленной до белого каления, ситуация приобретает взрывоопасный характер.

2. Профилактика конфликта

2.1. Корректно выбирайте и постоянно проверяйте проектную стратегию.

Управление партнером — это не значит принуждение его делать то, что выгодно вам и невыгодно ему. Это значит побуждение его к достижению ясной цели, отвечающей его личностным интересам. Именно поэтому совместно вырабатываемые решения, при которых партнер с вашей помощью ищет свои цели, имеют намного более высокую результативность, нежели даже самые суровые формы вашего принуждения. Дайте возможность реализовать партнеру его устремления — посмотрите сами, что произойдет в этом случае.

2.2. Вовлекайте в свои воздействия партнерские мотивы.

Тип управления партнером для минимизации вероятности мотивационно-го конфликта не может быть формальным. Недалековидно партнерство, основанное на добропорядочности «по умолчанию», при котором сторонами молчаливо якобы подразумеваются понимание и сочувствие партнерским желаниям. Чаще всего такое взаимодействие идет ни шатко ни валко: ни текущих успехов, ни перспективных не наблюдается, так — мерцание в потемках.

Альтернатива видится в постановке активного мотивационного взаимодействия, при котором партнер привязан к достижению четких недвусмысленных результатов. При этом мотивы, реализуемые партнером, могут нарастать как снежный ком. Главное, чтобы они были привязаны к горке — нарастающим результатам. Реализация мотивов партнера вашими силами должна быть строго пропорциональна его труду. Такой партнер многое простит и поймет в вас и вывернется наизнанку в угоду сохранения взаимодействия.

2.3. Провоцируйте эмоциональные разрядки:

Не держите камня за пазухой и не позволяйте это делать партнеру, когда видите, что ситуация развивается не в ту сторону, куда вам хотелось бы. Разряжайтесь сами и стимулируйте партнера на аналогичные действия. При таком подходе чем скорее вскроются опухоли, тем их проще излечить. И не бойтесь упростить ситуацию.

3. Выход из конфликта

3.1. Исключительно эффективное средство разрешения рациональных конфликтов — Метод Позитивных Переговоров

МПП будет рассмотрен в настоящем разделе отдельной главой.

3.2. Понижайте уровень сопротивления.

Иногда для спуска паров достаточно прикинуться несведущим человеком. Компетентность можете продемонстрировать позже, когда разговор войдет в нормальное русло.

3.3. Используйте любые средства в поиске компромисса,

ибо компромиссное партнерство, подразумевающее создание условий, в наибольшей степени отвечающих потребностям и желаниям партнеров, — это не только основа устойчивого

взаимодействия, но и действенное противоядие от мотивационных конфликтов. Замечено, что там, где стороны постоянно озабочены поисками компромиссов, драматичные мотивационные конфликты встречаются редко. По всей видимости сам процесс выработки компромисса эффективно работает на лучшее понимание себя и другого. Путей поиска компромисса в деловых знаниях накоплено немало. Например, неплохо работает такой прием, вы демонстрируете свою готовность сыграть в ворота другого, при этом делая упор на объективность соблюдения собственных интересов. Этим вы как бы отрываетесь от проблемы и занимаете роль стороннего арбитра проблемы. Вы почти что на стороне партнера.

2. КОММУНИКАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Коммуникационный конфликт, как следует из его названия, связан с издержками восприятия и переработки информации. Психомеханику искажений вы знаете. Но не только психология повинна. К причинам конфликтов следует приплюсовать и технические ошибки, такие как банальное непонимание, неполнота и искажения исходной информации. Как известно, «только тот знает, что говорит, кто сам говорит». Несколько обособленно стоит так называемый когнитивный конфликт, связанный непосредственно с областью знаний объекта. Однако по способам профилактики и расшивке он принципиально не отличается от прочих разновидностей конфликтов коммуникации.

К числу системных дефектов дела, порождающих подобные конфликты, следует в первую очередь отнести слабую организацию системы межпартнерской коммуникации, известным пороком которой является, например, отсутствие встречных информационных потоков.

Р-техно:

1. Превенция возникновения.

Как нетрудно предположить, все противоконфликтные меры сводятся к работе с апперцепцией (восприятием) объекта. Вы должны учитывать как устойчивую апперцепцию партнера, которая отражает его прошлый опыт, так и временное восприятие, диктуемое ситуацией и соответствующими ей психосостояниями — эмоциями, установками и ожиданиями.

Ряд несложных правил позволят избежать дефектов противоконфликтной коммуникации.

1.1. Организуйте свои мысли.

Что это значит практически? Рекомендуем попробовать организовать мысли, например, по типу блочного построения. При таком общении с партнером каждый блок охватывает маленькую законченную тему. В конце каждого информационного блока подводится черта сказанному, выделяющая ключевые моменты. Помните, что для перевода информации из оперативной памяти в долгосрочную человеку понадобится как минимум десять-двенадцать минут. Именно это вы закрепляете финальными фразами.

Большого умения требует искусство выражаться так, чтобы партнер поспевал за ходом вашей мысли. Полезно помнить, что фраза длиной более восьми слов запоминается плохо и часто неверно.

1.2. Избегайте полисемии — смысловой многозначности.

Не употребляйте формулировок, терминов, сокращений, если вы не уверены в том, что они понятны партнеру в точности так же как вам. Избегайте непонятных многозначных слов. Особенно в области чувственных и этико-моральных оценок. Если в системе ценностей вашего партнера не найдется отклика вашему слову, правильность ваших требований хоть и будет понята, но не будет принята. Личностный смысл партнера должен в точности соответствовать вашему смыслу. Смысловые барьеры, особенно чувственной информации — одна из первопричин конфликтного партнерства.

1.3. Проверьте четкость усвоения сказанного.

Выражайте свои мысли точно, даже если вы соблазнились идеей скрыть свое незнание. Во избежание появления смысловых барьеров, проверяйте, как партнер вас понял. При этом помните, что дословный и механистический повтор ваших слов — признак недоброкачественный. Принуждайте партнера пересказывать ваши мысли своими словами.

1.4. Стремитесь к единству представления проектных целей.

Недопустимы разночтения, двусмысленные умолчания и замыливания намерений типа: «Вы начните, потом — посмотрим...» В партнерстве не место произвольно устанавливаемым ассоциациям. Возможно хорошую помощь окажут различные графические коммуникационные средства.

1.5. Давайте четкие инструкции и указания.

Говорите коротким простыми фразами, проверяйте уяснение задачи и конкретный план действий партнера. Это поможет вам избежать ловушек собственного сознания. В противном случае формулировки под собственные представления могут увести вас от существенного.

1.6. Избегайте непонимания партнером ваших поступков.

Любое ваше телодвижение должно быть осмысленным в глазах партнера. Иначе вы порождаете в его душе непонимание, что болезненно само по себе. (Вспомните когнитивный диссонанс: как только человек перестает понимать привычные вещи — он тут же попадает в сильнейший дискомфорт.) Ставьте партнера в известность о каждом своем поступке, даже если вы делаете очевидные вещи. В этом плане неплохо работает такой элементарный прием, как регулярное подведение итогов. Общеизвестен психологический факт, что человек, интерпретируя наблюдения чужого поведения, подвержен склонности к «припискам»: человек находит в вас и приписывает вам несвойственные черты, самостимулируясь в ситуации провала тем, что причины провала — в вас, а в ситуации успеха это обеспечил он. В силу этого потребность регулярного совместного подведения итогов с целью выявления адекватности вклада партнера в общее дело представляется не простой проформой.

2. Профилактика конфликта:

2.1. Уделяйте предельное внимание любой, инициативе партнера.

Любая идея, предложение или соображение должны быть «внимательно изучены». Вы получаете возможность одним махом как продемонстрировать партнеру ваше видение ситуации, так и показать, что вы цените инициативу. Встречайте любое предложение заинтересованно, даже если оно вам «как собаке пятая нога». В этом случае дайте приемлемую мотивировку отказа. Дефицит признания приводит к разочарованию. Молчание истолковывается как скрытое пренебрежение. Признание — очень мощный стимул, ибо отражает ожидания партнера. Мы же не только считаем деньги, но и иногда смотримся в зеркало.

2.2. Постановка информационного обеспечения проектной деятельности.

Во избежание конфликта информационный доступ партнера к результатам совместного проекта должен быть вами обеспечен. Даже если вы, мягко говоря, не совсем корректны по отношению к партнеру в этом вопросе, систематически и без напоминаний информируйте его о том, что ему положено знать. Например, об объемах продаж, ценах реализации, квотах и диспозициях. Легендирование для того и делается, чтобы избежать недоразумений.

2.3. Не недооценивайте коммуникативную роль контроля партнера.

Партнер, предоставленный сам себе, неизбежно пропадет или завалит дело. Делегированный контроль, базирующийся на вере «партнерскому слову», может дать больше пользы, нежели вреда, если его умело организовать. Ищите поводы дать возможности партнеру в этом плане «отличиться». Очень скоро он оценит доверие и войдет во вкус. Мы рассматриваем сейчас контроль в привязке к коммуникации именно потому, что обещания и спрос столь же распространены в межпартнерском общении, сколь малоизвестны случаи громкого

признания партнерских заслуг в области держания данного слова.

3. Выход из конфликта

3.1. Вывести конфликт из эмоционального накала.

Рациональный разбор ситуации поможет снизить уровень эмоционального давления и найти более эффективное решение. Партнер станет вас уважать больше, если вы боретесь с его деловыми, а не личностными дефектами.

3.2. Не ставьте партнера в безвыходное положение.

Даже если партнер что-то недопонял или сделал не так по недомыслию, загнанный в угол, он будет обороняться отчаянно. Ваши попытки повозить его мордой об стол навряд ли скажутся на улучшении ваших отношений и, что более опасно, не явятся преградой для подобных оплошностей в будущем. То, как вы обошлись с партнером, запомнится, а повод такого обращения — сотрется из памяти. Не забывайте свойство человеческой памяти: плохое про себя помнится слабее, чем про других.

3.3. Замораживайте конфликт.

Паллиативное решение конфликта как полумера, не разрешающая конфликт полностью, обеспечивает временное сосуществование интересов и может оказаться единственным решением там, где ситуация патовая. Однако и здесь надо в обязательном порядке заострить внимание на времени прекращения военных действий или оговорить стартовые условия для их возобновления. Тогда каждая сторона будет точно знать: что и когда может произойти.

3. РОЛЕВОЙ КОНФЛИКТ

Ролевой конфликт относится более к внутриличностному и связан с неспособностью человека гармонизировать одновременную игру сразу нескольких ролей, причем иногда взаимоисключающих или нестыкующихся. (Например, ролевой конфликт в душе бывалого директора предприятия почти неизбежен, когда он вдруг начинает выступать в роли младшего партнера какой-то там неизвестной инофирмы и «танцует под их дудку».)

Из числа ролевых конфликтов нас интересуют две его разновидности:

- во-первых, разнонаправленность ролевых позиций человека, выявляемая или обостряемая задействованием объекта в вашем проекте (как влияет проект на изменение ролей человека);
- во-вторых, ролевые диспозиции в ходе проектного взаимодействия или, иными словами, распределение ролей между партнером и вами. Поскольку равенство ролей в партнерстве — вещь почти эфемерная, каждая сторона стремится занять ту или иную позицию — ролевую нишу. Такая позиция впоследствии сказывается на общении и взаимодействии. Это может быть роль типа «старший партнера <младший партнер>» или «паритет». При паритете подразумевается превосходство одного партнера в некоторых областях, превосходство второго — в других.

Когда по ходу дела выясняется несоответствие выбранной роли реальностям — ситуация начинает раскачиваться, взаимодействие ухудшается из-за взаимных негласных претензий. Конфликт вызревает в скрытой форме, достаточно искры, чтобы вспыхнула «немотивированная» стычка. На самом деле это ролевой конфликт, такой же закономерный, как и все прочие. Причина подобного может лежать в том, что один партнер ненавязчиво толкает другого к исполнению несвойственной ему роли. Такое микроманипулирование чревато серьезными осложнениями и требует самого оперативного реагирования: растолковывайте партнеру свою роль, сразу же как только поймаете себя на мысли о желательности другой. Не играйте ожидаемую от вас роль, сколь бы притягательным это ни казалось.

Р-техно:

1. Превенция

Постановка во главу угла интересов партнера — тактика недалековидная. Гуманизм в

Партеке — вещь обоюдоострая. Ничто так не растлевает партнера, как вседозволенность из соображений высшей гуманности. Перекос в сторону уступчивости может породить неверную ролевую диспозицию. Вам потребуется балансировать на грани между уступчивостью и выборкой люфтов в свою сторону. Партнер должен знать, что за все придется уплатить справедливую цену: он требует рассрочки платежа — извольте, но компенсируйте наш банковский процент увеличением доли прибыли... и т.д. Такой подход расставит партнерские роли по местам и будет стимулировать партнерскую инициативность.

2. Профилактика

Стратегия ролевого переключения и обогащения подразумевает нахождение необыгранных ролей, которыми можно воздействовать на партнера. В обыденной практике это могут быть всевозможные переключения, образно говоря, с одного цветка букета на другие. Вы можете стать товарищем по досугу, другом семьи, наставником детей — кем угодно. Вас воспринимают комплексно — над этим и работайте, не стремясь ограничить рамки своего участия в чужой жизни.

3. Выход

Для разрешения ролевого конфликта, весьма часто развивающегося и протекающего по автоматизированным сценариям, эффективно применяется манипулирование, преследующее цель деавтоматизировать конфликтные реакции объекта. Что это значит в практическом смысле? Вам надлежит в своих реакциях на партнерскую агрессию привнести элементы неожиданности. Такие, которые выбьют его из стереотипного понимания ваших ролей и текущей ситуации и тем самым выводят вас из роли конфликтующего. Например, если ваш партнер начал действовать против совместных интересов, предположим, в форме самостоятельной инициативы, стандартной реакцией, которой он ждет от вас, будет выяснение и обострение отношений. К этому он готов и этого ждет от вас. А вы поступаете иначе: вместо выяснения отношений, обращаетесь за помощью. Ваша роль старшего партнера по основному бизнесу замещается младшей ролью по вспомогательной. Умелые партнеры находят массу приложений такого подхода, поддерживая нормальный баланс своего восприятия в глазах другого партнера.

Другой стратегией разрешения ролевого конфликта является консолидация усилий перед лицом сторонней общей опасности. Это может быть спровоцированный или просто поставленный вами спектакль. Важно, чтобы ваш партнер почувствовал свою уязвимость без вас.

4. КОНФЛИКТ СОЦИАЛЬНОГО СТАТУСА

Разрыв социальных оценок, представлений того, как оценивают человека другие люди и собственных самооценок является трагедией социального статуса личности. Если вы к этому хоть в малой степени причастны, что весьма часто сопутствует совместной деятельности, раскручиваемой с шероховатостями, — весьма вероятно зарождение на этой почве межпартнерского конфликта. Перестав вписываться в привычные рамки социального окружения, человек может обвинить вас в качестве основного виновника бед.

Расхожими моделями провоцирования конфликта являются такие ущемления социального статуса партнера, как :

- получение санкций по тем пунктам, за какие партнер в принципе не отвечает. Например, отток средств на перевооружение предприятия, являющееся сутью проекта совместной деятельности, может иметь существенные текущие социальные издержки, такие как снижение доходов акционеров, выплат зарплаты и остановку развития социально-культурной инфраструктуры. В такой ситуации все шишки падут на голову партнера-директора. При этом объективность и вынужденность такого хода понимается всеми, но как только дело доходит до реальных потерь, ситуация обостряется и директор получает сполна отовсюду. Что-то он может перекинуть на вашу голову;
- игнорирование компетентности партнера в сфере профессиональных интересов ущемляет профессиональную самооценку и соответствующий социальный статус. Вообще чувство

недооценки партнера чревато разными нехорошими моментами. Некоторые из них могут толкнуть человека на явно враждебные действия, носящие реваншистские черты. Например, к попытке работать без вашего партнерства;

- ущемление самостоятельности. Часто бывает, что контроль со стороны сильного партнера подменяет самостоятельное выполнение функций более слабым партнером. Пока дело касается издержек, вы можете бегать за своего партнера сколь угодно много и это не вызовет ни малейших недовольств. Но как только речь пойдет о доходах — партнер возмутится ущемлением самостоятельности;
- с точки зрения профессиональных проколов отметим негативные последствия расшифровки вашего негласного контроля за деятельностью партнера. В этом случае партнер может серьезно обидеться. Однако в то же время так можно достичь известного напряжения в партнере, подпустив чуть-чуть дозированной утечки информации.

Р-техно:

1. Превенция

Признавайте самооценку партнера хотя бы фактом своего обращения именно к нему. Демонстрируйте понимание его социальной роли и статуса. Затрагивая время от времени эту тему, вы даже без плотного контроля своевременно диагностируете бурление вокруг вашего персонажа.

2. Профилактика

Половинчатая партнерская позиция, основанная на принципе «золотой середины», обычно опирается на паритет. Слабина подхода проступает в медленном вызревании конфликта нереализации партнерских возможностей в скрытой форме. Пока он паритетный товарищ, ждите не более 50 процентов задействованных ресурсов и реализации потенциала. Вы, со своей стороны, наверное, также не захотите обеспечивать заинтересованности паритетчику сверх обычного, найдя себе оправдание типа: «Назвался груздем — полезай сам». Рано или поздно возникнет конфликт «недоработки».

Потогонное взаимодействие — альтернатива паритету. Однако, подчинение может вызвать ущемление социального статуса партнера, особенно его коллективных членов.

3. Погашение и выход из конфликта

Прежде всего необходимо выяснить причины конфликта, установить общие точки зрения. В процессе подобной малоприятной процедуры выработки обоюдно приемлемого решения конфликт рассасывается. При этом в вашем распоряжении всегда остается возможность переключиться на разработку неформалов и агентов влияния в социальном окружении объекта.

5. КОНФЛИКТ ВЛАСТИ

Конфликт власти в Партеке — второй по распространенности после различных «разделочных процедур». Часто допускаемая ошибка на стадии обкатки совместных проектов, по нашему мнению, состоит в том, что слишком много внимания уделяется вопросам власти над совместным проектом. Это приносит деструктивные веяния в партнерство, ибо уже на начальном этапе сотрудничества стороны прощупывают друг друга в наиболее болезненной сфере и пытаются проверить крепость позиций. Силы тратятся не по назначению. Эффективность же формального закрепления власти весьма сомнительна.

Локализация конфликтной области обычно связана с процедурами и формой контроля над проектом,

Поскольку этому виду конфликта мы уделяли достаточно внимания, ограничимся основными рекомендациями по его профилактике:

- Партнерский контроль необходимо осуществлять скрытно. Как только вы навязаете формальный контроль, инициативность и ответственность партнера упадет, вы обрекаете себя на постоянный

стресс. С другой стороны, если вы делегируете формальное управление партнеру, но будете скрытно наблюдать за ситуацией, отслеживая в том числе динамику движений партнера, это даст вам возможность своевременно и целенаправленно подключиться к нивелированию разногласий и распылению силы зарождающихся конфликтов. Навязчивый контроль вызывает раздражение. Даже если вы осуществляете плотный систематический контроль выполнения партнерских обязанностей, найдите соответствующее легендирование.

- Не ждите инцидентов для установления контроля, если вы его запланировали. Контроль подчеркивает значимость контролируемой деятельности и является услугой, которую вы оказываете партнеру.
- Итоги контроля, как текущие так и глобальные, не следует держать при себе. Негативные результаты контроля бесплодны, если не становятся предметом для совместной работы. Ваш партнер будет правильно реагировать, только если вы сразу же поставите его в известность о выявленных дефектах и недостатках. На случай же злостного обмана, камуфлированного под «неведение», ваш контроль должен включать в себя не только формальные процедуры проверки, о чем мы с вами говорили в соответствующей главе.

6. ЛИЧНОСТНЫЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Оставить эмоции вместе с плащом в прихожей кабинета — это утопия. Чувства никогда не отключаются, человек внешне сидит за столом напротив вас, а внутренне может быть так далеко, как вам и не снилось. Чувства, внешне подавленные и скрытые, никуда не исчезают, они просто есть и все. Они продолжают воздействовать. Дело может дойти до попадания человека в «час рептилий», что свойственно стрессовому перенапряжению, отбирающему на себя все силы и энергию. В такое время лучше всего не трогать человека, если не хотите оказаться один на один с «гадом ползучим».

Плохо, когда шлейф бытовых конфликтов в виде усталости, стрессов, озлобленности и т.п. тянется в дело и человек разряжается там, где не надо. Люди не могут ни работать, ни тем более общаться полноценно, когда они взбешены, печальны, напуганы или испытывают большую радость. Такие неадекватные реакции-срывы могут иметь самую разнообразную личностную природу. Важно видеть их истинную первопричину.

Р-техно:

1. Превенция: аккуратно с чужими ценностями!

Вы можете совершенно незаметно для себя наступить на чужую болезненную мозоль. Затрагивание ядра ценностных ориентации личности чревато сверхсильными эмоциональными вспышками. Даже если от вас их скроют, будьте уверены, что они свое черное дело уже сделали. Последствия приближаются — это всего лишь вопрос времени. Даже если вы подвергаете объект манипулированию — тщательно исследуйте ценности.

2. Профилактика:

2.1. Спускайте пар.

Провоцируйте эмоциональные разрядки партнера. Иногда достаточно пару минут поматериться по поводу «гадской жизни», чтобы потом серьезно поговорить о том, с чем вы приехали. Зачастую следует отложить разговор и ограничиться исключительно душевными проблемами партнера. Если он, конечно, для вас что-то представляет.

2.2. Отслеживайте причины недовольства партнера.

Сразу же, как только заметили негативные реакции дискомфорта в партнере, пусть даже внешне к вам не имеющие никакого отношения. Этим 3 вы не только проводите оперативное слежение за объектом, но и вносите огромный вклад в укрепление чисто человеческих отношений,

2.3. Не поддавайтесь соблазну интерпретировать мысли партнера.

Дайте ему возможность сделать это самому. Аналогично — осторожно с

обобщениями.

2.4. Систематически обследуйте партнера.

Это нетрудно сделать, привив партнеру привычку дружеских визитов, возможно на нейтральной территории, в ходе которых в неформальной обстановке можно обсудить не только текущие дела, но и самочувствие партнера.

2.5. Не подвергайте партнера стрессовым испытаниям в ситуациях обострения внутренних конфликтов.

Даже если у вас есть для этого веские причины,, отложите «вливания» до более приемлемого момента, уведомив об этом партнера. То, что он сам с собой сделает после этого, будет намного серьезней и болезненней любых ваших слов.

3. Выход из конфликта:

3.1. Переключение внимание с себя на первопричину

Единожды дав возобладать чувствам партнера над его разумом, вы создаете опасный прецедент на будущее. Если уклониться не удалось — бейтесь не с партнером, а с его конфликтом.

3.2. Уклонение от вовлечения вас во внутренний конфликт.

В случае заражения конфликтом воздержитесь от каких-либо комментариев и решений. Поскольку маловероятно, чтобы внутренний конфликт партнера вас не коснулся, советуем использовать рекомендации главы о профилактике «заразного» общения.

ТЕХНОЛОГИЯ КОНФЛИКТНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

работа РТ в деловом конфликте

конфликтное поведение и переговорная стратегия

МПП: метод позитивных переговоров

Заканчивая тему конфликтов настоящего ВВЕДЕНИЯ, приводим очень эффективную стратегию переговоров для ситуации неизбежности конфликта.

РАБОТА РТ В ДЕЛОВОМ КОНФЛИКТЕ

Конфликты и соответствующий им переговорный процесс — неотъемлемая часть деловой жизни. С позиций РТ это область непосредственного профессионального интереса. Остается совсем малое — освоить технологию конфликтных переговоров так же хорошо, как и все остальное.

В каких качествах может выступать РТ, отстаивая интересы своего клиента в деловом конфликте? Опорными моментами являются те, в которых клиент не обладает должной компетентностью, не может или не желает проявить свое непосредственное^о участие или позицию.

Таким образом, вас могут призвать к переговорам в следующих целях:

- в качестве нейтрального наблюдателя для обеспечения доказательственной базы или обеспечения необходимого прикрытия в случае если переговоры потребуют апелляции к третьей стороне;

для реализации переговорного маневрирования, например, путем делегирования вам силовых или согласительных функций;

- для консультационного обеспечения клиента в ходе переговоров — наблюдения за противоборствующей стороной с целью уточнения переговорной стратегии и тактики дальнейшего взаимодействия;

- в целях сокрытия истинного лица вашего клиента или сохранения его имиджа;
- непосредственно для эффективного обеспечения переговорного процесса вашими силами, знаниями и умением.

Эти моменты можно найти почти в любом конфликте, разрешаемом путем переговоров, будь то цивилизованное урегулирование споров или пресловутые дикие «разборки». Почти всегда вы сможете обнаружить то или иное участие РТ или их аналогов.

КОНФЛИКТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ПЕРЕГОВОРНАЯ СТРАТЕГИЯ

Конфликтному поведению и его частному проявлению в виде переговорной практики мы, весьма вероятно, посвятим отдельный труд в самом ближайшем будущем. Слишком много людей неаккуратно или халатно относились к этой основополагающей характеристике нашей действительности. Если верить хотя бы официальной статистике, общество потеряло в 1994 году только в результате «контрактов-заказок» более 1900 столичных предпринимателей. Мы считаем, что во многом это произошло именно из-за неумения договариваться и недооценки последствий конфликта на деловой основе. Такова жизнь. Приносим извинения за невозможность дать вам максимум информации по данному вопросу в настоящем Практикуме.

Ограничимся демонстрацией и разбором наиболее эффективной переговорной стратегии — метода позитивных переговоров Фишера-Юри. Этот «заокеанский пришелец» показывает прекрасные результаты на наших нивах и применим для любых конфликтов без ограничений. Мы его взяли на вооружение не сразу, с большим скепсисом и опасениями. Однако очень скоро убедились в его беспрецедентной результативности. Этот всецелевой метод применим практически в любой ситуации и при любых обстоятельствах: когда вы заведомо слабее или сильнее, когда ситуация непредсказуема и быстротечна, когда надо решать сразу несколько вопросов, когда в конфликт втянуто несколько участников. Очевидно, идеи, заложенные в основе метода, действительно универсальны.

Практика (и ваша в том числе) дает вам несколько стандартных переговорных стратегий. Вы можете быть мягким, жестким или жестко-мягким. Метод Фишера-Юри состоит в том, чтобы решать проблему на основе ее качественных свойств — сути, а не позиционных торгов и «мерения хоботами». В этом и есть простое отличие метода, при котором такие твердостно-прочностные характеристики не требуются.

Метод заключается в том, чтобы в остро спорных местах, где позиции сторон расходятся, искать результат, обоснованный какими-либо справедливыми и независимыми от воли каждой из сторон, нормами. Жесткость здесь проявляется по отношению к рассмотрению сути дела, а не позиции какой-либо стороны. В стандартных технологиях стороны стремятся, во-первых, сформулировать и занять определенные позиции. При этом по многим причинам позиция камуфлирует или искажает истинный интерес. Далее второй этап — битва за позиции в стремлении сдать их как можно меньше и выгадать у соперника как можно больше. В итоге вы имеете классический позиционный торг (ПТ), главной особенностью которого становится вроде бы простая вещь — спор вокруг позиции. На самом деле вы бьетесь за фикцию — позиции, а не за дело. Позиция, скрывающая истинные желания — не только плохое прикрытие, но и никудышная мишень. Так акцент и цели смешаются от существа к второстепенным деталям.

РИСКОГРАФИЯ ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА

К чему приводит ПТ?

Хромеет разумность получаемых соглашений.

Чисто психологически ваша позиция в результате позиционного спора все больше отождествляется с вашим «Я». Поступиться позицией — наступить на горло себе самому. Как мб! отстаиваем свое «Я» — всем нам хорошо известно. Амбиции заслоняют проблему. В итоге достигается соглашение, отражающее в лучшем случае механический компромисс между финальными позициями. А решение могло бы быть выработано на основе отражения истинных интересов сторон.

Эффективность ПТ крайне низка.

Уторговывание позиций — дело дорогостоящее. Вам требуется *много* сил и времени на каждый этап спора. Промежуточные решения трудны и не стимулируют приближение конечного результата. Риск тупика реален. В случаях, когда в спор втянуты несколько участников, позиционный торг вообще малоперспективен. Если двоим трудно договориться о единой позиции, то наличие дополнительных участников перемножает недостатки. Это прекрасно знают те, кому приходилось пытаться согласовывать решения с вышестоящими инстанциями.

Сама процедура ПТ малопривлекательна, и не улучшает отношений между сторонами.

Разумный поиск лучшего решения заменяется состязанием амбиций и проверкой лбов на прочность. Скажите честно, хоть раз после подобных процедур, вы были счастливы? Если же стороны заботятся преимущественно о сохранении приличных отношений, их ждет «поездка в никуда». Скорее всего, будет достигнуто туманное соглашение, малообеспеченное реалиями.

Что же предлагается взамен? Попробуйте иную переговорную стратегию — Метод Позитивных Переговоров (МПП).

МПП: МЕТОД ПОЗИТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Метод позитивных переговоров сводится к нескольким базисным пунктам. Поскольку психологическое состояние в ходе конфликта для многих оставляет желать лучшего, опорные моменты переговоров приводятся в виде легко запоминаемых лозунгов. Помните их, и МПП сработает.

1. «ЛЮДИ - ОТДЕЛЬНО, ПРОБЛЕМЫ - ОТДЕЛЬНО!»

Разбирайтесь с проблемой, а не друг с другом. Отделите людей от предмета переговоров. Используя знания РТ, вам нетрудно этого добиться. Давайте обобщим известное вам применительно к методу МПП.

А. Восприятие.

Вы уже осведомлены о психологических механизмах дефектов восприятия и переработки информации. Напомним вкратце, что «туннельное видение» заставляет человека видеть только то, что соответствует его прошлому опыту. Избирательное восприятие отсекает из сферы внимания человека те факты, видеть которые он не желает и придает неоправданную значимость тем явлениям, которые он ожидает увидеть. То есть почти всегда интерпретация реальности далека от объективности. Это значит, что никогда вам не удастся полностью понять позицию оппонента, равно как и ему не въехать в понимание вашей. Недопонимание усиливает предубеждения и вызывает контрреакцию, что весьма быстро может провалить переговоры. Привычка интерпретировать чужое поведение в негативном свете чревата утратой чувства нового. Будьте снисходительны к чужим ошибкам. Не связывайте суть дела и человека, с которым разговариваете.

Работайте над дефектами восприятия:

- контролируйте *то, как вас понимают,*
- *уточняйте то, что вам говорят,*
- обсудите *различия в восприятии,*
- сделайте что-то такое, чего от вас не ждут.

Этим вы сможете надломить негативное предубеждение. Опасения, пусть даже беспочвенные, в голове оппонента могут иметь больший вес, чем установленные факты. Нереалистичные надежды могут толкнуть к действию,

- контролируйте возможные расхождения в мышлении.

Говорите откровенно и ясно, что вас беспокоит. Спрашивайте, что беспокоит оппонента,

- постарайтесь увидеть ситуацию глазами оппонента

Попридержите свое суждение до той поры, пока не примерите взглядов другой стороны. При этом помните, что понимание взгляда оппонента еще не есть согласие с ним.

Механика проецирования деятельности на собственную личность приводит к тому, что возникает тенденция связать отношение к вам в ходе переговоров с дискуссиями по существу дела. Любое ваше замечание воспринимается как попытка ущемить персональное «Я».

Механика заполнения пустот восприятия, выражающаяся в стремлении человека навешивать ярлыки по малопоказательным признакам, приводит к тому, что раз зацепив чье-то «Я», даже косвенно, например, критикой позиции оппонента, вы автоматически воспринимаетесь в качестве угрозы и становитесь личным врагом. Вам приписывают намерения, которых нет. Отношения натягиваются, а на самом деле виноваты в этом дефекты восприятия, эмоций, общения.

В. Знание основ механики манипулирования вам также пригодится.

- *Вы - человек такой же, как и ваш оппонент.*

Разница, возможно, в том, что он не знаком с арсеналом РТ. Пользуйтесь этим. Чувствуете в себе эмоциональные подвиги — призадумайтесь над тем, не являетесь ли вы жертвой манипуляции. Разберитесь в своих и чужих чувствах. Для этого может оказаться полезным выставить свои чувства напоказ. Этим вы не только продемонстрируете свою открытость и покажете чувства, но и создадите условия для подобной ответной реакции. В любом случае лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо «Вы лжете».

- *Видите напряжение в оппоненте - выпустите пар из него.*

Освободившись от бремени невыраженных чувств, люди, скорее всего, увеличат усилия по решению проблемы. Пусть вам расскажут об обидах, и вам станет легче перевести разговор в рациональное русло. Здесь может оказаться весьма эффективным прием, когда на вас выплескивают обиды. Провоцируйте и поощряйте такие выступления до тех пор, пока не иссякнет фонтан страсти. На этом дело, как правило, кончается, и дальше можно работать продуктивно.

- *Вовлекайте оппонента в процесс выработки решения, даже если оно тривиально.*

Поработайте над текстом вместе. Будет лучше, даже если человек запишет собственной рукой ваши мысли, чем если вы представите ему на подпись красиво разработанный без его прямого участия документ. Партнеры должны чувствовать себя собственниками идей.

- *Обращайтесь к оппоненту за советом, и вы побудите его ощутить личную ответственность.*

Чувство причастности к процессу выработки решения не только желательно, но и вполне возможно.

- *Не трогайте «лица» оппонента.*

Любое решение вы должны подать так, чтобы не затронуть принципы и имидж оппонента,

- *Что бы вы ни говорили — вас поймут по-своему.*

Попробуйте формулировать словами оппонента. Если вам удастся восстановить не только его слова, но и строй его мысли — это экстра-класс переговорщика.

- *Если есть публика — будет и игра на нее.*

Позаботьтесь о составе переговорщиков. Можно заранее его регламентировать, тем самым снизив риск «игры на публику».

- *Используйте технику слушания.*

Уделяйте внимание тому, что говорит противоположная сторона. Просите пояснять и прояснять непонятное, в случае малейшей неясности просите повторить ту или иную идею. Правило добросовестного слушателя: не отвечайте сразу же, постарайтесь понять образ мышления оппонента, его эмоциональный строй и опасения. Подавайте знаки, что хорошо понимаете, о чем он говорит. Иначе может сложиться ситуация, в которой оппонент будет занят только тем, как по-новому сформулировать старую мысль, чтобы донести ее до вас. Спасительна фраза типа: «Если я

вас правильно понял, вы считаете, что...»

2. «ВНИМАНИЕ - ИНТЕРЕСАМ, А НЕ ПОЗИЦИЯМ»

Стремитесь проникнуть в суть нужды оппонента, в его подспудный интерес, нежели в то, как обойти заявленную им позицию. Используйте навыки манипулирования не для контратаки, а для проникновения в истинные мотивы оппонента. Загляните за их позицию. Атака на вас будет состоять из трех маневров: усиленное утверждение своей позиции, дискредитация ваших идей, нападение лично на вас. Здесь уместны такие приемы, как уточнение принципов построения чужой позиции, поощрение критики, обмен местами. Задавайте вопросы и делайте паузы. Вопросы редко порождают противодействие и не провоцируют атаку. Молчание ставит оппонента в неловкое положение, особенно если он не совсем уверен в собственной справедливости.

Спасительные фразы типа «Поправьте меня, если я неправ», «Давайте посмотрим, понимаю ли я то, что вы сказали», «Давайте я вам расскажу, где у меня возникли проблемы в понимании ваших слов».

(Формулировки для «разборных» переговоров вы в состоянии создать сами.)

3. «НЕ МАХАТЬ ШАШКОЙ!»

Выделите круг возможных решений и не стремитесь достичь соглашения с ходу. Объективно: творческая способность сужается в ситуации присутствия противника, высокой вашей ответственности, цейтнота. Всего этого легко избежать, взяв тайм-аут или имея подготовленные заранее «домашние решения». В любом случае не спешите говорить «да». Этому в немалой степени может способствовать планирование переговоров, которое в МПП в обязательном порядке должно включать подготовку нескольких альтернатив переговорам на случай, если они провалятся. Совершенно однозначно, вы должны четко представлять свои дальнейшие поступки на случай нулевого переговорного эффекта. В противном случае вы поставите себя в психологически изначально невыгодные условия:

психологические риски

- вы станете склонны к принятию решения, возможно далеко не лучшего. Акцент сбивается от сути;
- вы будете не подготовлены к возможному провалу переговоров. Сила стороны как раз и зависит от того, насколько для нее болезнен вариант провала. Этим вы обрекаете себя на одну из распространенных ошибок:

видению будущего в комплексе. Проблема здесь в том, что всей совокупности желательного вам не достичь, а внесенная таким искажением воле приятия ошибка чревата последствиями.

Чем больше у вас запасных вариантов, чем лучше вы осведомлены о подобных заготовках противодействующей стороны — тем более вы готовы к переговорам.

4. УКЛОНЕНИЕ ОТ «НАКАТА» ВО ВРЕМЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Непосредственно в ходе переговоров тактика «придерживания шашки» может сослужить неплохую службу при противодействии попыткам манипулирования. Наиболее развиты такие формы переговорного наката:

нанесение психологического ущерба, например, в виде нападок на вас лично, дезинформация в виде преднамеренного обмана или подтасовки фактов, полномочий или намерений

повышенное давление в виде угроз или отказа, от переговоров, эскалации роста требований по мере кажущегося достижения результата.

МПП предписывает нейтрализацию наката в виде:

1. выявления самого факта его применения,

2. ведения переговоров именно по этому поводу.

Переделать переговоры легче, чем людей, их ведущих.

5. «РЕЗУЛЬТАТ - НА ОБЪЕКТИВНОЙ ОСНОВЕ»

Соглашение должно отображать справедливые нормы, а не голую волю. Настаивайте на использовании объективных критериев при выработке соглашения. При этом необязательно критерии диктуете вы. Главное, чтобы они были.

В качестве таких справедливых норм — критериев могут выступать, например, такие общеизвестные как:

- рыночная стоимость,
- уровень затрат и прибыли,
- прецедент.

Требования к критериям:

• Независимость от воли сторон.

Проверка проводится, если вы дадите посторонней третьей стороне выбрать разумный критерий, выступив арбитром в вашей ситуации. Вы не поручаете постороннему человеку решить ваши проблемы, вы просто просите его посоветовать, какой критерий использовать для ее решения. В случае, когда вы заранее готовитесь к переговорам, и разрабатываете подобные критерии, обращение к третьей стороне может послужить неплохим противоядием от вашей возможной предвзятости. Другой подход предполагает наличие «справедливых процедур». То есть процедуры должны быть построены так, чтобы быть максимально нацеленными на независимый выбор критерия. Это проиллюстрировали Фишер и Юри древним примером дележа пирога между двумя детьми. Один режет пирог, другой выбирает половину. В более простых формах равная возможность обеспечивается подбрасыванием монетки.

• Принципиальная приемлемость для каждой из сторон.

Здесь проверку соответствия критерия можно провести очень просто, воспользовавшись «золотым правилом» и «правилом противохода». Золотое правило подразумевает отношение к предлагаемому другой стороне критерию как к своему. Не делай другому того, чего себе не желаешь. Правило противохода предписывает примерять предлагаемое решение с позиции ситуации, развернутой в другую сторону. Поменяйтесь местами или разверните ситуацию. Если вы продаете и предлагаете обоснование цены, согласились бы вы с ним, если стали бы покупателем?

Работа с критерием более пластична в плане возможностей манипулирования, нежели формы волевого нажима. Если оппонент предлагает свой критерий, вам достаточно развернуть в свою пользу критерий, нежели человека. Классические атрибуты переговорного давления, такие как угрозы, взятки или мошеннические заявления типа «Мы же партнеры..» в МПП не работают. Есть принцип выбора — от него и пляшем. Нет принципа—к чему слова?

Эти нехитрые правила, пронизывая всю переговорную технологию от идей до последней завиточки вашей подписи, могут существенно изменить не только вашу деловую и профессиональную деятельность...

ОПЕРАТИВНЫЕ ИМИДЖИ

назначение

принципы построения

типовые оперативные имиджи

НАЗНАЧЕНИЕ

Для проведения оперативной работы в части непосредственного выполнения операций вам необходимо иметь удобные рабочие «личины» — образы, по которым вас будут встречать,

которым вы внешне будете соответствовать, по которым будут ориентироваться на вас ваши объекты.

Удобно назвать их тем же словом, что и распространенные ныне образы фирм, мы также будем использовать термин «имидж». Имидж — устойчивый сформированный образ, позволяющий вас выделить из ряда подобных. Для себя отметим его еще одну специфическую функцию — имидж позволяет вам камуфлироваться, растворяясь среди себе подобных. Работу по расшифровке чужих имиджей мы с вами подробно рассмотрели в разделах, посвященных оперативной психологии. Сейчас поговорим о том, как быть вам.

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ

формирование рабочих имиджей является весьма непростым мероприятием в работе оперативника. Все дело в том, что вы в некоторой степени играете роли. Это могут быть распространенные роли отца семейства, или внимательного собеседника, или рубахи-парня. Важно зафиксировать тот факт, что по большей части они не совсем соответствуют реальному положению вещей. И тем не менее мы пытаемся играть эти роли. Далеко не всегда успешно. Этот багаж ошибок тянется вместе с нами, даже если мы начинаем играть по-крупному.

Р-техно при разработке оперативного имиджа:

1. Необходимо серьезно покопаться в себе и, как говорят актеры, сформировать свое амплуа.

Выделить те роли, которые наиболее соответствуют вашим внешним «сценическим данным и дарованным природой качествам. Можете разобрать свои типичные ситуации, в которых ваши роли не вызывают сомнений среди окружающих. Хорошая техника манипулирования всегда незаметна. На базе этих заготовок начинайте создание рабочих имиджей. Вернее, шлифовку существующих. Ибо никогда не влезть в чужую шкуру так, как сидишь в своей.

2. Основные компоненты вашей личины могут быть самыми разнообразными в зависимости от ситуации и ваших целей.

Это может варьироваться от интерьера вашего офиса до манеры сморкаться или произносить слово «экземпляр». Все, о чем мы с вами говорили в отношении других, справедливо здесь: ваше вещественное окружение, одежда, пантомимика, мимика, речь, привычки, и т.д. — все должно работать в полной мере.

Особое внимание обратите на манеру общения. Недаром в последнее время делаются попытки выделить процессы общения в самостоятельный вид деятельности.

Сейчас вы в состоянии выполнить необходимый анализ самостоятельно. Руководствуйтесь простым правилом:

естественность и удобство для себя и других

3. Проверим правильность выбора.

Хороший имидж всегда реагибилен. Это значит, что ваше окружение должно реагировать не только на явные внешние проявления вашего образа в общении: обращения, слова, жесты. Но и в неявной форме имидж должен работать. В оперативной психологии это называется субсенсорное восприятие — форма воздействия на объект, при котором он не отдает себе отчета о наличии того или иного раздражителя. На поведение человека оказывают воздействие неосознаваемые раздражители, находящиеся за пределами произвольно контролируемой рассудочной деятельности, такие как неслышимые звуки, невидимые световые сигналы, неощутимые тактильные и обонятельные раздражения. Непроизвольная реакция на них, точно соответствующая заложенной вами, является верным признаком удачно выбранного имиджа. (Стоит обратить ваше внимание на работу таких микрораздражителей — и вы начнете оперировать с ними сознательно. Чем мы с вами и занимались при овладении приемами прочтения объекта.)

вот пример, поясняющий сказанное:

- вы идете по улице, навстречу двигается нечто длинноногое. Стоит вам бросить мимолетный взгляд на это чудо, как ...читайте про себя после того, как женщина

минует вас. Если через две—четыре секунды вы не услышите шаркающий звук сбившегося шага этих длинных ног - ваш имидж Казановы неудачен. Он не работает. По большей части, однако, он работает исправно.

Что здесь происходит? Женщина неосознанно фиксирует неявные проявления вашего образа ловеласа и реагирует на него в таком же неявном виде. Исключение составляют опытные манекенщицы, привыкшие к избыточному вниманию. Попробуйте на них другую штучку: смотрите не на ноги, бюст и проч. прелести, заласканные вниманием, а на пальцы рук, ухо, например. Попрактикуйтесь, и вы увидите работу имиджа. Ваши имиджи должны быть эффективными в плане восприятия другими людьми. Проверьте, насколько удобны для работы другим выбранные вами имиджи, даже если ваше удобство не вызывает сомнений.

4. Колебания формы. ,

1

Как любой вид искусства ваши успехи по использованию выбранных рабочих имиджей подлежат временным и ситуационным колебаниям. Можно говорить о спортивной форме, о вдохновении. Однако мы поговорим о другом. О том, что постоянно надо проверять эффективность своих рабочих имиджей и не допускать работы вполнакала. Один раз ваш объект заподозрит неладное, уловит проявления фальши в вашем поведении — долго-долго вы будете потом восстанавливать позиции и, возможно, тщетно.

Позвольте несколько полезных советов.

- Всегда перед операцией проверяйте свою форму, в том числе действенность оперативного имиджа:

-идете пускать пыль в глаза руководству — не побрезгуйте привратником или охранником. Он должен реагировать на вас в точном соответствии с вашими ожиданиями: привстать, можно вытянуться, забежать глазками, первым поздороваться. Если вы идете прямо на него — обязательно посторониться, не допустив вас на предельную дистанцию (менее 0,5 м.) Заметьте, вы не произносите ни слова

-- работаете среди пролетариев — проверяйте, как к вам обращаются руководители. Особенно в неформальном общении. Малейшее отклонение от принятых норм — сигнал вам. Постепенно такой самоконтроль должен стать привычкой. Вы сможете проводить его между прочим, автоматически фиксируя степень требуемого воздействия.

- Если вы чувствуете, что выбранный вами имидж перестал работать или работает не так, как вы привыкли, это — первый звонок к пересмотру выбора. Пока не поздно, на этапе контроля, пересмотрите выбор имиджа. Возможно, вчера вы сильно переутомились, что сказалось на вашем внешнем облике, возможно, как это и должно быть, происходит цикл падения способности к цветистой речи. Может быть все, что угодно. Важно с этим «не лезть на рожок». Не тянешь — не впрягайся. Хороший манипулятор имеет достаточно развитые наборы имиджей. Выступая в личине, например, «простого парня из народа», он может иметь диапазон от «умницы», что позволяет и оправдывает его знание законов, до «тупицы», что делает понятным его бесконечные переспросы и уточнения. Важно не спутать карты и в человеческой многогранности не показать грани, запрещенные правилами игры.

- Если вас «застукали», уличив на несоответствии играемого образа содержанию игры, нужно сразу же загасить возможные негативные размышления оппонента. Лучший способ — искусственно зафиксировать внимание на имеющемся дефекте и дать какое-нибудь удовлетворительное объяснение. Например, если вдруг темп вашей речи и речевые обороты изменились, вы чувствуете напряжение в формулировках и видите, что ваш объект слегка не в себе от этого, скажите ему какую-нибудь правдоподобную чепуху типа, что вчера вы без умолку болтали шесть часов на брифинге и что сегодня у вас произнесение слов вызывает отвращение и к тому же распух язык. Это успокоит человека, он привычно оправдает вас и не станет больше обращать внимание на дальнейшие отклонения. Вообще-то говоря, в такой ситуации рекомендуется сворачивать переговоры или переносить наиболее ответственные моменты на другой раз. В любом случае при прощании соберитесь — все должно быть как обычно. Если вы использовали ранее стандартные домашние заготовки — самое время для них. Концовка, как,

помнится, говаривал Штирлиц, наиболее запоминаема. Не врал.

Не замыкайтесь в рамках статичного, экспериментируйте. Поверьте, при творческом подходе это нетрудно.

ТИПОВЫЕ ОПЕРАТИВНЫЕ ИМИДЖИ

В заключение приводим несколько успешных разработок рабочих имиджей, достаточно универсально пригодных для выполнения работ по сбору информации. Помните про экономический контршпионаж: то, что вы узнаете ниже, справедливо в отношении фирм или людей малоопытных, которые хоть и представляют сегодня подавляющее большинство, но не единственные. Кроме того, не забудьте о выборочном описании приводимых имиджей — мы даем только один из их составных компонентов — профессиональную принадлежность. Хоть она и хороша для подхода к сбору информации, инфильтрации в интересующий вас объект, но далеко не универсальна. Просто поясняет вам направление ваших самостоятельных поисков. Слепить же действительно полнокровный и жизнестойкий, эффективный имидж вы сможете, еще раз пролистав главы оперативной психологии с позиции взгляда не на объект манипулирования, а на себя самого.

Примеры приводятся, как мы это обычно и делаем, по степени возрастания уровня мастерства вашей игры.

• «репортер»

На фоне сегодняшней неразберихи в печатном деле, когда периодика плодится непредсказуемо, появление в офисе репортера малоизвестной газеты никого не смущает. Можно подпустить тумана относительно того, что вы готовите материал не только для своей крохотной газетки. Мало кто будет разбираться, кто вас учредил и зачем. Кроме того, сегодня любой журналист может сотрудничать сразу в нескольких издательствах. Побеспокойтесь о документальном легендировании: с вас могут потребовать удостоверение (хотя это маловероятно), также неплохо запастись «редакционным телефоном» и таким же адресом на случай поверхностной проверки. Обычно все понимают, что репортера на месте застать трудно, но тем не менее позвонить и спросить, есть ли такой-то могут. Некоторые начитанные способны подъехать и с проверкой адреса. Особенно если вы пишете серию репортажей об этой фирме или собираетесь маячить в вы бранной конторе неоднократно. Увидите, насколько быстро к вам привыкнут и перестанут обращать внимание. На первую встречу неплохо прихватить традиционные ремесленные атрибуты: диктофон, сумку-баул, блокноты. Если у вас на глазах оппонента «невзначай» вывалится какой-нибудь правленный материал, гранки — совсем хорошо.

Профессиональных знаний вам не потребуется. Сейчас в журналистах хватает всего, чего угодно. Однако элементарные навыки по работе необходимы. Если вы будете во время интервью по пять минут паразитировать что-то в блокноте каллиграфическим почерком, навряд ли вам поверят, что вы — человек пишущий. Имидж достаточно универсален, позволяет обрабатывать любой контингент объектов: от генералитета до рядового состава исполнителей и собирать информацию любой направленности.

• «ботаник»

Так мы условно называем «профи», интересующихся исключительно узким сегментом возможной информации. Легенда может быть любой приемлемой и лучше малоизвестной вашему объекту: написание монографии, выполнение научных изысканий, студенческих НИР или диссертации. Не-хорошо, если вы напоретесь на действительно профессионала. увы, такое редко, но случается. Придется вилять и уходить от темы, пока вас не раскололи. Кстати, в одном таком деле наш сотрудник, выбрав агрессивный стиль поведения, начал именно с того, что профессионально размазал оппонента. Именно это породило стремление объекта восстановить попорченный «ботаником» статус-кво, и дало самую ценную информацию. Козы-ряние именами и замыслами — весьма неосторожная стратегия поведения. Кто сумеет этим воспользоваться в ситуации — тот хороший оперативник. Кто готовит это заранее, в том числе продумывая свой соответствующий имидж, — тот весьма похож на РТ. Однако, прежде чем работать с объектом, нелишне разузнать о нем кое-что полезное, что весьма легко делается разовой беседой с секретаршей или подчиненными. Кроме того, обычно опер берет себе специальность, ему достаточно известную.

Работа же в паре «опер плюс профессионал» снижает такой риск почти до нуля. Везде, где требуется мнение профессионала — говорит профи, всей же ОРД заведует опер. Имидж хорош для выборочной работы среди контингента узких специалистов.

- «наемная сила»

(Специалист на найм: юрист, дилер, менеджер, дизайнер, социолог, рекламщик, охранник и т.д. — здесь каждый волен выбирать себе то, что он знает действительно хорошо.) Смысл в том, что, предлагая свою рабочую силу, вы можете поинтересоваться, что предлагают вам, и уже с самого начала очень многое узнать от разных сотрудников фирмы. В курилках, коридорах, на рабочих местах — там ваша основная работа. Естественно, что такой визит надо готовить: вы должны быть уверены в том, что этой фирме действительно необходимы наемники. Чем более фирма нуждается в вас — тем более она раскрыта перед вами. Перекрестное сопоставление информации от разных источников даст вам понимание истинной картины. Останется подкрепить все это результатами проверок по другим каналам. Хорош этот имидж и при глубокой инфильтрации в фирму со всеми вытекающими из этого шага задачами.

- «специалист-консультант»

Очень тонкий и ответственный, насыщенный по форме ведения РД, имидж. Здесь вы не только представляете себя самого в качестве товара, но и выступаете организатором работ по консалтингу. Сумеете сразу расположить к себе собеседника, подмять его под свои манипуляции — хорошо. Все остальное — плохо. Обычно вне зависимости от потребности фирмы в тех или иных консультациях вас как минимум с интересом выслушают. При хорошем уровне общения и профессионально поставленных навыках вы можете получить уже здесь очень интересную информацию. Достаточно четко проанализировать характер вопросов, например. Игра на известных вам наклонностях фирмы поможет развить ситуацию. Потихоньку вы уже с первых же минут встречи начинаете консультирование. Если в вашем имидже отсутствуют настораживающие сигналы, человек, западая на возможность получения дармовой консультации, совершенно не замечает того, что все больше и больше начинает говорить сам. Несколько таких контактов могут дать вам больше, чем месячные командные усилия. Единственное ограничение касается действительно секретной внутрифирменной информации. Навряд ли вам что-то реальное скажут, хотя при соответствующих ваших усилиях все может повернуться как надо. Работая с одной микрофирмой, чей оборот мог бы посоперничать с ГУМом, именно благодаря удачно выбранному имиджу профессиональных консультантов мы получили все, что хотели. Не с первого раза, конечно, но все. Видеть, как раскрываются секреты объекта с раскрытием вами «профессиональной кухни консультирования» — это надо прочувствовать. Получение же подряда на выполнение работ может вас закрепить на требуемую глубину. Кстати, использование бросовых расценок подкупило уже не одну фирму, стремящуюся получить «на грош пятаков» вне зависимости от реальной необходимости этих работ или соображений потенциальной безопасности. Очевидно, используется принцип: «Пусть будет...» Имидж хорош для работы в верхних эшелонах, особенно индивидуальной работы с директором фирмы. Характер собираемой информации зависит более от вашей компетентности в качестве РТ, нежели профессии имиджа.

- «вероятный деловой партнер»

Наиболее широко используемый всеми, хорошо знакомый имидж. Его выбирают, забывая о том, что именно к этой категории лиц у вашего объекта может быть максимально обостренное внимание. Так же, как мы с вами уже который час тратим на освоение способов дешифровки чужих сигналов, раскалывание чужой игры и манипуляций — вот точно также настроен ваш объект. Он расколется с полпинка. Поэтому никогда ни при каких обстоятельствах не лезьте на контакт с несформированной позиции. Все до мелочей должно быть продумано, взвешено и отлегендировано. Также не рекомендуется делать это в отсутствии подобного опыта: ваши «новички» должны изрядно походить в паре, прежде, чем они спокойно загубят усилия всей команды, выступив «соло».

Для продвинутых РТ отметим, что применение имиджа «вероятный деловой партнер» хоть и требует предельных напряжений, но дает самые выдающиеся результаты.

ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРОНИКНОВЕНИЯ В ОБЪЕКТ

проникновение в объект разбор типичных ошибок

ПРОНИКНОВЕНИЕ В ОБЪЕКТ

Суть операции проникновения в объект (инфильтрации) сводится к преодолению защитных барьеров, внедрению и закреплению агента в фирме, втирание его в доверие выбранных объектов с целью проведения последующих основных операций, например, модификации делового поведения. При этом объектом могут выступать совокупность индивидов, в случае если вы работаете против фирмы, так и отдельный субъект, если вы работаете с персонажем.

Ввиду того что процесс проникновения в том понимании, которое мы в него вкладываем, связан с большими затратами времени и сил, эта операция может быть весьма сложна в организационном и стоимостном выражении. В то же время именно проникновение дает наиболее показательные результаты.

РАЗБОР ТИПИЧНЫХ ОШИБОК

Рассмотрим несколько ключевых моментов, игнорирование которых может привести к нехорошим последствиям. Среди них худшее, что может произойти для вас, — это ваша дешифровка со всеми вытекающими неприятностями.

1. НЕКОРРЕКТНЫЙ ИМИДЖ

Плохо сформированный имидж приводит к ошибочной манере поведения, которая может вызывать у объекта негативные, иногда непрогнозируемые, отклонения от вашего сценария манипулирования. Еще хуже, если вас заподозрят в «игре». В этом случае можно посоветовать уносить ноги как можно быстрее и дальше. Несколько таких проколов — и наверное вам следует забыть о карьере РТ.

агент был прикреплен к руководителю фирмы — «творческому интеллигенту». Фирма., впервые пустившись в коммерцию, нуждалась в грамотном консультанте, одним из которых и был представлен наш агент — весьма грамотный в профессиональном плане консультант. До некоторого момента ситуация развивалась гладко: агент создал необходимую близость и доверительность отношении, нащупал мягкие места объекта. Все шло к началу активного манипулирования. И тут — прокол. Один заход, второй, третий — безрезультатно. Стали разбираться, обостряя ситуацию, и получили достаточно неожиданный вывод: прокол произошел на этапе начала отношения. Слишком смелый напористый рабочий имидж, взятый агентом за основу, завалил инфильтрацию агента: имидж привел к глубоким внутренним переживаниям нашего объекта, внешне скрываемым, которые и сработали в самый неподходящий момент. Дистанция, манеры, формы переговоров с объектом и в его присутствии, дозировка деловой информации — все эти рабочие элементы имиджа должны выбираться самым тщательным образом под конкретный объект. Разбор произошедшего позволил сделать нашему сотруднику правильные выводы. В дальнейшем его имиджи отличались детальной проработкой. Каждый элемент не только им заранее взвешивается, но и внимательно проверяется наблюдениями за реакциями объекта. Поэлементная проверка дает более точные результаты и оставляет место для маневра.

другой наш молодой сотрудник в аналогичной ситуации применил иной подход. Он не только не стал изменять своего имиджа, но, напротив, пошел по пути парадокса и усилил его до гипертрофированного вида. Так, например, для него и его объекта стало нормой обмениваться при встрече дружескими похлопываниями. Это надо было видеть: молодой «консельери», изумляя окружение босса, дает ему увесистые плюхи поутру в толстенный живот. На самом деле никаких неприятностей физического плана босс не ощущал — слава Богу, наше юное дарование достаточно серьезно занималось единоборствами. Но вот ближайшим замам то же внешнее дружелюбие выходило иной раз боком, чем и достигалась необходимая дистанция. При всей кажущейся дикости, так проведенная инфильтрация дала свои результаты: все поставленные перед агентом уели были достигнуты.

2. ДЕФЕКТЫ ЛЕГЕНДИРОВАНИЯ

Мы достаточно подробно разбирали приемы легендирования деятельности, поэтому покажем основные дефекты и приемы усиления воздействия легенды при инфильтрации.

• внутрилегендные пороки

Достаточно неприятные моменты начала становления агентства были связаны со слабостью проработки легендирования. Рекомендуем еще раз просмотреть соответствующую главу Практикума и освежить в памяти методологию дешифровки чужих легенд. Все это в полной мере относится на ваши контрмеры по защите своих. Хотя в нашей практике пока не было явных провалов, но трудности при инфильтрации из-за пороков легендирования мы испытывали.

в рамках одного серьезного проекта, наш сотрудник, разрабатывавший легенду, допустил маленькую оплошность. В названии инофирмы — крыши проекта он употребил красивое словосочетание иностранных слов. Так ему тогда показалось. Все наши бумаги, включая визитки, шли с этим названием. Каково было наше изумление, когда какой-то сморчок из администрации края, расхохотался нам в лицо Кто бы мог подумать, что в такой дыре встретится языковед, да еще и компетентный в иноязычном сленге? После того, как он перевел нам необщепотребительное значение этих слов, нам не оставалось ничего более, как разделить его веселье. Наш умник-легендист породил гибрид услуг ниже пояса с явной аферой. Хороши «фирмачи», нечего сказать! наши ребята нащупали перспективный для проектных целей контакт и начали инфильтрацию. По легенде им полагалось ограничить поле деятельности только предварительными переговорами. По ходу дела молодцев «понесло», и они вышли за рамки легендированного поведения. Что и вызвало впоследствии недоумение объекта. Пришлось в спешном порядке перекраивать легенду и привязывать под нее способ взаимодействия.

• прием «Call frome...»

Во время вашего нахождения в непосредственной близости к объекту эффектно выглядят внешние атрибуты вашей деловой значимости, подкрепляющие вашу легенду. Например, международный звонок, переведенный в контору вашего объекта для вас или вызов пейджера к автомобильному мобильному телефону: «извините, мне нужно срочно поговорить с Амстердамом». Аналогично работает визитница, где на видном месте красуются несколько визиток «ну очень высоких людей».

Наверное, понятно, что никаких звонков на самом деле нет. Визитки же фабрикуются или заимствуются.

• «Пакетные предложения»

Если вам необходимо создать представление о себе как об очень солидном партнере, придать веса или попросту раздуть свою репутацию, весьма действенным может оказаться прием «пакетных предложений». Это достаточно просто — вы предлагаете свои услуги в виде «неделимого пакета», заведомо превосходящего потребности объекта. Например, нуждающемуся в пополнении оборотных средств в размере, скажем, трехсот сорока миллионов рублей предприятию мы предлагали кредиты по мизерным ставкам, но под условие что взять можно не менее «арбуза» и под личную ответственность. Очень эффективно. Нас провожали до самых ворот — мы же «крутые». (Ох, если б в самом деле!)

Пакетные предложения могут выглядеть и в иных вариациях, например, одному объекту, выразившему желание поиметь недвижимость за рубежом в качестве вознаграждения, мы предложили иностранную риэлтерскую фирму с юридическим обеспечением, в обязательном порядке включающим проверку происхождения денег, «как это принято там». Другому, обремененному заботами о сохранении наворованных баксов, были предложены анонимные счета в «интерполюльно чистом банке». Однако для таких рискованных предложений от вас требуются четкие представления о возможных реакциях объекта. А не то возьмет — да и согласится.

3. НЕДОУЧЕТ ФАКТОРА ПАРТНЕРСКОЙ ГИПЕРПОДОЗРИТЕЛЬНОСТИ

Свойство подозрительности — ее неадекватная активизация. Особенно если вы имеете дело с таким сложным заданием, как инфильтрация в небольшую группу управления фирмы. В самый неподходящий для вас, ничего плохого не предвещающий момент дело может забуксовать. Причем никто вам не скажет, почему именно. Просто, объект что-то заподозрил и меняет линию

поведения. При инфильтрации это может выразиться весьма плохо: вдруг, с ничего, в отношении вас применяются драконовские меры. Вам перекрывают каналы информации, ограничивают допуск к людям, закупоривается личностное общение и, в самом наихудшем виде, стопорится дело. Основная причина гиперподозрительности — возможные рассогласования ваших поступков с ожиданиями объекта, которые могут эволюционировать стремительно. При первых же признаках подобного отношения примите меры к уточнению диспозиций. Возможно, у объекта появились опасения, ранее отсутствующие, и вам необходимо изменить форму проектного взаимодействия.

Мы начали работу с роспредприятием по части поставки ему оборудования инофирмы. Группе управления предприятием была предложена стимуляция в виде дилерского процента от производителя оборудования — весьма крупная сумма. Неожиданно дело стопорнулось: управленцы прекратили контакты с нами и начали самостоятельные изыскания. Пришлось устанавливать причину, которая вылилась в чисто российскую проблему — гиперподозрительность. Раз предлагают деньги, значит сами наживут больше. Как тут объяснить, что цены на оборудование диктует фирма-производитель, что у нас с ней — свои отношения? Будь в нашем распоряжении более короткие ходы на группу управления — уверены, что необходимая информация была бы донесена доверенным лицом по назначению. Нет сомнения, что такое лицо было бы найдено, если бы не жесткий цейтнот. Нам же пришлось переключаться и работать запасной вариант. Вот так недоработки проникновения обваливают «верные дела»,

ДЕЛОВОЙ ПРЕССИНГ

цели делового прессинга

прессинг при взыскании убытков

психопрессинг

ЦЕЛИ ДЕЛОВОГО ПРЕССИНГА

«Белая» практика бизнеса изобилует легитимными способами защиты интересов обязательного партнера. Наше рассмотрение было бы неполным, если бы мы не упомянули о них. Тем более что в схемах устрашающего манипулирования, в частности нормального делового прессинга, зачастую делаются ссылки на возможности и последствия юридического преследования. Это делает необходимым знать основы подходов к подобным разбирательствам и ориентироваться в реальности угроз. Аналогично для разработки и реализации эффективного атакующего поведения вам могут пригодиться частные ссылки на судебную практику, включая международную.

Традиционными средствами правовой защиты потерпевшего партнера являются такие меры:

- взыскание убытков с виновной стороны,
- отказ от договора и дальнейшего сотрудничества.

ПРЕССИНГ ПРИ ВЗЫСКАНИИ УБЫТКОВ

Российское законодательство устанавливает обязанность должника возместить кредитору понесенные им убытки. Убытками являются: во-первых, расходы, произведенные кредитором, например такие, как простой транспорта, расходы по хранению груза, работы, оплаченные им сторонним лицам, утрата или повреждение его имущества; во-вторых, упущенная выгода, т.е. не полученные кредитором доходы, которые он получил бы, если бы обязательство было исполнено должником. Особо отметим, что потери, связанные с девальвацией валюты, например, за время просрочки в исполнении обязательств, также могут быть истребованы с ответчика.

Этот принцип возмещения убытков является компенсационным и означает, что возмещение убытков должно поставить истца в то положение, в котором бы он находился, если бы договор был надлежащим образом исполнен ответчиком.

Истец должен доказать:

- причинную связь между нарушением договора и убытками,
- целесообразность понесенных им расходов,
- доказательства наличия реальности убытков.

Размер убытков, особенно в части упущенной выгоды, исчисляется на основе конкретного либо абстрактного методов. При конкретном методе, например, ориентируясь на перепродажный контракт, заключенный истцом со своим покупателем, считают неполученной прибылью разницу между их ценой и той ценой, которую запросил ответчик. Однако разница между предусмотренной контрактом ценой и текущими рыночными может не быть признана неполученной прибылью. Примерно также дело обстоит и в случае, если третьему лицу товар должен был уйти по цене, значительно превышающей рыночную. В каждом конкретном случае возможны варианты.

Абстрактный метод исчисления размера убытков означает, что убытки привязываются к текущим рыночным ценам в момент исполнения обязательств контрагентом. При этом источниками подобных цен могут служить различные официальные органы, профессиональная пресса и т.д.

Подчеркнем тяготение судопроизводства к адекватности и обоснованности компенсации, выражаемые во взыскании лишь конкретных, а не абстрактных убытков.

Из других методов определения размера упущенной выгоды отметим такой способ, как процентная привязка размера «упущенки» к стоимости товара. Сам процент выводится достаточно фпривольно, опираясь на «сложившуюся коммерческую практику».

один хитрый партнер в эпоху начала российского сырьевого Эльдорадо, желая показать партнеру скромность возможного дохода от сделки, в переписке указал, что-де собирается заработать всего лишь вдвое больше того, что вложил. Сделка расстроилась, и дело дошло до судебного разбирательства. Истец представил расчеты, из которых следовало, что он недобрал порядка 600 процентов вложенного (тогда действовали еще внутренние совковые цены). При этом он предъявил контракт с инофирмой, по которому товар должен был уйти с такой рентабельностью. По идее ответчику грозили большие убытки, но он предъявил суду именно то, чем ему втирал очки партнер. И суд принял решение о компенсации недополучки в размере стоимости товара, что в тех ценах было не очень болезненно.

Если кому-то может кольнуть глаз очевидность и неактуальность этих мимолетных замечаний, приведем еще один пример. Конфликтная ситуация была почти такого же характера, что и вышеописанная: одна фирма поручила другой продать товар на внешнем рынке, та этого не выполнила. Разыграв карту возможного арбитражного выбивания недополучки в размере 600-процентной стоимости, мы принудили ответить имуществом на почти такую же сумму. При этом мы совершенно точно представляли, что навряд ли такое могло иметь место на самом деле. Но партнер этого не знал и неплохо поплатился за это. Так что повторим еще раз: в РТ не бывает бесполезных знаний.

ПСИХОПРЕССИНГ

Рассматривая его под углом общих подходов к манипулированию объектом, о прессинге можно говорить как об упрощенной модели манипулирования. Применяется в отношении слаботренированных объектов с ярко выраженной виктимологией. Как правило сопровождается задействованием эмоциональной сферы.

Давайте еще раз пробежимся по этой полезной «бизнес-механике».

Р-ТЕХНО

Момент атаки

Психологический момент атаки выбирается из соображений уязвимости объекта и требования контролируемости его послепрессинговых реакций. Здесь уместно рассмотреть те процессы, которые возникают в человеке после вашей атаки. Адаптационный синдром человека — совокупность приспособительных реакций защитного характера на агрессоры — неблагоприятное воздействие значительной интенсивности. Это в точности то, что обычно называют стрессом.

Три стадии развития синдрома: стадия тревоги (от нескольких часов до двух суток) — мобилизация защитных реакций организма, стадия сопротивления, стадия стабилизации.

фазы адаптации: первоначальная декомпенсация, частичная и полная компенсация.

Направление удара

Удар наносится в области акцентуации характера объекта — в зоны наибольшей индивидуальной уязвимости. Как вы помните, почти семьдесят процентов людей являются в той или иной мере акцентуированными личностями. Это значит, что они избирательно уязвимы для факторов, соответствующих тому или иному типу. Посему именно атака в уязвимые места будет иметь максимум эмоционального и поведенческого эффекта.

Планирование акции

Амбивалентность — плохое качество для совместного проекта. Если ваш партнер будет испытывать при виде вас несогласованные противоречивые эмоции, что весьма вероятно после проведения прессинга, навряд ли ситуация развернется к лучшему. Посему прессинг обычно тщательно легендируется и выполняется сторонними силами.

Контроль протекания акции

Проводится по линии наблюдения аффективных реакций — сильных, краткосрочных эмоциональных состояний, сопровождающихся резко выраженными двигательными проявлениями. Такие реакции отражают переживаемое внутреннее состояние конфликта и развиваются в критических ситуациях при неспособности объекта найти адекватный выход из опасных неожиданных ситуаций. Обладают свойством доминанты — тормозят психические процессы, навязывая тот или иной стереотип аварийного поведения — бегство, оцепенение, агрессию. Характерным для аффекта является сужение сознания до рамок обстоятельств, породивших аффект.

Противодействие аффекту: возможность произвольной регуляции поведения предельно ограничена. Посему рекомендации касаются трех сторон;

- избегания порождающих аффект ситуаций,
- выполнения отвлекающих действий,
- представления нежелательных последствий.

Устойчивость против вовлечения в аффект зависит от уровня развития моральной мотивации личности.

Здесь нам хотелось бы обратить ваше внимание на так называемый аффективный опыт объекта — оставшиеся в сознании объекта следы былых психотравм, отражающих специфический «опыт» жертвы, связанный с причинами и состояниями перенесенных аффектов. Знание о таком боевом прошлом, собранное на стороне, может дать вам ключики к эмоциональному управлению партнером. Отголоски психотравм, особенно столь сильных, как аффективные реакции, могут быть использованы. Искусственно воссоздавая некоторые детали былых травмирующих ситуаций, вы можете управлять самочувствием объекта на подсознательном уровне.

Контроль эффекта

Для того чтобы убедиться в корректности нанесения психологического удара, вам потребуется прочтение типичных ответов — реакций объекта. В ответ на ваш сверхраздражитель в объекте могут наступать такие неблагоприятные реакции, как реактивные состояния — особые состояния, в картине которых содержится отражение психической травмы.

Окончание прессинга: последствие

Часто психопрессинг, достигнув своего апогея — получения требуемого вам ответа объекта, заканчивают «разгрузкой» — снятием с объекта напряжения. Такая попытка смягчения пилули малоэффективна в плане дальнейшей деятельности, но вполне пригодна для окончательного диагноза в эффективности проведенного прессинга. Если в ходе разгрузки вы не увидите соответствующих реакций, вполне может быть, что весь прессинг гаркнулся. Ничего из того, что обещал вам ваш объект, он не сделает. Напротив, это должно вас насторожить на предмет замысла им чего-то нехорошего.

Релаксации, наступающие после этих «разгрузок», видны, как говорится, невооруженным глазом: спокойная расслабленная поза, мышечное расслабление, изменения речи, вегетативные проявления и т.д.

ПРИМЕРЫ ОПЕРАЦИИ ВЫЕМКИ

примеры

пара советов

ПРИМЕРЫ

Операции выемки относительно несложны в проведении, однако могут потребовать некоторой предварительной подготовки и навыков оперативного работника,

Тривиальное хищение путем несанкционированного проникновения в помещение, взлома сейфа и проч. оставляем на совести авторов детективов. Р-техно — занятие интеллектуальное. Приводим вам несколько вариантов, по нашему мнению достаточно изящных и характерных.

необходимо было получить оригинал учредительских документов ор" ганизуемого объектом предприятия. Р-техно выглядела, таким образом:

Ход первый — ознакомление с конторой инкорпораторов (стряпчих): сотрудник N1 под видом заказчика посетил офис фирмы-инкорпоратора, занимающегося созданием новых предприятий и разведал стиль работы. Было выявлено, что каждым делом занимался определенный сотрудник, но все дела лежали вместе. В тот же момент сотрудник N2 производит рассерженный телефонный звонок стряпчим от имени заказчика. Первый оперативник видит исполнителя и слышит, что бумаги готовы.

Ход второй — выемка: оба сотрудника, сидя в автомобиле напротив стряпчей конторы, дождались, пока разработчик покинул свой офис. N2 заходит в контору и, сославшись на якобы предварительную договоренность с разработчиком, спокойно берет требуемые бумаги у его коллеги. Далее он их просматривает, находит «слепые» листы и копирует на ксероксе конторы. Ход третий — прикрытие: N2 выходит и бросает копии в машину, затем возвращается в контору и отдает бумаги, говоря, что, пожалуй, зайдет за ними в другой раз.

Итого: два человека и один день.

Конечно, далеко не всегда дело может быть выполнено так быстро. Как мы уже говорили, выемка может потребовать более детализированного прикрытия и разработки. В качестве прикрытия в обязательном порядке должны предусматриваться варианты легендирования сотрудников на случай их внезапного обнаружения, например, в результате случайного срабатывания сигнализации, блокирования помещения, неожиданного прибытия нежелательного персонала и т.п.

необходимо было достать выписку о состоянии банковского счета объекта. Подступиться к банку оказалось непросто. Заказ представлял для нас существенную ценность, и было принято решение о проведении серьезной операции выемки.

В вычислительный центр банка был направлен наш сотрудник под видом дистрибьютора банковских программ известной зарубежной фирмы. Банк работал на самодельном программном обеспечении и простое ознакомление с высококачественным ПО представлял интерес для разработчика, который одновременно являлся начальником банковского вычислительного центра. На этой почве завязались отношения - программист был взят в оборот. В ходе одной из встреч при сравнении технических характеристик программ «на пробу» были указаны требуемые нам реквизиты. Программист отреагировал штатно, и вся исчерпывающая информация была локализована в отдельном файле, неприметно скопировать который в дальнейшем не составило большого труда. На прощание пришлось подарить программисту часть фирменного ПО - это было единственным, что мы взыскали на его совесть.

Как мы с вами говорили в начале Практикума, иногда операции выемки могут преследовать вспомогательные оперативные цели. Например, использоваться в операциях прикрытия, когда требуется очистить контору от следов вашего пребывания в ней.

в одно объединение было направлено некое письмо от, скажем, «вышестоящей инстанции». После того как оно «сработало», необходимо было его забрать и уничтожить. Сделано это было следующим образом. В конце рабочего дня по коридору к выходу зашагал одетый в спецовку электромонтера парень с инструментальной сумкой на боку. Он объяснил вахтеру, что работает с утра и ему нужно «сгонять за тестером в аварийку, чтобы закончить работу «к завтраму», но сумку тащить неохота и оставить боязно, просьба присмотреть, за что будет могарыч». Ничего не подозревающий вахтер, сменивший своего напарника в обед, оставил сумку у себя в подсобке. Со словами «щас мигом буду назад» парень вышел и вернулся очень нескоро «навеселе». К тому времени все ключи от кабинетов находились уже на вахте. «Электрик» начал приставать к вахтеру с предложением раздавить «на двоих», и, получив отпор, «обиделся». Вахтер выдал ему его сумку, ключи от кабинетов и поскорее спровадил доделывать работу. Через двадцать минут обиженно насупленный монтер покинул «очищенную» контору.

ПАРА СОВЕТОВ

- Имейте в виду, что если вас одного оставили в кабинете — это еще не повод для того, чтобы что-то предпринимать. В нашей практике, даже работая на чужой территории, мы делали так: в одну из стоящих стопкой папок закладывается мини-камера, кабель спокойно прячется в мебель. Во время переговоров нашего сотрудника срочно просят отойти на несколько минут. Очень интересно понаблюдать за объектом, когда он остается один на один с секретами чужой кухни, вываленными перед ним на стол. В приведенном примере нам надо было убедиться, что объект увидит то, что мы ему подставили.
- Любителям занимательной притязания советуем поупражняться на простеньких приемчиках «подклейка» и «перевертыш». В первом варианте, листая папку с бумагами, подклеивают нижний, требуемый для выемки, листок к верхнему своему. Папку кладут на место, свой листок с низлежащим требуемым прилюдно остается у вас. При втором приеме ваша «папка-перевертыш» снизу имеет листок, которым вы намерены заменить изымаемый. Держать папку надо так, чтобы нижний лист не был замечен. Потом кладите сверху папки требуемый к выемке лист, якобы для удобства его прочтения, читайте его, затем роняйте папку так, чтобы она перевернулась и ваша домашняя заготовка оказалась сверху. Теперь можно ее демонстративно вставить на место в файл вместо изъятого листа, по-прежнему остающегося на темной стороне папочки...

РАЗДЕЛ 10

ДОСТУПНОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИДЕОТЕХНИКИ

обоснованность использования применение видео в Р-системе

ОБОСНОВАННОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Применение видео в Р-системе относительно трудоемко и дорого. Вопрос формулируется просто: в каких ситуациях применение видеосредств обоснованно? Его решение — ваше дело. Первоначально мы старались избегать задействования видеотехники на проектах, имеющих менее, чем четырехкратное покрытие стоимости использования средств. Сегодня ситуация изменилась. Возможно, это связано с переоценкой подходов Агентства к качеству оперативной информации, возможно, дело имеет более глубокие корни. Как бы то ни было, потенциально видео открывает широкие возможности для оперативно-разведывательных работ.

ПРИМЕНЕНИЕ ВИДЕО В Р-СИСТЕМЕ

Каковы цели оперативных видеосъемок и как они достигаются?

ФИКСИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК

Даже когда вы работаете на чужой территории, запись поведенческих проявлений хозяев весьма полезна для последующего анализа и выводов. Это, как мы с вами видели, помогает вам провести раннюю диагностику манипуляционной направленности объектов, идентифицировать и изобличить лживое поведение. Также применение видео значительно

облегчает входной контроль инициативной информации. В дополнение к основной информации в ваше распоряжение попадает невербалика ~ все эмоциональные проявления и реакции объекта, включая реакции последствия.

Мы показывали вам пик достижений по использованию видеосъемки на примере нашего стационара-комплекса «Аквариум». Вы можете «заряжать» и чужой офис, внося и размещая на время переговоров скрытные мини-камеры. Сегодня это не представляется большой сложностью. Были бы деньги: на рынке спецтехники — любой и в избытке. Даже обрывочные записи внешних поведенческих наблюдений могут сказать специалисту гораздо больше, чем все многочасовые переговоры. Иногда же ситуация может дать вам шанс иной.

переговоры о закупке шли долго и нудно. Представитель покупателя оказался посредником столь же упертым, сколь и опытным. Он кружил вокруг да около, ни на шаг не двигаясь навстречу нашим пожеланиям и не позволяя нам приблизиться к своему хозяину. Нас же посредники не интересовали. Дело шло к нулевой отметке — вероятность выхода на купца падала и мы почти уже готовы были поставить на этом деле жирный крест. Шанс выпал из рук посредника вместе с его записной книжкой. Вернее с рассыпавшимися по полу визитками. Один из сотрудников, обслуживающий переговоры, чуть развернул свой атташе... Этого оказалось достаточным.

СОЗДАНИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВЕННОЙ БАЗЫ

В некоторых операциях пограничного плана бывает необходимым создать необходимое документальное подтверждение того или иного факта, включая высказанные намерения сторон. Здесь видеосъемка может оказать неоценимую услугу.

Например, вы сможете доказать клиенту факты неблагоприятного или враждебного поведения его партнера, только предоставив неопровержимые улики. Видеосъемка предоставляет вам такую возможность, невзирая на издержки действующих процессуальных норм внутреннего законодательства. Вашему клиенту требуется доброкачественная информация, а что он с ней сделает — к прокурору пойдет или на полку положит, это его сугубо личное дело.

В пограничных проектах факт исполнения партнерских обязательств должен быть зафиксирован, сколь слабоформализованными ни были бы отношения. Партнеру про такой контроль знать совсем необязательно, но подстраховать себя, обеспечив доказательственную базу на случай возможной «разборки» с участием третьих лиц, необходимо совершенно однозначно. Вспоминается сюжет, в котором наш клиент не только уцелел, попав в криминальную схему, но и сумел получить с виновного. Спасли его исключительно видеоматериалы, по которым «разборщики» сумели опознать субчиков, выдающих себя не за тех, кем были на самом деле не только в деловом, но и в криминальном мире.

ВЫЕМКА

Иногда операцию выемки можно с успехом заменить видеосъемкой. Часто бывает так, что интересующие документы лучше с места не изымать, оставив факт визита в офис в секрете. Вы знаете, что у нас не котируются какие-либо копии документов. Время же на «обработку ящиков» в вашем распоряжении как правило предостаточно. В такой ситуации видеосъемка документов представляется не только вполне приемлемой, но и единственно возможной. При этом при съемке отснимают несколько общих планов, удостоверяющих факт вашего нахождения именно в требуемом кабинете. Таймер камеры покажет дату и время. Кое-кто любит вдобавок заснять какие-нибудь настольные часы, ходики, почти создав полный эффект «прямого эфира». Один раз мы наблюдали вид из окна на часы вокзала и подъезжающую машину хозяина кабинета. Клиенты визжат от таких ужасиков.

КОМПРОМАТ

Операции по сбору и созданию компромата предопределяют более частое обращение к средствам видео. Например, при «горячей обработке» объекта видеоматериалы, демонстрирующие его разлагающееся поведение и несоответствие «нормам социалистического общежития и коммунистической морали» работают в полной мере. Один лишь факт наличия такого компромата может кардинально изменить поведение объекта в требуемую вам сторону.

(Если вас ломают «грязные дела» — подумайте о «чистоте» своего объекта. Занимаются теми, у кого рыло в пуху. Вам приходилось когда-нибудь встречать «рыло», да еще и пуховое, у честных людей?)

«КЛИЕНТ-КОНТРОЛЬ»

Видеозаписи, подтверждающие выполнение вами операций — это профессионализм высокого класса. Например, подтверждения «стимулирования» объекта можно и не делать. Но как еще вы докажете клиенту, что его деньги попали адресату? Как «в случае чего» вы сможете объяснить возможное бездействие объекта, не кинув на себя тень подозрений со стороны заказчика? Это в полной мере касается и работы с источниками оперативной информации. Если вы ранее не работали этот источник, запишите на пленку факт передачи им информации. Кто знает, насколько она окажется правдивой, особенно когда вы за нее платите звонкой монетой? Также это пригодится на будущее, ибо никто не знает, как жизнь повернется и как поведет себя ваш сегодняшний «друг и помощник». Будет ли он хранить молчание, как вы условились? Что, если вдруг вам потребуется обратиться к нему вновь? Не покрутнеет ли он и не испортится ли? Не взвинтит ли цены? Подстрахуйтесь: сажайте на крючок. Крючок в нашем деле надежнее слов и отношений.

Аналогично полезно иметь твердую гарантию выполнения оперативной игры, например, факта «склеивания» объектом вами подброшенной дезы. Кое-что подобное мы вроде бы вам уже рассказывали ранее.

СБОР ОПЕРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ

При работе против фирмы в отдельных случаях может быть необходимым проведение «фотографирования персонажей», при котором «пишут» всех входящих и выходящих из конторы для выявления интересующих контактов. Приведем вам пример такой работы класса «ультра-си».

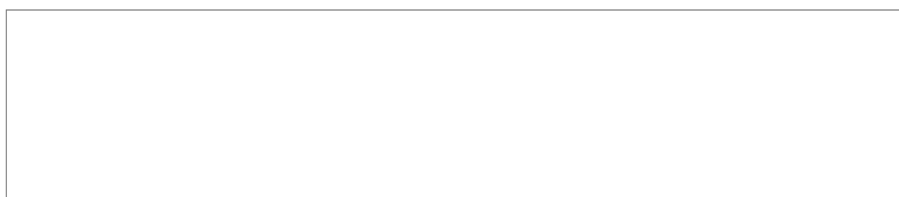
фирма-объект нашего интереса имела в своем распоряжении маленький, но очень фешенебельный спортзалчик - качалку. С целью идентификации «крыши» этой фирмы мы решили понаблюдать за теми, кто посещает этот райский уголок боди-билдинга. Мы знали только время общего сбора. Требовались конкретные персонажи. Маячить с камерой в руках в машине под дверью нам показалось не самым лучшим вариантом. Наверное, к этому выводу нас подтолкнул внешний вид obsługi зала в пиджаках шестидесятого размера. Тогда один «юный техник» сделал то, что впоследствии получило достойную оценку ветеранов Агентства. Приходилось ли вам видеть мини-камеры наружного наблюдения? Такие маленькие коробочки, обычно размещаемые за лампой под навесом крыльца, которые позволяют охране незаметно «разглядывать» освещенные лица проходящих? Наш парень подрубился к такой вот чужой камере (при соответствующих навыках такая процедура займет и у вас не более нескольких секунд). Затем мы закинули на крыльцо свой «хитрый кейс», врубили «запись» и поспешили убраться подальше с глаз, благо время «Ч» наступало. На всякий случай в пределах прямой видимости крыльца оставили наблюдателя — техника дорогая, надо беречь! Ночью опергруппа вернулась и тихонько сняла оборудование. В наши руки попал весь цвет фирмы крупным планом. Что и требовалось.

ПРАКТИКА РАБОТЫ С ДИКТОФОНОМ

экипировка

технические характеристики

примеры использования



Традиционно диктофон не относится к наступательным оперативно-техническим средствам. Однако, представляя собой доступное, бытовое и очень недорогое устройство, диктофон в умелых руках может дать вам не меньше своих громоздких и дорогостоящих собратьев. Позвольте поделиться некоторыми

полезными советами из нашей практики работы с диктофонами.

ЭКИПИРОВКА

В зависимости от используемой модели диктофона ваш маленький помощник может иметь выносной или стационарный микрофон. Стационарный микрофон к тому же может быть селективно избирательный, т.е. качественно улавливающий звук в преимущественном направлении. Поэтому, прежде чем вы вознамеритесь применить технику на практике, подумайте, как разместить диктофон подходящим образом для обеспечения качества звуковосприятия. При этом обратите внимание на несколько рабочих моментов.

- **дыхание**

Вы, надеемся, пока не разучились дышать. Это значит, что одежда на вас постоянно находится в движении. Ваш ремень может поскрипывать от поднимающейся и опускающейся диафрагмы, ваш пиджак постоянно трется о сорочку. Вы этого не слышите, однако микрофон, помещенный во внутреннем кармане пиджака, услышит все. И вам придется выслушивать записанный разговор сквозь невероятный шумовой фон. Вы даже не представляете себе, сколько различных звуков сопровождают вас, даже если вы неподвижно застываете в кресле.

- **внутренние шумы**

Внутренние шумы также плохие помощники. Работа вашего желудка и сердца будут очень громко воспроизведены, если вы разместите выносной микрофон с обратной стороны галстука или на сорочке. Конечно, может быть интересным сидеть и изучать изменения внутренних ритмов своего организма в зависимости от развития ситуации. Но кто сумеет распознать все прочее? Не сомневаемся, что отныне вас будут веселить эффектные сцены видео и кино, в которых после разоблачения злодея, агент распахивает рубашу и демонстрирует укрепленный на животе микрофон.

- **движения**

Самое большое неудобство для диктофонной записи — беседа на ходу. Здесь фонит все: ваши рукава, трущиеся по мере размахивания руками, верхняя одежда, содержимое карманов — всякие ключики, мелочь, бумажки — все бряцает, шуршит и скрипит. Окружающие шумы также будут уловлены и записаны. И если в нормальной жизни мы их «не слышим», используя природой данные фильтры, то при воспроизведении записи все будет воссоздано в самом неудобном виде. Рекомендуем потренироваться на собственной одежде.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Некоторые диктофоны имеют пакостные особенности управления. Например — выключаться с характерным щелчком выстреливаемых кнопок. Или после окончания кассеты включать обратную перемотку, что также может вылиться в нежелательное. Был у нас и экземпляр с программируемым управлением и таймером, автоматически по недосмотру сотрудника включившимся на воспроизведение в неподходящий момент. Именно такие мелочи могут завалить серьезную операцию. Проверяйте технику, «не отходя от кассы» при покупке. Другой важной характеристикой является емкость записи. Вам нужно точно следить за временем беседы для того, чтобы не выйти за кассетное время, что иногда весьма неудобно. Переход на пониженную скорость записи, что для многих моделей допустимо чисто факультативно, может сильно снизить качество записи. Рекомендуем реверсивные системы с несколькими скоростями качественной записи. При этом отметим, что приверженцев диктофонной практики могут порадовать такие новинки рынка, как высококлассные диктофоны записи на жесткий носитель. Их память может простираться на сутки и более. При этом техническое качество записи — первоклассное.

Рекомендации наши просты и незатейливы: опробуйте ваш диктофон в ситуациях, «приближенных к боевой». Порепетируйте и поупражняйтесь. Вы должны знать свою технику как часть себя самого, будь это даже самый примитивный диктофон.

ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Диктофон, несмотря на свою внешнюю невинность и ограниченные возможности, — достаточно

универсальное и мощное средство проникновения в чужие секреты, Он может с успехом справляться с серьезными задачами и ничем не уступать более сложным в техническом плане собратьям. Несколько примеров технического проникновения в объект интереса позволят вам убедиться в этом. При этом мы опустим из рассмотрения варианты тривиальных записей бесед и переговоров, как очевидные и не требующие каких-либо дополнительных разъяснений.

• **«Закладка»**

в ходе одного давнишнего дела наш сотрудник проявил находчивость и изобретательность, используя диктофон в качестве средства-закладки. Сотрудник знал место и примерное время: требуемая ему информация должна прозвучать в данном офисе в течение ближайших двух часов. Кроме дежурного диктофона, у работника с собой ничего не было. Не мог он и обратиться за помощью в главную контору, ибо мы были очень далеко. Тогда он использовал единственную возможность: он настроил диктофон на требуемый порог громкости, и, улучив момент, закинул его на верхнюю полку среди бумаг в офисном шкафу. Затем откланялся и покинул офис, будучи уверенным как в возможностях своей техники, так и в поведении фирмы-объекта. После возвращения сотрудника из командировки мы всей конторой знакомимся с тогда новым для нас применением диктофона. Среди нескольких записанных телефонных звонков и кабинетных бесед прекрасно звучали требуемые нам слова. Причем звонок начался с «громкой связи», что позволило нам совершенно однозначно идентифицировать голос звонившего. Сотрудники фирмы-объекта, никого не стесняясь, прокомментировали телефонный разговор, дав нам дополнительную информацию о его содержании. Единственный острый момент был связан с приближающимися шагами, скрипом открываемой дверцы шкафа и шорохом бумаг. По счастью, наша закладка не была обнаружена. На всякий случай мы сдали кассету на обработку и убедились в аутентичности записи. Кто знает, с кем имеешь дело...

другой пример позволит вам еще раз убедиться в пользе привычек, например, записывать все переговоры на диктофон. Сотрудник вел переговоры с одним непростым банкиром, в ходе которых у последнего появилось жгучее желание сделать телефонный звонок. Номер его абонента нам бы весьма не повредил, но хитрый банкир знал, что делает! Он демонстративно развернул телефонный аппарат так, чтобы нашему парню ничего не было видно. Это было лишнее. Достаточно того, что слышен был бипер телефонного аппарата, сколь быстро он ни прозвучал. Установление номера телефона по записи в дальнейшем труда не составило.

• **«Портфельчик не находили?»**

Наиболее развитая практика нетрадиционной эксплуатации диктофона — мы называем ее «забывка» — предусматривает оставление диктофона вблизи покидаемого вами объекта. Как правило, это делается на чужой территории и ставит целью зацепить реакции последствия объекта. Покинув кабинет, вы оставляете группу переговорщиков один на один с диктофоном, фиксирующим все их комментарии и текущие оценки вашего визита. Забывка оправдывает свое название тем, что обычно выглядит в виде брошенного под стол «дипломата», оставленной в каком-нибудь дальнем углу папки, коробки или свертка, верхней одежды. Когда мы впервые испробовали забывку много лет назад — нас удивило то, насколько полезным может быть ознакомление с реакциями последствия — первыми отзывами тех, кого мы только что покинули. На сегодня мы используем забывки повсеместно именно для сбора такой «горячей информации», как первые впечатления и оценки нашего контакта. Это не только повышает ценность конкретно выполняемой работы, но, что более важно, дает возможность исследовать эффективность используемых психотехник и совершенствовать свои профессиональные навыки.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ

ПОДСЛУШИВАНИЯ

роль и назначение простейшие приемы съема информации

РОЛЬ И НАЗНАЧЕНИЕ

Специальные технические средства, такие, например, как средства прослушивания, играют видную роль во внешних разведывательных акциях. Впечатляющие результаты операций технического проникновения и сбора информации оперативно-техническими средствами, или, как это принято в нашем обиходе, «постановки и снятия ушей» («прослушки»), воодушевили не один десяток именитых авторов детективного жанра. Что в условиях нашей действительности, впрочем, только способствует росту популярности наступательных технических средств сбора разведанных.

Сказывается отсутствие уголовной ответственности за техническое проникновение на объекты интереса и в жилища граждан. Но более того виноват рынок.

Самые передовые технологии и разработки, до недавнего времени являвшиеся подспорьем исключительно узкого контингента работников спецслужб, ныне доступны практически любому. Обеспеченность российского рынка спецтехники как привозными так и отечественными изделиями постоянно растет. День ото дня появляются все больше новинок, иногда весьма изысканных. Предложение порождает спрос, и сегодня без проблем можно приобрести почти любое профессиональное устройство самых последних моделей. Были б деньги. Даже если потребуются нечто специфическое, чего нет в наличии, к услугам солидного заказчика есть масса как отечественных частных фирм, так и зарубежных.

Эффективность применения техники разведки, особенно средств прослушивания, с позиций РТ представляется не просто весьма высокой, а зачастую уникальной. Ваше дело может повернуться совершенно неожиданными гранями, стоит лишь прибегнуть к использованию средств прослушивания. Иной раз одна-единственная фраза, недостижимая для ваших ушей иными средствами, кроме технических, может в корне изменить весь подход к проекту. Это равно тому, как если б вам предоставили возможность читать мысли оппонента. Кто это попробовал хоть раз, тот — наш. Кто не успел, мы уверены, рано или поздно к этому придет. Навряд ли мир перевернется.

Но необходимо сделать две оговорки.

Во-первых, мы не хотим уподобляться некоторым издателям, делающим сбор на размещении рекламы. Рекламы и тактико-технических характеристик продукции фирм, специализирующихся на выпуске техники специального назначения, вы здесь не найдете. Исключение не делается даже для наших хороших друзей и давнишних партнеров. (Интересующиеся могут получить подробную информацию, обратившись к соответствующей рекламной и торговой информации. Сегодня ни в самой технике, ни в предложении выполнения подобных услуг силами сторонних специалистов-технарей со своей техникой, ни в консультантах по данной теме нет недостатка.)

Во-вторых, спецтехники становится все больше, ее стоимость относительно дорога и часто недоступна для постоянного использования РТ рядового уровня или бизнесмену не самого крупного калибра, желающему применить технику на благо своего дела. Пока же рейтингом подобной техники никто серьезно не занимается, что также не делает ее более доступной в ценовом плане. Некоторые изделия, кроме того, требуют серьезного уровня подготовки пользователя и обременительного вспомогательного обеспечения. Все это вынуждает нас ограничиться, по крайней мере в рамках настоящего Практикума, рассмотрением применения наиболее дешевых и доступных в работе технических средств.

ПРИЕМЫ СЪЕМА ИНФОРМАЦИИ

Мы не станем отнимать ваше время на разбор таких дорогостоящих мероприятий, как съем акустической информации лазерными устройствами, скачивание информации с телефона проводными системами, перехват электрического сигнала, наведенного под действием голоса в телефонной линии и прочими диковинками технической мысли.

- стетоскоп («айболит»)

Наиболее доступное средство прослушивания помещения. Позволяет контролировать акустику без непосредственного присутствия в помещении, что относит стетоскопы к так называемым «беззаходовым» системам. Самыми распространенными средствами подобного класса являются стереофонические электронные стетоскопы, обеспечивающие приличное качество передаваемого

сигнала и бесспорную скрытность применения.

фирма, в отношении которой имелись опасения на попадание в форсмажор и неисполнение взятых обязательств, в случае подтверждения опасений могла бы очень существенно подвести нашего клиента. Партнер-мониторинг осуществлялся в том числе и с применением СТС. После очередного планового визита в офис партнерской фирмы наш сотрудник параллельно применял «айболит» для прослушивания частных переговоров руководителей во время нашей официальной беседы и сразу же после нее. Гипотеза о невыполнении обязательств аргументированно отвергалась...

- радиомикрофон («клоп»)

Относится к заносным устройствам и представляет собой малогабаритный передатчик с чувствительным микрофоном. Срок действия «клопа», как правило, небольшой, что и ограничивает сферы применения. Размещают передатчик в непосредственной близости к объекту прослушивания: на поверхностях и в пустотах мебели, под половым покрытием, за стеновыми перегородками и подвесными потолками, в абажурах светильников, под подоконными плитами и т.п. Наилучший эффект дают подрамники картин. Когда видишь, как на глазах объекта РД его вещественное окружение заряжают, становится немного грустно: «Какая приятная у вас ваза, можно посмотреть...» Через секунду ваза обретает для вас ценность, в несколько раз большую, чем она стоила коллекционеру — начинается трансляция секретов...

Приемник может представлять собой самый рядовой транзисторный «бытовик» типа нашего «Океана», а может обойтись в полторы тысячи «зеленых». Есть и специальные устройства, позволяющие осуществлять передачу «клопом», во-первых, в импульсном режиме (он наслушается-наслушается, да и стрельнет в эфир сообщение за долю секунды), во-вторых, на автоматически выбираемой случайным порядком частоте передачи и, в-третьих, с кодировкой передачи или с подмешиванием сигнала к существующим чужим. Эти меры обеспечивают скрытность обнаружения и снижают эффективность применения различных технических контрсредств, например, постановщиков помех. Стоимость таких суперклопов подпрыгивает на порядок по сравнению с обычными. Радиус устойчивого приема «клопов» относительно невелик и может составлять порядка нескольких сотен метров, что вполне достаточно. Из числа экзотик отметим разновидность «клопов», выстреливаемых в оконные рамы из пневморужей и пистолетов. Весьма сомнительное достоинство, насколько мы убедились. Даже если вы исхитритесь не промахнуться и, возможно, ваш объект никогда не смотрит в окно, равно как и его сотрудники, что заставит вашего клопа спрыгнуть обратно?

Вспоминается один казус.

объект прослушивания представлял собой комнату второго этажа особняка. Наши попытки установить аппаратуру внутри не увенчались успехом. Постоянно при нас находился шеф-секьюрити, не спускающий глаз с «ремонтников телефонных сетей», даже после того как он проверил телефоны прикрывающей нас конторы и наряд на работы. Не прошел вариант и с направленным микрофоном. Проклятая комната не прослушивалась в силу шумов растущих поблизости деревьев и ветреной погоды. Вот тогда и зародилась мысль об экзотике. Появился красивый пластиковый чемоданчик, в котором мы обнаружили космического вида пневмопистолет, несколько клопиков с симпатичными хвостиками-стабилизаторами и приемник. Произвести выстрел доверили лучшему — бывшему чемпиону одной из малоизвестных широкой публике дивизий. Что он и подтвердил, предварительно изрядно истыкав раму нашего офиса.. Устройство оказалось, и правда, непростым — ни отдачи, ни хлопка. Не подкачал и микрофон-клопик: прикрытый раскидистой веткой тополя, он исправно и неприметно окупил себя. Но вот чтобы извлечь его, нам пришлось потрудиться на славу. Чуть ли не больше усилий в отношении этой конторы мы потратили на то, чтобы «снять ухе» и вернуть технику клиенту в первоначальной комплектности. Пришлось, скажем так, организовать маленькую диверсию в близлежащем строении, в результате которой пострадало электроснабжение особняка. И только с пришедшей машины-аварийки удалось вынуть из рамы «клопика-летуна».

Второе не очень приятное свойство применения технических средств прослушивания может быть связано с необходимостью организации контрольного пункта, с которого осуществляется слежение за окружающей обстановкой во время прослушивания и ведется прием снимаемой

информации.

- **акустический микрофон.**

Там, где объект прослушивания представляется достаточно доступным можно применять самые простые акустические микрофоны. Заодно отметим такой факт, что пристрастие к постановке шумовой завесы, например, пускание струи воды — мероприятие сомнительное..

показателен вариант применения микрофона высокой чувствительности при прослушивании нами объекта, размещенного в обычном жилом доме Вентиляционные шахты многих наших домов имеют выход на чердак, причем в нашем случае эти вентиляционные шахты совершенно четко соответствовали своей квартире. Технически все выглядело просто: один сотрудник располагался в офисе-квартире и вел беседы с хозяевами, двое других в это время спускали по шахте микрофон с грузиком. Как только уровень вентиляционной решетки квартиры был достигнут, сотрудник «снизу» произнес условную фразу, удостоверяющую неприметность микрофона, которая была отлично услышана «наверху». Далее «верхние» подключили микрофон к магнитофонной VAS (Voice Activated System — система включения магнитофона при достижении заданной громкости звука, например, при начале разговора) Технику слегка закамуфлировали, чердак закрыли своим замком. Далее оставалось только иногда наведываться для смены кассет и батареек. Что характерно, так это то, что, прежде чем мы прослушали записи, их пришлось подвергнуть чистке от искусственных шумов. Насколько мы могли слышать сырую необработанную запись, наш объект, начитавшийся детективов, применял все имеющиеся бытовые средства от вентилятора до открытого крана водопровода. Насколько мы поняли после прослушивания очищенной записи, вполне напрасно он это делал

Хороши микрофоны и для мониторинга — осуществления постоянного прослушивания и контроля оперативным работником текущей ситуации. Однако в этих случаях лучше использовать другие изделия. Например, закладки.

- **«Закладка»**

Традиционные «заносные» средства прослушивания, радиозакладки хороши по нескольким причинам: их размещение производится в наиболее трудно обнаруживаемых местах, например, в стеновых проемах, плинтусах, бетонных нишах под раздаточные коробки и розетки, внутри всевозможного офисного оборудования.

Во-вторых, закладные радиопередатчики могут передавать информацию на значительные расстояния, что иногда очень удобно. (При этом следует помнить о реальных условиях эксплуатации устройства, о чем в технической документации часто умалчивается. Конкретное окружение объекта прослушивания могут создать труднопреодолимые преграды, существенно ограничивающие радиус действия устройства.)

В-третьих, основное преимущество закладок состоит в том, что многие из них являются долгожителями. Эти устройства предусматривают регулярную подпитку электроэнергией непосредственно из электрической или телефонной сети объекта. Отдельные очень дорогие экспонаты семейства закладок предполагают использование лазерного излучения, что делает их практически вечными. Вы можете, единожды установив закладку, черпать информацию на протяжении многих месяцев и даже лет, как это имело место, впрочем, в области, далекой от коммерческого шпионажа.

В-четвертых, и это в скором времени, очевидно, станет самым большим плюсом — закладные устройства имеют повышенную защиту от обнаружения. Они устроены так, что их и трудно искать поисковой аппаратурой и трудно «вычислять» аппаратурой противодействия.

К недостаткам закладок относятся трудности монтажа и демонтажа, и, конечно же, высокая стоимость. Но иногда все это — ничто по сравнению с добытой при помощи них информацией.

в ходе одного дела возникая необходимость постоянного прослушивания лаборатории, где изготавливался некий интересующий нас препарат. Нашего клиента интересовали технические детали технологического процесса, в частности, температурно-временной режим. Операциями обеспечения мы инициировали постоянную загрузку лаборатории. Работа с обслугой позволила

нашему сотруднику проникнуть в помещение и установить закладку в электрическую розетку. Такая закладка питается от сети и посылает в эфир импульсные сообщения на приличные расстояния. Через неделю прослушивания мы имели записи всех переговоров персонала, в числе которых была не только исчерпывающая техническая информация, но и сведения коммерческого плана, обсуждения в тесном кругу поведения нашего клиента и намерений авторов «ноу-хау». Что оказалось лично для нас более ценным, ибо позволило более точно сориентироваться в отношении нашего заказчика...

• Камуфляжи

Камуфлирование обеспечивает скрытность наблюдения и предупреждает случайное обнаружение вашей техники сотрудниками фирмы-объекта. Таким образом, пресекают наступление возможных ответных действий. А они могут выглядеть весьма плачевно:

например, пару раз нам самим приходилось вплотную сталкиваться, и мы неоднократно слышали от коллег, как брали с полочным технарей в момент «снятия ушей» — извлечения спецтехники с объектов прослушивания и чем это оборачивалось в дальнейшем. Посему для маскирования спецтехники применяются все доступные меры. Из числа наиболее простых и надежных камуфляжей можем предложить такие, условно скажем, как «мышка», «кака» и «сухарик». Назначение камуфляжа — замаскировать микрофоны-клопы под малопривлекательные отталкивающие вещи, которыми и названы соответствующие камуфляторы. Засушенная фекалия, мышинный трупик или заплесневелый огрызок бутерброда способны оттолкнуть любого любопытного. Будучи обнаруженным, такой объект вызывает брезгливую реакцию, приводящую к тому, что обнаруженный объект бросают в мусорную урну или еще куда подальше. Чем и примечательны камуфляжи. В случае обнаружения техники вы рискуете всего лишь ее утерей, без пагубных последствий ее обнаружения. Такие камуфляжи могут быть изготовлены самостоятельно или приобретены в соответствующих фирмах. В последнем случае вам могут предложить более богатый выбор, включая такие изыски, как различные жидкости-имитаторы запахов. Искусственная «дохлая мышь» смердит не слабее настоящей. Однако хотим привести полезное высказывание нашего бывшего сотрудника, ныне возглавляющего службу безопасности одной солидной фирмы: «Любые обнаружения обслуживающего персонала лично мною на всякий случай проверяются...» Современная поисковая техника противодействия в руках профессионала может свести на нет ваши усилия. Во всяком случае любые бытовые средства съема информации в серьезной фирме навряд ли проскочат...

• «Дистерберы»

Самые современные устройства, весьма интересные более в плане психологическом, нежели техническом. Основное назначение дистербера — «обнаружение средств обнаружения» подслушивающей техники и подавление действий служб технического противодействия и соответствующих структур внутрифирменной безопасности. Работают они по очень простой схеме — выдавая мощные радиоизлучения в произвольно выбираемом диапазоне частот и весьма хитроумных пространственных координатах, они активизируют технические средства обнаружения и провоцируют охрану на соответствующие контрдействия. Так происходит до той поры, пока охрана, вконец заматанная неизвестным источником радиопередач, не вырубит свою контртехнику или не перестанет обращать внимание на некие таинственные источники излучений. Теперь, что бы в фирме ни произошло — все останется безнаказанным. Сколь сильно ни излучала бы ваша передающая техника, скорее всего, этому найдется малопонятное, но устраивающее всех объяснение типа: «Стены фонят...»

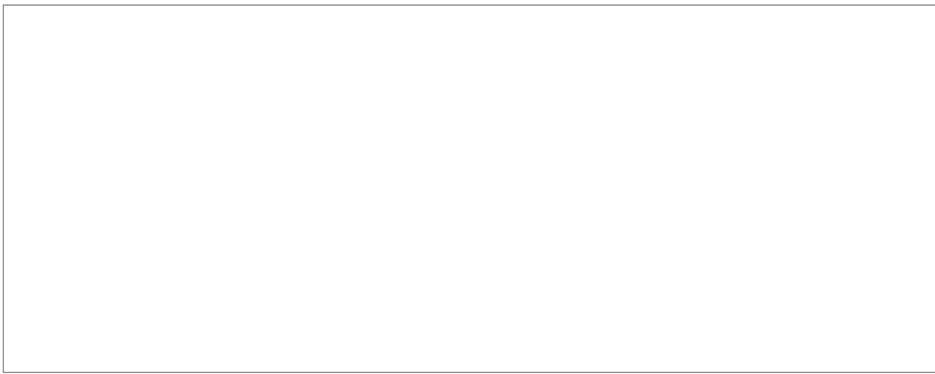
Мы едва ступили за порог мира оперативной техники. Тему можно было бы продолжить до размеров толстенной книги. Надеемся, что наш краткий экскурс дал вам необходимые стимулы к самостоятельному освоению вопроса,

КОМПЬЮТЕРЫ В Р-СИСТЕМЕ

обзор «продукции спецназа»

технология

диагностика фальсификата



Компьютерная техника в

Р-системе используется все более широко. По ходу дела мы вам рассказывали, как сегодняшние компьютеры облегчают рутинный интеллектуальный труд. Вы знаете, что такое экспертные системы, зачем они нужны и как они полезны и удобны. Дополнительная информация к размышлению по этому вопросу ждет вас в конце Практикума в Приложении. Сейчас нам хотелось бы ознакомить вас с компьютерными методами изготовления различной продукции специального назначения, с применением которой вы можете столкнуться не только по собственной инициативе. Кроме того, вам небесполезно будет знать, каким образом изготовить из подручного материала кое-что полезное для интересов вашего собственного дела.

ОБЗОР «ПРОДУКЦИИ СПЕЦНАЗА»

Начнем с того, что компьютерные технологии существенно облегчили задачу злоумышленников, озабоченных изготовлением высококачественных поддельных документов — фабриката, в просторечье известных как:

• «кукляки» (куклы)

- документы, частично воспроизводящие оригинальный документ, например, используя его обложку с гербом и несколькими «родными» страницами. Такие подделки часто встречаются в практике лжепаспортов, когда в «родной» паспорт какого-нибудь бомжа вставляются страницы из другого паспорта.

• «КСИВЫ»

- представляют собой частично переделанные реально существующие документы. Типичный представитель «ксив» — поддельные удостоверения личности, различные формы отчетности, сертификаты, техдокументация и т.д. Подделке может подлежать значительная часть документа в случае вклейки в паспорт чужой фотографии, или всего лишь несколько слов, как это делается, например, при замене названия фирмы в сертификате качества товара. Неизменным остается одно — физическое присутствие оригинала.
- документ, представляющий собой несанкционированно выполненную точную копию основного документа, использование которого данным лицом не предусмотрено. Типичные представители дубликата — элементы фирменного стиля известных производителей: наклейки на «левой» продукции, внешние реквизиты упаковки «под фирму», подложные фирменные бланки и визитки.

• фальсификат

- полностью поддельный документ, иногда не имеющий ни аналога, ни оригинала, иногда правдоподобно воссоздающий внешние признаки и атрибуты оригинала, включая, например, факсимиле «родной» подписи. Всегда — искусственно созданный.

Поскольку, как вы видите, все это — просто бумажки, то соответствующим образом организованный процесс создания их графических образов и представляет собой, по сути дела, технологию фальшивок. Таким процессом в полной мере можно считать использование компьютерной техники оперативной полиграфии, включая соответствующее программное обеспечение. Особенно ярко компьютеры показали себя в области таких творческих подделок, как фальсификаты и ксивы. (Для остального фальсификата достаточно первоклассной копировальной техники, включая цветокопирующую.)

сегодня любая бумага может быть создана, весьма, быстро и. качественно, было б желание и подходящие средства

Дайте нам образцы подписей и визитку «Дженерал Моторс» — через двое суток мы вернем вам журнал «Лайф», в котором на цветной обложке будет красоваться какой-нибудь Тюткин Иван Иванович в обществе членов совета директоров «GM», а к журналу мы приколем его визитку, где будет указано, что он — этой банды командир, завернем журнальчик в подписанный со стороны американцев контракт на поставку 88-миллионной партии «Линкольнов» по цене \$ 800 за авто в течение недели с момента предоплаты.

ТЕХНОЛОГИЯ

Рассмотрим технологию на примере самого сложного «изделия спецназа» — многоцветного фальсификата с родной подписью. В общем виде технология создания фальсификата сводится к выполнению нескольких операций:

1. копирование оригинала

выполняется на стационарном сканере с соответствующим программным обеспечением. В качестве программы могут быть использованы соответствующие средства редактирования, например, для выравнивания фонового изображения с имеющимся;

2. определение стиля и программирование болванки фальсификата

подбираются или создаются необходимые стилистические черты документа — его фактура: гарнитуры, размеры шрифтов, различные композиционные и элементные деталировки;

3. сливание требуемого текста и графики в подготовленную болванку

4. обсчет программы и печать, например, на цветном струйном принтере,

В случае с упомянутым нами выше журналом технология пополнится еще несколькими этапами. В итоге получится именно то, о чем мы говорили, — полностью правдоподобный «Лайф», правда, всего в нескольких экземплярах. Необычайно дорогих.

Полиграфические операции выполняются и для обеспечения повышенного качества любого фабриката.

Любопытных отсылаем в рекламные и дизайнерские студии для изучения опыта работы на компьютерах. Нам же надо усвоить элементарный факт: все без исключения бумаги, попадающие в ваши руки, могут представлять собой фабрикат. Его качество — всего лишь вопрос навыков и доступности средств. Причем чем ниже полиграфический класс оригинала — тем проще изготовить фабрикат. Именно поэтому нет веры различным черно-белым копиям, которые могут быть изготовлены элементарной вклейкой нужной полоски бумаги в нужном месте с последующим прогоном ксивы через факс, не говоря уже об использовании такой мощной технологии, как компьютерная.

ДИАГНОСТИКА ФАЛЬСИФИКАТА

Как выявить фабрикат? Как отличить оригинал от его братьев-близнецов? Проблема экспертизы подлинности или, говоря профессиональным языком, установления аутентичности документа — проблема обширная и не такая простая, как хотелось бы. Тем более, если выводы экспертизы могут иметь далеко идущие последствия. Именно поэтому экспертами применяются достаточно сложные, иногда уникальные в научно-техническом плане эксперименты. Вам это на сегодня не годится. Поэтому ограничимся некоторыми приемами обнаружения компьютерных основ предлагаемых вам документов из числа несложных подделок, кстати говоря, которые и составляют основную массу таковых.

• Проверка носителя

Различный невысококласный фабрикат может иметь носитель, отличный от оригинального. Особенно это свойственно принтерным поделкам, они не могут гнать краску на плотную, шероховатую или фактурную поверхность. Поэтому если вы чувствуете пальцами, что подозрительна бумажка, хоть и цветаста — пора призадуматься. Впрочем, высококласный фабрикат лишен этого дефекта.

• Проверка подлинности подписей

Вы можете рассчитывать в лучшем случае на самостоятельную проверку компьютерного происхождения подписи. Даже элементарную вклейку вам не отловить без соответствующего оборудования, не говоря уже о таких сложных процедурах, как проведение графологической экспертизы или химанализа использованных красителей. Любой грамотный человек в состоянии подделать практически любую подпись в домашних условиях, стоит ему только захотеть. С другой стороны, злоумышленник иногда не имеет ни возможности, ни желания применить специальные знания и обходится подручными средствами. Вот в таких вариантах откровенного рукоделья вы можете прибегнуть к методам компьютерной диагностики подлинности подписи, обратившись к соответствующему ПО. Оно есть, весьма доступное и надежное. Во всяком случае мы проводили коммерческую экспертизу таких программ и убедились в том, что система работает на уровне эксперта-графолога высшей квалификации. Почти уверены, что в связи с широким введением в оборот различных ценных бумаг, такое ПО потребует установки почти в каждой банке. Не следует забывать, что подделка векселей в дореволюционную эпоху было предметом особой гордости дедушек русской преступности. Традиция может возродиться.

- Проверка полиграфического исполнения.

Очень неточный метод, способный распознать лишь грубую имитацию, выводимую непосредственно с компьютера неискушенным пользователем. Суть проверки заключается в том, чтобы рассмотреть исследуемый материал под микроскопом на предмет выявления компьютерных средств печати — следов работы сопел струйного принтера или барабана лазерного принтера. Дело в том, что разрешения этих принтеров — не очень высокое и под микроскопом любой залитый краской участок прекрасно видим в виде совокупностей точек. При некотором опыте можно научиться различать типографский точечный растр от компьютерного. Резко отличны под микроскопом компьютерные вставки в основной материал, выполненный методами неофсетной печати, например такими, как высокая и глубокая печать. Эти оттиски будут существенно отличаться от компьютерных. Однако применение свежих программ редактирования изображений дает возможность таких взаимных превращений. Кроме того, расхождения могут быть нивелированы, как мы уже отмечали выше, чисто типографскими методами. В таком варианте фабрикат приближается к оригиналу по всем характеристикам, среди которых становится главным одно — неловленность.

Напомним, что нет преступных занятий — есть преступные намерения. Поясним сказанное примером, прекрасно раскрывающим как методологию РТ, так и ее главную направленность.

в соответствии с контрактом, поставщик товара предъявляет в банк очищенный коносамент для получения денег с аккредитива. Вместе с коносаментом были представлены два письма от участников сделки с просьбой о переадресации денег по данному контракту на счет третьего лица. Банкир, достаточно осторожный человек, не спешит размораживать аккредитив и придерживает платеж. Он звонит по указанным реквизитам в головную контору поставщика - никто не отвечает. Он пытается связаться с фирмой-плательщиком — безрезультатно. Памятуя о том, что все бумаги доставлены ему одним лицом-поставщиком, и видя, как нетерпеливые нападки переходят в откровенные угрозы, опасения банкира усиливаются. После очередной бессонной ночи он обращается за помощью. Уже поверхностный экспресс-анализ бумаг дал нам повод предположить возможность единства источников происхождения бумаг. Многие графические параметры бумаг оказались идентичными по техническому воплощению: совпали некоторые шрифтовые группы, одинаковым оказалось исполнение, а вот идентичность подписей, образцы которых были предоставлены нам в банковской копии контракта, вызвала сомнения. С другой стороны, если допустить мысль о непорочном происхождении представленных бумаг, то они полностью соответствовали условиям контракта - аккредитив должен быть разморожен банком в пользу поставщика с момента предоставления коносамента. Банк попал в вилку: с одной стороны, угроза применения санкций со стороны поставщика, если контракт истинный, с другой стороны — санкции покупателя, если банк переведет деньги по липовому контракту. Учитывая крупный характер выплаты и совместно обсудив проблему, мы убедили банкира пойти на риск. Оперативно был сфабрикован контракт-фальсификат, к котором для разморозки аккредитива требовалось личное прибытие в банк руководителя фирмы-плательщика. Разумеется, этот куляк был ничем не хуже своего предшественника (по нашему мнению, он был лучше: подписи более качественные). Затем мы пригласили «поставщика» на «круглый стол», где выступили на стороне банка гарантом его безопасности,

что подтверждалось кое-где оттопыренными пиджаками. Надо было видеть физиономии «поставщиков», когда они читали нашу «липу»! Затем мы проинформировали их о том, что сотрудник-де банка Петров уже выехал с их документами в сторону плательщика и сегодня-завтра должен нам звонить оттуда. «Надо ведь как-то решать вопрос, кто же нас дурит-то?». Один из наших работников, большой хулиган преклонного возраста, когда в кабинете раздался посторонний телефонный звонок, ринулся к трубке с восклицанием:

«Во, Петров звонит!» Всем было прекрасно видно, как дернулись в сторону выхода лжепоставщики. О реальном поставщике - отдельный разговор, а вот плательщик чуть было не попал в лапы интерцептора.

РАЗДЕЛ 11

ПСИХОГИГИЕНА РТ, НАСТРОЙ ПЕРЕД ОПЕРАЦИЕЙ - СНЯТИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

эмоциональные напряжения

Р-техно

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ НАПРЯЖЕНИЯ

Ответственность вызывает у любого нормального человека различного рода эмоциональные напряжения. В общении это не только сковывает ваши оперативные возможности, но и доставляет массу сопутствующих неприятностей личностного плана: замедление скорости реакции, изменение дикции, поведенческие ошибки и прочие «радости» могут привести вас к недовольству самим собой, что для РТ недопустимо. Внутренняя напряженность по мере накала ситуации до экстремальной автоматически переходит в стрессовые реакции, от которых — рукой подать до полного ступора и прострации — потери способности что-либо соображать и действовать, полной дезориентации. Внешне такой человек становится похожим на неисправного робота. А все началось с безобидных напряжений... Вот почему их надо контролировать всегда и везде.

Поскольку предприниматель сегодня постоянно находится в поле психологического дискомфорта и работает при повышенной ответственности, внутренние напряжения могут приводить к сильнейшим психосоматическим расстройствам: нарушение сна и пищеварения, расстройство половой функции — не самые опасные из них. У профессионального детектива, даже ветерана со стажем, обладающего поставленными навыками купирования эмоциональных напряжений, какие-то рудименты от них все равно остаются.

Р-ТЕХНО

Как этому противостоять? Предлагаем вам попробовать очень простой, но надежный метод опорного навыка.

1. «Шнурок»

Выберите объект воздействия — свой самый большой психологический «зажим», который вас более всего тяготит и напряжение от которого доставляет наибольшие неприятности. Давайте проверимся: представьте себе ситуацию, в которой вы ощутили зажим наиболее остро. Закройте глаза и считайте до пяти...

«Сосет под ложечкой»? Если этого ощущения нет, поищите, оно должно быть, ибо этот рефлекс — непременный атрибут сильного зажима.

Выберите себе опорный навык — любое автоматическое действие, которое вы выполняете по несколько раз каждый день на протяжении многих лет. Это может быть привычка при надевании брюк засовывать в штанину сначала правую ногу, затем левую. Или привычка разминать сигарету особенным, вам одному присущим образом. Как вы размешиваете сахар в кофе — справа-налево или наоборот? Что-то подобное вы должны найти. Мы почему-то облюбовали завязывание шнурков ботинок, что и дало название методу.

Смоделируйте в уме идеальную картину того, как бы вы хотели себя чувствовать без своего пресловутого зажима. Что вы должны чувствовать в ситуации-инициаторе эмоционального

напряжения? Представляйте, закройте глаза и считайте до пяти...

Контроль: фиксируйте солнечное сплетение. По всей видимости вы сделали глубокий вдох. Это признак преодоления неприятных эмоций. Все идет нормально.

Теперь ваша работа: всякий раз, выполняя свое опорное действие, вы просто-напросто должны напоминать себе, что отныне вашего зажима нет, что идеальная ситуация стала реальной.

Прием очень простой, не требующий никаких усилий. Уже через несколько дней воспоминание-программа войдет в привычку, гарантируем рассасывание «зажима» и исчезновение неприятных ощущений по прошествии от одного месяца до полугода регулярных «шнурков». Наслаждайтесь эффектом.

2. Метод заторможенных действий

Метод заторможенных действий включает в себя совершение намеренно замедленных движений непосредственно накануне планируемых эмоциогенных событий. Это может быть сознательное изменение ритма речи, выполнение размеренных процедур, таких как «последняя сигарета» или чашка кофе, выполнение автоматических действий в несвойственно медленном темпе. Один наш сотрудник предпочитает в такой ситуации ехать на автомобиле со скоростью сорок километров в час, что в условиях движения по Москве позволяет ему находиться в гордом одиночестве. Другой сотрудник на ходу слегка помахивает дипломатом, задавая себе этим необходимый ритм. Кто-то предпочитает вертеть в руках мелкие предметы, перебирать пальцами, очень-очень медленно протирать очки. Словом, тут полезно индивидуальное решение, как говорится, «под вас».

3. Визуализация умиротворения

Воображайте по мере необходимости одни и те же картины, связанные с вашим ощущением спокойствия. Почему-то психологи любят рекомендовать представления типа пляжа, моря и волн. Мы убедились, что эти образы не очень-то эффективны для наших занятий. Эффективным станет то, что символизирует понятие спокойствия лично для вас. Если вы будете практиковаться в этом нехитром деле, напряжение будет таять так же быстро, как скоро будет возникать перед вашим мысленным взором ментальный образ.

4. Дыхательные упражнения

Признак хорошего расслабления — поверхностное регулярное дыхание. Признак стрессора — задержка дыхания или его прерывистость. Заставляя себя дышать определенным образом, вы автоматически вызываете требуемую реакцию. Проведем простой тест: прямо сейчас напрягите пресс и мышцы диафрагмы, набрав воздуха в область живота и несколько раз с силой выдохните воздух порциями сквозь узкую щель напряженных губ. Если вы сразу же после этого расслабите диафрагму, то почувствуете, как в ней звенит волна напряжения, раскатывающаяся из центра брюшины по грудной клетке. Попробуйте еще раз... Чувствуете адреналинчик? Теперь попробуйте представить себе, что внутри вашего солнечного сплетения качается маленький шарик — маятник. Почувствуйте, как он плавно двигается взад-вперед, взад-вперед... Теперь уменьшайте амплитуду его покачиваний. Маятник едва-едва движется, слабо покачиваясь и отблескивая... Что вы чувствуете на этот раз?

5. Раскадровка худшего исхода

Чтобы лучше справиться с тревогой, связанной с ожиданием возможной неприятности, можно применить принцип гомеопатии, в народе известный как «клин клином вышибают». Представьте себе развитие стрессовой ситуации в деталях. Вообразите это в режиме покадрового просмотра, без динамики. С каждым кадром рассматривайте детали, анализируйте развитие, придумывайте новое... Так действовать до той поры, пока не иссякнет воображение и силы не оставят вас. Такая работа поглотит негативную работу вашего воображения и эффективно рассосет эмоции. Если же, вопреки всему, с напряжением справиться не удастся (что, вообще-то говоря, означает что-то большее, нежели просто напряжение) — вернитесь назад к предыдущему кадру.

Теперь отмотайте пленку на начало и запустите по новой. Представляйте себе, как холодеют ваши пальцы, стучит «мотор», как вы покрываетесь липким потом и т.д. Постепенно приближаясь к реальному ритму внутренних представлений, вы рассеете свои переживания, если от них вообще что-нибудь останется к тому времени. Несколько таких «прогонов» — и вам нечего будет представлять из числа таких кошмаров. Единственное предостережение — не следует практиковать прием непосредственно перед началом операции. Здесь от вас потребуются мобилизация, и будьте уверены, что все супрессовые навыки будут запущены вашим организмом автоматически...

АНГИСТРЕССОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

стресс РТ

диагностика стресса

профилактика и супресс стрессовых реакций

СТРЕСС РТ

Психические нагрузки РТ специфичны и отличаются от своих собратьев из других видов деятельности, таких, скажем, как чистое предпринимательство. С одной стороны, РТ подвержен влиянию различных психонагрузок в не меньшей мере, нежели бизнесмен-рутинщик. С некоторой оговоркой, условно, смысл работы для РТ актуален текущим моментом времени, бизнесмен же ориентируется на достижение результата в будущем. При этом сами результаты деятельности формализуемы по-разному: РТ видит смысл в постоянном развитии и самосовершенствовании, бизнесмен же ждет единовременного внешнего результата. С другой стороны, РТ постоянно работает в условиях информационного дефицита и нередко враждебной окружающей среды, чего может избегать бизнесмен, и эти нагрузки далеко не безобидны. Особенно учитывая ярко выраженный характер противостояния основных выполняемых РТ заданий. Здесь нервные нагрузки намного выше средних.

В то же время провал РТ — серьезная личная драма, ибо речь идет далеко не только о деньгах. В этом, наверное, состоит некоторое родство стрессовых реакций РТ и предпринимателя, поставившего во главу угла не банальное достижение прибыли любой ценой. Бойцовские качества при стрессе укрепляются. Поэтому, просим нас извинить за возможную научную некорректность, но нам удобно разделять стресс на оптимальный, чрезмерный и ползучий. Избегать нужно последних двух проявлений — чрезмерного и ползучего стресса, ибо именно эти его разновидности приводят к негативным нервно-психическим реакциям. Чрезмерный стресс может протекать в возбудимой и тормозной форме, ползучий плох тем, что, почти не выказывая внешних проявлений, протекает на уровне подсознания, исподволь подтачивая здоровье. Важно не просмотреть угрозу и превентировать ее до того, как она даст свои разрушительные результаты. Возможно, когда-нибудь эта область специальной психологии станет предметом нашей отдельной беседы, сейчас же мы хотим поделиться элементарными знаниями по профилактике и подавлению негативных последствий стрессовых нагрузок. Это полезно как читателям — будущим и настоящим коллегам, так и всем тем, кто, не утратив интереса, терпеливо дошел до этой страницы.

ДИАГНОСТИКА СТРЕССА

Для начала нужно опознать врага — выявить и своевременно оценить угрозу. С чем вы имеете дело: с полезным стрессом или вредным? Если с вредным, то нас будут интересовать его последствия и превентивные меры по их снижению. Пагубные негативные реакции стресса проявляются достаточно характерно. Разберем, как диагностируются стресс и стрессовые реакции. Мы не будем приводить широко известные специалистам-психологам тесты, а остановимся лишь на тех, которые вы сможете проводить самостоятельно без посторонней помощи, примерно так, как это делаем мы в своей повседневной практике.

•«ухо»

Если в результате стресса у вас развились серьезные отклонения, опасно близко приближающиеся к критической черте психосоматических расстройств и невротических проявлений, — это может найти видимое отражение на ваших ушных раковинах. Рассматривайте и ощупывайте их ежедневно. Если заметили какие-либо отклонения вроде

мелких пупырышков, шелушений, болезненных точек — это могут быть «звоночки».

- **визаж-тест**

Вы уже заметили наверное, что зеркало — атрибут не только прекрасной половины человечества. Утром вы смотрите в зеркало. Зеркало обязательно должно присутствовать на вашем рабочем столе в укромном от постороннего глаза месте. Кое-кто предпочитает его разместить за спиной собеседника, так чтобы видеть себя и собеседника одновременно. У одного нашего парня зеркалом является циферблат часов, что позволяет ему фиксировать свою физиономию на протяжении всего дня, не привлекая внимания окружающих. В целях обнаружения стресса ваш визаж-тест включает фиксацию таких параметров, как «маска», мимические движения, состояние глазных яблок и движения глаз. Если ваши губы чрезмерно сжаты, челюсть напряжена, на лице — озабоченности или страдание, если при этом глаза «горят» и бегают из стороны в сторону или, напротив, уныло застывают в какой-то точке — похоже, у вас серьезный перебор, пора отдохнуть. Если ваши глаза блестят, что часто выдает повышенное внутриглазное давление, если белки глаз покраснели или покрылись красными сосудиками — вы играете с огнем. Всегда помните: что на вашем лице, то со временем, а возможно и быстрее, станет и вокруг вас.

- **самопрослушивание**

фиксируйте свою речь, слушайте себя и свои интонации. Если заметили, что ваша речь звучит громче или тише, тембр голоса стал выше обычного, темп речи заметно изменился или появились обычно несвойственные вам паузы, запинки, ошибочное слововоспроизведение — это может быть признаком стресса. Аналогичные выводы делаются и в случае изменения синтаксического порядка слов в предложениях, стилевых и эмоциональных изменений.

Если вы чувствуете отклонения в речевом общении, такие как несвойственная вам общительность, болтливость или, наоборот, молчаливая замкнутость, если в вашем лексиконе происходят ощутимые сдвиги, например, вы стали ловить себя на частом употреблении бранных слов — это очень плохо в плане ваших стрессовых реакций.

- **тест «тремор пальцев»**

Дрожание ваших пальцев (тремор) увеличивается при повышении нервно-психического напряжения. Причем наиболее характерно амплитудное увеличение. Общеизвестно, что увеличение тремора на 30 процентов амплитуды соответствует оптимальному стрессу, выше — чрезмерному. Провести тест несложно: вытяните руку и положите на растопыренные пальцы лист бумаги, смотрите, как дрожат его края. Можно взять остро заточенный карандаш и, вытянув руку, пытаться удержать острие на точке бумажного листа. Можно просто наблюдать за подрагиванием кончиков пальцев над линейкой. Короче, выбирайте, что удобнее.

- **«точные движения»**

Представляет собой модифицированный тремор-тест. Попробуйте волевым усилием погасить тремор или совершить какое-нибудь точное движение, например, попасть вытянутой рукой с длинной линейкой в спичечный коробок. Еще лучше пытаться удержать коробок на конце линейки. Неспособность подавить тремор — признак чрезмерного стресса. При стрельбах из пистолета тест наиболее результативен. Разброс выстрелов при средней умелости стрелка воочию показывает уровень его стресса. Вот почему многим так нравится совершать точные движения, особенно микродвижения (именно овладение ими характеризует стрелка высокой квалификации) для успокоения нервов. Такая тренировка весьма полезна. Мы, например, ни разу не произведя ни единого выстрела на практике, еженедельно посещаем стрельбы. Это не только укрепляет боевой дух сотрудников, но и учит противодействию стрессу.

- **теппинг-тест**

Тест отражает вашу способность к мобилизации, которая при чрезмерном стрессе нарушается. Суть теста — отстучать карандашом по бумаге с максимально возможной скоростью. Расчертите лист на несколько квадратов. Теперь смотрите на секундную стрелку и в течение, например, 5 сек в предельно быстром темпе колотите по квадрату карандашом, затем переходите к следующему квадрату. Подсчитайте общее количество точек во всех квадратах за фиксируемое время, 5-процентное падение результата по отношению к обычному (фоновому) характеризует оптимальный стресс, 10-процентное и выше является признаками чрезмерного стресса.

- **тест «секунда»**

При повышении нервного напряжения способность оценки времени изменяется. Если напряжение усиливается, ваше субъективное время будет течь быстрее, если напряжение чрезмерно и уже начались процессы психического торможения, ваше время замедляет ход. Тест прост: попробуйте оценить 10-секундный интервал времени, не глядя на часы. Если ваше время короче астрономического не более, чем на 1,5 сек — это неплохо. Если же оно отклоняется более этого, все равно в какую сторону, ваш стресс пересекает критическую черту.

- **тест «реакция»**

Простой тест на вашу реакцию можно провести с помощью помощника и линейки. Вы кладете предплечье на стол так, чтобы кисть свисала. Разводите большой и указательный пальцы. Помощник ставит между вашими разведенными пальцами простую линейку так, чтобы ее «ноль» оказался на уровне пальцев. Далее он внезапно отпускает линейку, она летит между вашими пальцами, а вы ее ловите. Расстояние, которое пролетела линейка, вы видите на ней в том месте где зажали ее пальцем. Сделайте так раз 20 — 25. Вот и весь эксперимент на реакцию. Теперь выводы: высчитайте среднее время реакции и оцените разброс результатов. Если ваша реакция стала короче и стабильнее (время и разброс уменьшились) — это прекрасно. Если разброс увеличился или реакция снизилась более чем на 10 процентов — плохо.

- **физиореакции**

Наиболее легко фиксируемые проявления вредного стресса: учащение или замедление пульса, дыхания, покраснение и белые пятна на коже, повышение потливости, учащенное желание «сбегать по-маленькому», сухость во рту.

- **«взгляд в будущее»**

Простой качественный стрессовый тест состоит в том, что вы просто представляете свое будущее и фиксируете изменение картинки. Утрата радужных очертаний свидетельствует о накоплении усталости. Пессимистические картинки могут характеризовать развитие негативных последствий стресса. Критическая ситуация складывается тогда, когда вы принципиально ничего, кроме «плохо—очень плохо—хуже нет» не видите.

- **метод «рефлексии внимания»**

Суть теста состоит в том, чтобы контролировать те объекты, которые привлекают ваше внимание. Здесь самое главное — не сами объекты, а сдвиги в структуре вашего внимания. Предположим, вы идете по улице, и, как обычно, встречаете красивых девушек. Но, в отличие от обычного, не они привлекают ваше внимание, а, скажем, мусорные бабки и вросшие в асфальт брошенные автомобили. Вот такой признак плох. Если вы пофиксируете подобные изменения, то очень быстро заметите, сколь четко они соответствуют вашему внутреннему состоянию. Далее надо понаблюдать еще немного и выделить ту группу объектов, которая соответствует вашим стрессовым реакциям. Этот метод прекрасно выявляет развитие ползучего стресса.

- **самоконтроль психо процессов**

Стрессы затрагивают ваши основные психические процессы, такие как концентрация внимания, память, мышление, перцепцию (чувственные ощущения). Признаками чрезмерного стресса являются: нарушения памяти, сложности с концентрацией внимания, повышенная отвлекаемость, нарушения критичности и логичности мышления, притупление или обострение зрения, слуха, мышечно-двигательных ощущений.

• соматические реакции

Очень эффективный метод отслеживания того, что дело заходит за критическую черту. Следите за изменениями своего диуреза и перистальтики кишечника. Расстройства желудка — это уже соматика. Если они есть, пора принимать действенные меры, вы — на грани.

• эмоциональные состояния, характерные для стресса

- временные расстройства эмоционального равновесия, обостренная возбудимость, вспыльчивость и раздражительность,
- ощущение внутренней, немотивированной тревоги,
- подавленность, нежелание что-либо предпринимать, вплоть до полной прострации.

ПРОФИЛАКТИКА И СУПРЕСС СТРЕССОВЫХ РЕАКЦИЙ

Общеизвестно, что проще предохраняться, нежели абортить. Однако, как ни странно, количество абортот не уменьшается. Поэтому приводим вам накатанные ходы как профилактики стресса, так и подавления и нейтрализации (супресса) негативных стрессовых реакций. Приемы пригодны как для гашения острых стрессов, так и ползучих, развивающихся латентно.

ПРОФИЛАКТИКА

• режим труда и отдыха

Фразой о необходимости соблюдения режима труда и отдыха манкируют незаслуженно. Как правило до той поры, пока однажды вы не становитесь свидетелем или что еще хуже участником громкого междусобойчика с размахиванием «ногов и руков», летящими в головы пепельницами и корзинами для бумаг. А совсем плохо, когда вы ложитесь спать с намерением больше не проснуться. Физические и психические перегрузки недопустимы. И это так же просто понять, сколь тяжело избежать подобного. Поэтому подумайте, прежде чем отправляться в контору в выходной или просиживать по вечерам в клубах дыма за рабочим столом. Помните про коварство стресса и простой путь его профилактики. Дозируйте нагрузку. Даже если это ваши подчиненные. Гоните домой от бильярда и преферансовых «пук». В Агентстве сврхурочная работа является признаком экстраординарным и позволительным далеко не каждому. Остается только написать таблички на рабочие столы: «Кто не умеет работать — перерабатывает послеурочно».(Сдерживает только то, что на столы руководства такие таблички придется делать аршинными.)

• физнагрузки и физио

Самое эффективное противоядие от стресса — выпустить пар, разрядившись в физических упражнениях. В нашем основном офисе имеется тяжелый боксерский мешок и пара перчаток. Милости просим, «Груня», как говорят ребята, удовлетворит любого в любое время. Иногда после «крутого» разговора глухие отзвуки ударов достигают даже самых отдаленных кабинетов. Это хорошо. Кроме того, «Груня» — великолепная помощница для создания соответствующего настроения перед операцией.

Еще одна рекомендация, опробованная многократно. От ползучего стресса многие находят элементарное спасение, призывая на помощь женскую половину. Благо в столице сейчас предложение опережает спрос. Если возвести данные процедуры в ранг оздоровительно-обязательных — эффект не заставит себя долго ждать. Все знают, насколько полезен здоровый секс, но никто серьезно не пытается его использовать в борьбе со стрессом. Напрасно. Весьма полезно и не так уж и неприятно. Парадоксальный факт состоит в том, что интуитивное прибегание к услугам кола-гел, практикуемое многими московскими бизнесменами, по их убеждению, разделяемому подавляющим большинством наших сотрудников, способствует оздоровлению семейных отношений. Специалисты-психологи, это так или это не так? По-

прежнему оплачивать со счетов конторы или нет?!

- **метод управляемых экстраординарных выходов (УЭВ)**

Хорошее средство разблокирования стрессовых реакций, измышленное нашим психологом, сводится к тому, что вам необходимо сделать что-либо из ряда вон выходящее, совершенно вам несвойственное, проломить привычный стереотип жизни. Важно, чтобы это не было бесконтрольным и не вызвало вредных последствий для окружающих. Здесь совет вы в состоянии дать себе сами. Кто-то среди бела дня отправляется на прогулку по снегу босиком, кто-то начинает обзывать давным-давно забытых подруг, а один наш большой друг в такой ситуации совершенно сознательно полез на задворки зоопарка мерить хоботы слонам. Говорит, с детства мечтал...

СУПРЕСС СТРЕССОВЫХ РЕАКЦИЙ

Предлагаем вашему вниманию простые приемы психологической самокоррекции, которые не требуют больших усилий и часто применяются для ситуаций неизбежного стресса, когда, как на приеме к проктологу, «и не хочется, а надо!». Эти приемы относятся к сфере ментальной тренировки и требуют некоторого освоения. Однако, стоит их попробовать.

- **реагировать на факт, а не на представление о нем!**

Замечено, что стрессор часто работает неадекватно. Говоря попросту, не так страшен черт, как его рисуют. Поэтому не бойтесь того, чего не пробоваи. Сколь ни кажется вам, например, грядущий разговор неприятным — нечего его переживать заранее. Как говорят англичане: «Решайте проблемы по мере их поступления».

- **словотерапия**

Это очень полезный прием, при котором вы проговариваете про себя нужные слова и они работают сами по себе, без вашего участия. Очень древний и высокоэффективный механизм воздействия слова незаслуженно забыт. А ведь есть школы, где учат использованию слов не только в целях коррекции психического самочувствия, но и для остановки кровотечений, ускоренного сращения костных и мышечных тканей, рассасывания опухолей.

Оказывается, слово воздействует и на них. Не кажется ли вам теперь не столь наивным, что на многих фирмах на столах и стенах красуются девизы, что японцы их произносят вместо приветствия? Вспомните наше прошлое с «Пятилетками—досрочно». Это все не просто.

Подбадривайте себя, когда вам предстоит испытание. Может оказаться достаточным найти в своем прошлом одно-два слова. Возьмите маленький лист бумаги или раскройте записную книжку и напишите там двадцать-тридцать самых сильных на ваш взгляд прилагательных, которыми вы могли бы описать идеальное воплощение себя самого. Если вас задело жизнью, если вы обнаружили в себе те неприятные признаки стресса, о которых мы с вами говорили выше, — достаньте листок и прочитайте наборы прилагательных. Облегчение гарантируем.

- **«конфликт-предохранители»**

Весьма полезный и несложный прием самоконтроля. В ситуации вспышки злости, ярости, гнева, агрессивности и т.п., перед тем как спускать пар, потребуется рационально проверить соответствие ваших внутренних предохранителей. А вернее говоря, ^ порогов реагирования на внешние раздражители. Каждый человек примерно представляет себе, что он может прощать, а что нет, что расценивать как рядовую психотравму, а за что можно и нужно однозначно давать по зубам. Если замечаете, что есть тенденция к снижению порога реагирования, если все больше и больше вещей выводит вас из равновесия, у вас налицо признак стрессовых реакций. Не дожидайтесь, пока предохранители погорят, самое время принять действенные меры. Причем на первых порах, пока вы не обретете привычки автоматически проверять и контролировать предохранители, достаточно просто внимательно разбирать чрезвычайные ситуации, главным действующим лицом которых вы оказались. Как показывает практика, очень скоро их количество от этого уменьшится.

- **приемы по системе «Ключ»**

Управление эмоциональными реакциями по системе «Ключ» разработано для многих областей применения, в том числе для борьбы со стрессовыми реакциями. Принцип работы системы прост: каждой требуемой реакции присваивается свой психологический ключ. Далее устанавливается условно-рефлекторная связь между ключом и реакцией. В итоге достаточно появиться ключу, чтобы автоматически вызвать требуемую реакцию. Предположим, вы ежедневно принимаете горячий душ. В тот момент, когда первые струи воды прикасаются к коже, когда вы некоторым усилием гасите вызванную этим ударом волну дрожи, произнесите слово «Пошел». Казалось бы, слово само по себе ничего не означающее, нейтральное. Но буквально через несколько недель при условии того, что вы практикуетесь ежедневно, вы заметите, что достаточно будет произнести «Пошел», для того чтобы подавить любой озноб или дрожь. На уровне ваших рефлексов это будет означать, что за определенной реакцией закрепился свой ключ. Как вы понимаете, сколько требуемых реакций

- столько и ключей. Причем по форме и первые и вторые могут быть самыми разнообразными. Вы можете в качестве ключа нюхать травки или ароматические коренья, как индеец, складывать фигуры из пальцев, как ниндзя, совершать таинственные движения или бормотать что-то под нос, как шаман. При этом все это будет исправно работать: требуемая вам реакция придет по первому вашему зову. Не поленитесь овладеть системой «Ключ». Возможно, вам добавит усердия тот факт, что первоначальные ранние модели системы были разработаны для проведения хирургических операций без наркоза и авторам этих строк довелось видеть людей, улыбающихся сосредоточенным потным лицам склонившихся над ними людей со скальпелем.

- **«внутренняя репетиция лучшего исхода»**

Мы чуть ранее говорили о том, что не надо проигрывать в воображение неприятные ситуации, чтобы их заранее пережить. Но вот пример для впечатлительных натур, которым такая рекомендация покажется затруднительной. Не можете справиться с воображением? Тогда попробуйте его обмануть. Пусть рисуются только хорошие варианты исхода. Очень быстро вы убедитесь в том, что богатое воображение отнюдь не так уж и недоступно воздействию.

- **замена объекта (метод вынесения)**

Метод наглядно представлен в творчестве великого кунфуиста Ли Брюса. Чем страшнее становилась ситуация, тем яростнее был его поединок. Он использовал сверхраздражители для наращивания, а не погашения эмоций, а вот их-то уже направлял в сторону противника. Этот принцип можно обнаружить во многих других областях. Теперь спросите себя: куда вы направляете эту мощнейшую энергию, когда вас пытаются «завести»? Насколько рационально вы контролируете ситуацию? Рациональный контроль — это не только беспристрастная констатация факта, но и постоянное видение целей и выбор средств их достижения.

Метод вынесения предполагает замену объекта разрядки: представляйте себе не конечный результат, а сам путь к нему. Бейтесь не с соперником, не с ситуацией, а с собственными несовершенствами. В конечном итоге неприятности проходящи, ваше умение останется в вас навсегда. Его и надо укреплять.

- **волевой супресс**

Наиболее тяжелый, но эффективный метод, удел сильных волевых личностей. Смысл прост: подавляйте и сдерживайте внешние проявления стресса — и в вашем мозгу произойдут объективные процессы нервного торможения, в результате чего стрессовые реакции снизятся. Начните с малого, в данном вопросе все решает привычка. Для оперативных работников, имитирующих подобные стрессовые реакции, рекомендуем проверяться на «заражение ролью»: сразу же после «спектакля» проверьте пульс и частоту дыхания. Вы не артист и через себя пропускать роль совсем необязательно.

- **расшивка конфликтов**

Стресс-агент в виде конфликтного напряжения наиболее агрессивен. Чем более раскаляется ситуация изнутри, не находя внешнего выхода, тем более тяжким бременем она ложится на ее участников. Вы видели, как прекрасно эксплуатируется этот факт в различных операциях с эскалацией напряженности. Теперь познакомьтесь с тем, как уберечься в таком случае самому. Итак, угроза развития негативных стрессовых реакций нависает в случае затяжного неразрешимого конфликта. Отсюда простой ход: взрывайте конфликт на ранних подступах. Как у любого нормального человека, у вас, скорее всего, нет недостатка в конфликтах. Но вы же еще и РТ — специалист по конфликтам и профессиональный манипулятор! Разве бывает, чтобы уличная пьянь обидела боксера? Манипулируйте везде, где это возможно. Это не только придаст вашему умению навык автоматизма, но и сбережет нервы. Плохие эмоции для РТ — признак плохой техники и профессионального умения. Привычка к бесконфликтному поведению, за исключением тех случаев, когда вы сознательно идете в атаку, изображая эмоции, — хороший профессиональный навык и стиль работы.

• организационные ходы

Во-первых, если вы серьезны в своем намерении сохранить кадры и не слышать за спиной иного, кроме прочувственного «Папа» — вам необходимо не только говорить, но и действовать. Например, в штате Агентства есть прекрасный парень, в обязанности которого, как он любит повторять, входит «лечение болезни, а не тела». Его основная работа — общение с сотрудниками. Понятно, что общение с ним столь же приятно сотрудникам, сколь тягостно для руководства, ибо в понятие болезни психолог конкретно включает перво-наперво высший руководящий состав, «безжалостно эксплуатирующий сотрудников». Однако его мнение является решающим для отстранения любого сотрудника от дела с принудительной высылкой в краткосрочный отпуск, фактически его рекомендации приравнены к приказам. Говоря сухим языком консалтинга, мы имеем необходимые организационные рычаги для ранней диагностики стрессовых реакций персонала, для выработки соответствующих квалифицированных рекомендаций и их реализации в необходимом воплощении.

• медикаментозные средства

В последнее время, в связи с хлынувшим на наш рынок потоком иностранных товаров, лекарственных средств подавления стрессовых реакций развелось огромное количество. Этот факт накладывает отпечаток на деятельность РТ. С одной стороны, в оперативных целях использование антидепрессантов и прочей «химии» кажется кое-кому заманчивым. Зачем тратить нервы и красноречие на обработку объекта, когда нужного эффекта можно добиться простым подсыпанием в его стакан чудо-снадобий? Причем, выбирая из большого арсенала средств, можно не только дозировать реакцию, но и в зависимости от поставленных задач прицельно бить от подавления тоски и беспокойства объекта до подавления его воли. Мы сейчас говорим не только о самых что ни на есть распространенных средствах типа антидепрессантов и психостимуляторов. Сегодня становятся доступными средства специального назначения из боевого арсенала. Один наш сотрудник демонстрировал нам по возвращении из заграникомандировки интересную продукцию, которой, как гарантирует фирма-производитель, «достаточно для должного эффекта», если ее:

- добавлять в чернила авторучек объекту,
- сыпать **на** стельки ботинок,
- наносить на тач-поверхности, такие как дверные ручки, зажигалки, бумаги, ключи и проч.,
- распылять на достаточно длительный срок вблизи места нахождения

объекта или в системах аэрации.

Есть данные о попытках разработки подобных средств в наших условиях местными кустарями от науки. По счастью, пока дело не поставлено на широкую ногу и не выглядит столь извращенно.

Позиция агентства такова: эти методы — для слабых. Вспомните основные принципы деятельности РТ и среди них наиглавнейший — полная легитимность деятельности. Как ни странно, но свои правила есть и у игры без правил. Мы консервативны в этом вопросе, что, впрочем, не мешает нам иметь необходимую информацию.

С другой стороны, второй распространенный соблазн оперативного работника, испытываемый при виде «химии», — вполне безвинная мысль: «Почему бы малыми усилиями не помочь себе самому?» Зачем насиловать себя, пытаться избавиться от неудобств выбранной профессии, когда можно улучшить память и работоспособность, прийти в веселое состояние духа или избавиться от бессонницы, просто выпив полстакана воды с транквилизатором или, скажем, ноотропом?

Отметим несколько негативных эффектов, с которыми придется столкнуться любителю простых путей в жизни. Вам придется прочувствовать эффект психозависимости: очень быстро вы приучите себя к порошкам и шагу без них не сможете ступить. Что еще более неприятно, последует эффект привыкания: чем более вы будете зависимы от «химии», тем большее ее количество вам придется принимать. Не говоря уже о том, что «химия» притупляет ваше профессиональное чувство восприятия, ваша психика очень быстро деградирует до состояния рядового нарко. Есть и *еще* одна «сладкая парочка»:

- кумулятивный эффект, выражающийся в том, что накопление лекарственных средств в крови может привести к последующим токсическим явлениям;
- парадоксальный эффект, также весьма неприятная штука. Вы глотаете таблетку и вместо желаемого эффекта получаете обратный. В общем наша позиция по данному вопросу такова:

РТ и химия несовместимы

ПОДАВЛЕНИЕ СТРАХА ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ СИТУАЦИЙ

РТ и экстремальные ситуации

технологии подавления эмоций страха

Р-техно нинзю-цу

РТ И ЭКСТРЕМАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ

Остро неприятных ситуаций в российском предпринимательстве избежать невозможно. РТ сталкивается с ними в силу профессиональной специфики своей деятельности. Можно перегнуть палку в работе против объекта-персонажа, и он «взорвется». При выполнении операции технического проникновения в чужом офисе агент подвергается угрозе «засветки» охранниками и работниками служб безопасности. Налаживаемый в интересах клиента контакт может носить далеко не безвредную личностную окраску. И наконец, в острых моментах оперативник часто оказывается один на один с агрессивно настроенным и откровенно враждебным окружением, будь то криминальный элемент или сотрудники правоохранительных органов. Везде в подобных негативных ситуациях психика РТ подвергается стрессовым нагрузкам.

В Р-системе под экстремальной понимается такая ситуация, в которой присутствует явная или скрытая угроза жизни, здоровью или свободе оперативного работника.

Что делать, когда намерения атакующей стороны недвусмысленны, а прогноз развития ситуации для агента неутешителен?

Что конкретно предпринять — решать вам, и от нас никаких советов не последует. Конкретное решение всегда уникально. Но вот как избавиться от остро неприятных эмоциональных переживаний, всегда сопутствующих принятию решения в острой ситуации, — подскажем.

Прежде всего подавить остро неприятные эмоциональные реакции страха. Страх трансформирует психику: парализует волю, снижает способности восприятия окружающего, в ноль роняет мыслительные процессы. Возможен полный ступор, вплоть до физического оцепенения и впадения в сумеречное состояние сознания.

Пресловутый «момент истины» нередко достигается в человеке именно ввержением его в состояние животного первородного страха. Только представьте себе ситуацию, что вы сидите в своем уютном офисе, можете пить кофе с друзьями, охрана беспечно листает журналы с девочками, как вдруг — Бах!!! Выбитая дверь грохочет об пол, люди в черных масках сметают охрану, «бабах!!!» — раздается повторно над вашим ухом, и пахнущая порошком сталь вонзается в ваши губы! Сквозь розовую пелену вкуса крови и пороха вы слышите только удары собственного

сердца и крик сознания: «Кто?!» Больше вы ничего не в состоянии слышать — вы контужены. Только по губам, а скорее всего, интуитивно вы понимаете, что вам под нос суют какую-то банковскую бумажку и ручку для подписи. Не подпишите? Да ну...

Скажите, что мы драматизируем? А мы скажем вам — отнюдь. Просто приводим вам одну из многочисленных «клайент-стори».

Мы не ставим себе целью показать вам атакующие технологии работы со страхом — это не наш стиль, не наш метод, не наша философия.

Мы хотим подготовить вас к поединку с самим собой. Ибо страх — это всегда вы сами.

Методика подавления страха в чем-то аналогична супрессу других стрессовых реакций, однако имеется и ряд особенностей. Если по своей реакции на сверхраздражитель вы не относитесь к типам «льва» и «берсеркера», которые мы с вами обсуждали при разведке конфликтного поведения объекта-персонажа, вам пригодятся наши простые советы.

ТЕХНОЛОГИИ ПОДАВЛЕНИЯ ЭМОЦИЙ СТРАХА

С тех пор как человечество объявило непримиримую войну страху, интерес к теме устойчиво повышается. Вне зависимости от того, военная это психология или космическая, психология управления микрогруппой, обществом, или «ядерной кнопкой» — всем ветвям «науки о человеке» так или иначе приходится отвечать на вопросы: что на сегодня предлагает наука практику? какие воздействия на страх могут применяться?

В этой области исследований страховенных эмоций и способов воздействия на них, насчитывается множество школ и направлений, программных разработок и узкоспециализированных исследований.

Учитывая скромные рамки настоящего Введения в такую обширную область знаний, как разведывательная деятельность, мы не имеем возможности представить вам имеющиеся наработки специальной психологии по подавлению страха экстремальной ситуации во всей их полноте и многообразии. Скорее всего, эта тема станет предметом наших будущих встреч.

Мы долго выбирали и прикидывали, какую же методику из тех, что используем сами, предложить вашему вниманию сегодня. В итоге, учитывая повышенный интерес российских бизнесменов к восточным единоборствам и памятуя, что бизнес в России как нигде более соответствует боевым действиям, мы остановили свой выбор на нижеприведенных Р-техно.

Р-ТЕХНО НИНЗЮ-ЦУ

Предлагаем вашему вниманию небольшой экскурс в историю средних веков. Вы, конечно, знаете, кто такие были средневековые японские воины-нинзя и что они собой представляли. Не будем злоупотреблять вашим вниманием, отметим лишь такой общепризнанный факт, что по своим боевым качествам, особенно психо-физиологическим, нинзя до сих пор не имеют себе равных. Совершенные орудия тайных операций, нинзя, приводили в ужас своими поступками современников настолько же, насколько сегодняшним исследователям кажутся невероятными их психологические возможности. В числе последних особое место занимают средства психологической саморегуляции и эмоциональной коррекции, включая такие, как подавление страха.

Отметая все мистическое и пока с научной точки зрения необъяснимое, а также все принципиально неприменимое для нашей жизни, мы хотим рассказать вам о том, каким образом нинзя, как правило, проводивший свои боевые операции в одиночку и без малейшего права на ошибку, противостоял страху и как эти наработки техники нинзю-цу применяются сегодня.

• Дыхательные техники

Наибольшей популярностью для снятия страха традиционно пользуются различные техники дыхания. Они связаны с целым комплексом рабочих механик различного происхождения. Информацию можно почерпнуть из многих источников. Например, можно обратиться к инструкциям и руководствам по восточным единоборствам — там все это расписано подробно. Не обошла вниманием этот вопрос и нинзю-цу, дав нам такое уникальное упражнение, как диспноэльное дыхание. Нам не приходилось встречать его ни в одной

другой системе. Не приходилось ощущать, как от страха перехватывает горло? В основе описываемого упражнения лежит парадоксальное применение принципа искусственного затруднения дыхания. Нинзя, балансируя между жизнью и смертью, обеднял дыхание специальным напряжением мышц пресса. Это, как считалось, высвобождало дух от тела. Получалось как бы, что терять-то уже и нечего. Сегодняшние исследователи считают, что этим достигалось купирование выброса в кровь адреналина, снятие нагрузки с сердца, коррекция нервной деятельности и изменение направления внимания.

• **кудзи-кири — волшебные пальцы**

Самый мистический и впечатляющий прием нинзю-цу состоял в технике «волшебных пальцев». Скорее всего, вам приходилось видеть в видеофильмах как нинзя, оказавшись в экстремальной ситуации, складывает из пальцев двух рук загадочные фигуры и, закрыв глаза, на несколько мгновений замирает. При этом есть разные точки зрения на те процессы, которые происходили в его сознании. Некоторые исследователи считают, что это связано с полевой саморегуляцией, «традиционалы» пытаются дать толкование о биоэнергетической основе воздействия, кто-то видит здесь использование древних физиоэффектов. Некоторые же настроены воспринимать эту технику сугубо прагматично, и мы относимся к их числу. Несомненная действенность и универсальность «волшебных пальцев», выражающаяся в применении этой методы для коррекции практически любых психических процессов, будь то управление вниманием, подавление страха или управления физиологическими функциями, позволяют предполагать в ее основе такой широко известный принцип саморегуляции, как условно-рефлекторная связь, тщательно «поставленная» и отшлифованная специальными многолетними тренировками и практикой.

Если это так, значит, универсальность должна проявиться и в нас с вами. И это действительно так. Самое любопытное заключается в том, что хоть мы и не нинзя и нас не забирали на воспитание с трехлетнего возраста, но это не мешало нам с вами создавать и совершенствовать подобную технику в течение всей нашей жизни. Маленький нюанс заключается в том, чтобы открыть эти наработки своего подсознания. Посмотрите на кисти своих рук, понаблюдайте за тем, что вы ими делаете в той или иной ситуации. Вот вы после сытного обеда: расслаблены и умиротворены, сидите в глубоком кресле, сцепив пальцы на животе и уперевшись большими пальцами друг в друга... Совсем по-иному сцеплены пальцы, когда вы, положив руки на стол, внимательно слушаете говорящего. Ваше внимание сконцентрировано. Если вас заставить решать сложную задачу — вы, возможно, обхватите одну кисть руки другой либо тем или иным образом соедините указательный палец с большим в «баранку», при этом, весьма вероятно, массируя подушечки указательного или безымянного пальцев. А не приходилось ли вам задумываться, почему в минуты сильных душевных волнений люди «ломают» кисти или продавливают ладони ногтями другой руки?

В вашем опыте есть необходимые решения. Что бы ни лежало в основе техники волшебных пальцев нинзю-цу — это во многом свойственно и вам. Ваше подсознание давно все нашло. Дело за тем, чтобы взять все это под контроль разума.

Вспомните острые ситуации своей жизни. Какие позиции занимали ваши руки? Наблюдайте за ними ~ и вы вскроете богатый арсенал коррекции психики простыми фигурами пальцев.

• **песнопение**

Другой прием нинзю-цу заключался в том, что попадая в тупиковую страхообразующую ситуацию, например будучи окруженным приближающимися воинами, нинзя начинал едва слышно распевать песню. Понимание текста песни нам, европейцам, мало что проясняет, о мотиве говорить не приходится вовсе. Однако, связь песнопения и психики поющего известна совершенно точно. Ее эксплуатировали ранее, продолжают эксплуатировать и сегодня, включая различных бестий-манипуляторов массами, таких как всевозможные «белые братья» и черные шаманы на сценах, заставляющих сидящих в зале петь какую-то белиберду и раскачиваться в такт пению. Причем сами поющие не могут потом понять, что же произошло, они же были вполне нормальными современными людьми. Что за наваждение? (Чтобы было ясно, о чем речь, приведем такой пример: на Руси существовала некая

религиозная секта, которая увидела смысл очищения человеческого в самостоятельном лишении себя самого мужского достоинства. Так вот, типичные «корабельные радения» выглядели в виде коллективного хоровода с песнопениями, в момент кульминации которого сектанты-новобранцы хватали острый кинжал, находящийся где-нибудь в поле зрения, и одним взмахом решали все свои мужские проблемы...)

Что происходит в сознании во время песнопения? Когда человек поет, он одновременно:

- бомбардируете психику мантрами — словосочетаниями, которые, как установлено, имеют совершенно свое, ни на что не похожее воздействие на организм;
- ритмизируется дыхание, что транслирует подсознание, тем самым воздействуя на эмоциональную сферу психики;
- и, наконец, самый «загадочный» процесс состоит в том, что аудиополебателные воздействия приводят к физическому резонированию некоторых участков головного мозга. Достаточно сказать, что более интенсивные воздействия на эти области делают из нормальных людей неустрашимых зомби, не чувствующих не только страха, но и физической боли. Неверующие пусть полюбостыствуют, сколько ранений получили бойцы «Альфы» при штурме замка Амина, и призадумаются над тем, каким образом они при этом не утратили своих боевых качеств.

Как вы видите, все эти эффекты самым непосредственным образом связаны со страхом. Мы не можем сказать, что именно для подавления страха следует петь вам, но мы можем предложить попробовать. Уверены, что слова и мотив всплывут в вашем сознании самостоятельно, совершенно так же, как это произошло у десятков других, кто опробовал этот метод. Создать же страхообразующую ситуацию несложно. Авторам этих строк, например, для подтверждения своих гипотез приходилось прогуливаться по бордюрам крыш высотного здания одного НИИ.

• техника гримас

Доподлинно известно из различных источников, что в школе нинзю-цу технике гримас уделялось столько же времени, сколько искусству владения оружием. Подумайте, зачем по глаза затянутому в черную маску «воину тьмы» гримасы? Кто их увидит? Кроме того, в качестве отдельной боевой дисциплины нинзя был обучен применению и изготовлению устрашающих масок и камуфляжей. Так что ему было, чем в случае необходимости напугать, не говоря уж о том, что по тем временам сам он был законченным жупелом — известно, что в страхе перед нинзя признавались даже — немыслимое дело! — сановные самураи. Так что гипотеза о том, что нинзя намеревался пугать кого-то своей физиономией не выдерживает ни малейшей критики.

Гримасы нинзя были необходимы ему самому. При помощи них он эффективно корректировал свое психо-эмоциональное состояние. Рецепт прост: хотите прогнать страх — скорчите самую страшную рожу, на какую только хватит сил и воображения. Немного практики и самостоятельных упражнений — и вы прикоснетесь к секретам древних Мастеров.

• два замечания по ходу дела:

- навык и поставленные боевые маски, кстати говоря, в боевой обстановке имеют двойной эффект: вы не только мгновенно преодолеваете свой страх, но и нагоняете страху на атакующего. Мы же — не нинзя;
- насколько мы информированы, имеются весьма детально разработанные технологии постановки физиогномического воздействия, о чем мы с вами говорили ранее при знакомстве с лай-диагностикой. Возможно, мы познакомим вас с этой удивительной методикой при следующей нашей встрече)

• «вспомни себя»

Идем далее. В ситуации полного окружения врагами, когда шансов вырваться оставалось «нуль из нуля», нинзя резал себе лицо ножом до неузнаваемости, либо лишал себя жизни. Причем истории известны случаи, когда плененный нинзя, опутанный веревками и находящийся под неусыпным наблюдением, умерщвлял себя таким невообразимо диким способом, как откусывание языка с последующим выпиванием собственной крови. Для совершения такого, надо думать, требовалось мужество, намного большее, чем для того

чтобы попасть в подобную ситуацию. Один из элементов ритуала подготовки к смерти состоял в том, что нинзя вспоминал себя самого и всю свою жизнь. Должно быть, подобные хронотехнологии встречались вам в литературе, и вам должно быть известно, что воспроизведение жизненного пути - процесс стремительный. Такая специфическая ментальная гимнастика, как оказалось, работает исправно и в ситуациях современного психологического ступора. Мгновенно вспомнить себя — вот все, что необходимо для выхода из ступора, порожденного страхом. Однако, для того чтобы не забыть это сделать необходимо несколько раз пройти через такую экстремальную ситуацию. Причем чем она острее — тем быстрее и прочнее укрепляется навык. Кстати говоря, этот навык относится к группе врожденных, поэтому активируется в сознании очень быстро и держится неопределенно долгое время. Необходимо всего лишь... несколько раз повисеть на волоске. Плохой совет? А вы подумайте над тем, для вас ли эта глава?

ПРОФИЛАКТИКА ПЕРЕУТОМЛЕНИЯ

профилактика переутомления

если надо не спать

профилактика переутомления

ПОДХОДЫ

Главный тезис профилактики переутомлений, несмотря ни на что, продолжающий оставаться актуальным и по сей день, гласит:

переутомления проще избегать малыми силами, нежели бороться с ним потом, когда оно одолеет

В Р-системе переутомление рассматривается как один из вредных факторов работы РТ, требующий соответствующих превентивных мероприятий, пока не дошло до критических нештатных режимов его деятельности.

Подходов к профилактике переутомления множество:

- организация режима труда и отдыха,
- травы и гомеопатические средства,
- витаминные атаки,
- медикаментозные и фармацевтические средства, специальные и общего назначения

Если вы ждете от нас чего-то оригинального — то напрасно. Мы дадим вам всего лишь пару советов. Ровно столько получает их наш новый сотрудник. Ровно столько достаточно для того, чтобы жить вне переутомлений, постоянно помня о профилактике.

Р-ТЕХНО

• «чужое поле»

Суть метода представляется подавляющему большинству пациентов спорной, что, однако, не умаляет его эффективности. Попробуйте в состоянии подавленности, дискомфорта или хронического переутомления простую вещь: идите в несвойственное вашему образу жизни окружение и тихонько побудьте в нем. Пусть это будет студенческая аудитория, какой-нибудь самодеятельный кружок, кабачок с шумной компанией музыкантов, стадион или просто дети на площадке. Без разницы, что конкретно это будет. Вы интуитивно остановите свой выбор на том, что вам нужно. Главное — чтобы ваше присутствие было малозаметно. Сидите молча, растопырьте уши, расслабьтесь и не шевелитесь. Можете подышать для успокоения. Не стремитесь почувствовать чужое поле — оно войдет в вас само. И если вы не испытываете явных намерений испортить его, ничего, кроме пользы, оно вам не принесет. Вы же не вампир-полевик.

• физические упражнения

Об их пользе написаны горы литературы. Непонятно только, почему до сих пор такое

действенное средство применяют столь пассивно. Даже нашим сотрудникам приходится постоянно напоминать об этом, загоняя в спортзал из-под палки, чем и занят штатный психолог. Не будем отвлекать ваше внимание — вы в состоянии найти информацию самостоятельно. Отметим только такую простую и эффективную наработку, как приемы «офисного» расслабления, которые удобно выполнять незаметно почти всегда явно на людях и без каких-то серьезных усилий или специальных приготовлений, что весьма удобно при работе на чужой территории, например находясь в офисе на многотрудных длительных переговорах,

Упражнения выполняются сидя и обрабатывают мышцы ног: икр, стоп и бедер. Сильное напряжение чередуется с мгновенным, бросовым расслаблением. Все делается по десять секунд. Сами упражнения таковы: вытягивание кончиков пальцев ног, отгибание кончиков пальцев вверх (пятки на полу), подтягивание пяток к сиденью стула с одновременным оттягиванием и подниманием кончиков пальцев.

• «маски-метод»

Об этом методе саморегуляции мы уже упоминали. Отметим его применимость для физиологической и физической поддержки работоспособности. Приводим простейшие маски для начала самостоятельных экспериментов.

1. Маска удивления.

Уединиться, спрятать подальше зеркало. Раскрыть широко глаза, вытянуть губы буквой О, максимально натянуть лобные мышцы и расслабить брови. Сидеть секунд 10-15, после чего расслабиться.

2. Маска Гуинплена.

Улыбнуться как можно шире и застыть так на 10-15 секунд. Расслабиться.

3. «Монстр».

При монотонных нагрузках, когда вы чувствуете, что из вас вышел весь пар, глядя на невыполненную работу, сформируйте самую страшную маску, какую позволяет воображение и подвижность лицевой мускулатуры. У многих при этом вырывается звероподобный рык — то, что нужно.

Если вас никто не видит, попробуйте прямо сейчас — ощущения себя ждать не заставят. Единожды попробовав, экспериментируйте самостоятельно.

ЕСЛИ НАДО НЕ СПАТЬ

ПРОБЛЕМЫ СНА

В наше нездоровое время проблемы сна выдвигаются на передний план. Можно сколь угодно долго безнаказанно ломать свой организм, считая, что недосып — не самое главное в жизни, но при этом, будьте уверены, что в один прекрасный момент это воздастся сторицей. Неверующим достаточно будет недельку промаяться по ночам, чтобы изменить свою позицию.

Альтернатива проста — спите столько, сколько не считаете, а чувствуете необходимым. Кому-то достаточно нескольких часов, кто-то спит по девять, — хорошо то, что хорошо вашему организму. В любом случае, если не хотите неприятностей, приучайтесь жить режимно. В том числе и спать.

Как говорится: «На такой бы совет еще парочку про то, как его воплотить!»

Р-ТЕХНО

Что делать, если недосып неизбежен?

Постараться свести к минимуму связанные с ним неприятности.

Во-первых, принять меры к поддержке нарушаемых недосыпанием функций организма. Очень полезно применить витаминную атаку, использовав общеукрепляющие витаминные комплексы. Особо ценны средства поддержки сердечно-сосудистой системы, ибо недосыпание бьет в первую очередь прицельно по ССС. Стимулирующие и лечебно-профилактические экстракты и настои

трав также нелишни. Единственное предостережение — не переусердствуйте в дозировках и почаще их меняйте, чтобы избежать привыкания. Аккуратно обращайтесь с неизвестными вам снадобьями, особенно если они сомнительного происхождения. Не налегайте на модные, широко рекламируемые препараты. Это дорого и не так похоже на то, что показывают по телевизору.

Во-вторых, можно избежать издержек эмоционального плана, оптимизировав процесс засыпания и подъема в условиях недосыпания. Эти усилия приобретают особое звучание в ситуации хронического снадефицита.

Можете попробовать нижеприводимые приемы.

- **«точка легкого подъема»**

Ваш сон развивается за несколько фаз. Среди них есть и такая, при которой ваш организм почти что просыпается. Он внутренне готов к этому и достаточно малейшего внешнего раздражителя — и вы на ногах, бодренький как огурчик. Если вы повнимательнее понаблюдаете за тем, как вам удастся подниматься, то сможете обнаружить несколько таких временных точек. Для этого надо поэкспериментировать. Возьмите будильник и проведите серию тестов. Заводите его в разное время так, чтобы охватить разные временные отрезки. Неплохо если вам такое удастся сделать именно при недосыпании. Так вы сможете не только улучшить результаты, но и одновременно убить двух зайцев: себя познать и на сне сэкономить. (Кстати такой метод автоматически делает нашу рекомендацию непригодной для тех, кому она ни к чему. Советуем им пролистать эту главу.) В идеале, если вы освоите метод в совершенстве, вам будет достаточно варьировать точку отбоя и точку подъема, которые, как вы увидите, далеко не всегда соответствуют привычным.

- **«имитационный сон»**

Этот метод эффективен для острого хронического цейтнота. Если вы знаете, что вам предстоит ночью работать и избежать этого не удастся никак, поступайте нижеописанным образом.

При наступлении привычного времени отбоя выполните весь обычный ритуал отхода ко сну, все процедуры, что вы привыкли делать ежедневно: дать «Педигрипала» лошадям, закрыть вертолетную площадку, посидеть в джакузи и т.д. Будильник поставьте, чтобы он зазвенел этак минут через тридцать-сорок, но! Не забудьте перевести стрелки так, чтобы они показывали среднее время вашего нормального подъема, например «семь тридцать» или «восемь ровно», и задерните шторы. Еще лучше — если есть говорящий арм-клок. Сейчас узнаете почему. Вероятно, вы будете удивлены, спросонья разглядывая будильник: «На кой черт так рано вставать?!» Если же время соответствует привычному и ничто этому не противоречит, ваш организм будет обманут самым подлым образом как на этапе отбоя, так и в момент подъема. Разве вы не замечали, что человек почти всегда смотрит на будильник; прежде чем проснуться окончательно? Достаточно малейшей зацепки, чтобы обрубиться в сон снова, особенно когда его так мало. Вот почему хорош будильник-говорун. На него не надо смотреть, чтобы однозначно понять: «Все! Пора.» Чем и выделяется метод имитационного сна, так это легким подъемом. Дальше все — как обычно в нормальном режиме жизни: ложитесь бай-бай, засыпайте, просыпайтесь и вставайте. На самом деле спать вам придется раз в восемь-девять меньше обычного.

- **«оптимизированный сов»**

Видели, как спит пьяный в стельку? А не задумывались, почему он так быстро высыпается? Ответ прост — как ни дико, но его сон оптимизирован его сознанием. Отключка сознания приводит организм в первородное состояние, и он восстанавливается сном ровно настолько, насколько ему это физиологически необходимо. Кое-кто даже считает, что оптимальная физиологическая продолжительность сна может быть определена, именно когда человек находится в таком вот скотском виде. Ибо все остальное — как в питании: можно и меньше, да не хочется. Иными словами, мы спим больше необходимого из-за того, что сами этому потворствуем. Сознательно — когда переживаем и думы думаем, ворочаясь с боку на бок, бессознательно — когда живем фрейдистскими категориями действительности в снах.

Понимание этого факта дает ключ к оптимизации сна. Не надейтесь, что можно, прочтя страничку-другую, найти легкий рецепт. Для изменений потребуется творческая работа, такая же, а может даже большая, чем обычно. Но она того стоит. Капвложения в себя — наиболее эффективное размещение ресурсов.

Известны такие способы оптимизации сна, помогающие отключать сознание и снижающие мышечный тонус:

- засыпание под музыку — не слушать музыку, а внимать ей, растворяясь;
- употребление на ночь различных напитков, не всегда, как это можно предположить, алкогольных, хотя считаем, что стаканчик сухого вина или, еще лучше, глинтвейна расслабит вас сильнее любого аутотренинга,
- тепловые водные процедуры. Не верьте, что это может быть ледяной душ вместо умывания теплой водой, это все придумки детективщиков. Только теплая вода — ваш помощник;
- тактильно-рецепторное воздействие" колючая или жесткая постель, лечь спать обнаженным, в отдельных случаях отменные результаты дает подкладываемый под спину имплицатор Кузнецова.

МГНОВЕННЫЙ ПОДЪЕМ

В заключение дадим несколько очень простых приемов облегчения подъема, применение которых мгновенно разгоняет сон. Суть их сводится к выполнению одного-единственного действия сразу же, как только вы услышали зов будильника.

• «вода под рукой»

- поставьте рядом с головой тарелку с водой и плавающей в ней губкой. Как только проснетесь, кладите мокрую губку на лицо,

• «кулак»

- разожмите кулак, растопырив пальцы. Затем сжимайте;

• «пресс»

- пробуйте оторвать ноги от плоскости кровати при помощи мышц пресса;

• «ай-стоппер»

- прием психостимуляции образом. Заключается в том, что перед глазами должен оказаться образ, имеющий для вас сильный эмоциональный заряд. Для чего-то ведь вы недосыпаете. Символ этого «чего-то» и поместите рядом с будильником. Кто-то накроет будильник стобасовой купюрой, кто-то положит рядом медаль, возможно, лучшее решение вам уже пришло в голову ставьте будильник на книгу, которая сейчас перед вами¹

• «управляемый накопительный недосып»

- прием ментальной стимуляции, состоящий в том, что вы говорите себе примерно следующее: «Я высплусь завтра, двадцать четвертого февраля, в четверг, с девяти вечера до двенадцати утра послезавтра, пятницы, двадцать пятого февраля» Вроде бы вы договариваетесь с собственным телом о том, что ему сейчас наиболее интересно, но на самом деле толкаете его в реальность, заставляя включать активные элементы сознания

МНЕМОТЕХНИКА АКТИВИЗАЦИЯ ПАМЯТИ

принципы мнемотехники
Р-техно

принципы мнемотехники

Чтобы задействовать свою память в полном объеме, необходимо перейти от ее автоматического функционирования к работе с участием сознания. Последнее предполагает, что любой факт, выбранный вами для запоминания, должен пройти такие «технологические операции» правильного запоминания:

- быть мотивированным

(нельзя запомнить то, к чему нет интереса),

- подвергнуться концентрированному вниманию (нельзя запомнить то, чего не видел),
- стать соответствующим образом организованным в вашем сознании (предмет нашего рассмотрения).

Практическая организация записи информации в память обеспечивается тремя условиями: концентрацией внимания, созданием мнемобраза и связанной с ним ассоциации,

Наукой доказано, что именно поисковая система в организации памяти в первую очередь повинна в ее дефектах. Информация в памяти есть, но доступ к ней затруднен. Иными словами, все зависит от того, как была организована мысль в момент записи в память.

Различают несколько видов памяти. Оперативная (или иначе — кратковременная) память сохраняет информацию не более пяти секунд и не вмещает более семи элементов. Глубокие корни в сознании имеет долговременная память. Она связана со сложными мыслительными операциями и подкрепляется семантическим кодированием — поиском значения запоминаемой информации.

Прежде чем мы приступим к приемам кодирования, следует отметить один из самых нежелательных моментов, способных свести на нет все усилия: ваше внутреннее беспокойство является одной из главных причин нарушения памяти. Беспокойство нарушает внимание. Без внимания вы ничего толком не запомните. Поэтому, если вам удалось-таки на некоторое время побыть один на один с вождленным контрактом, за которым вы давно охотились, прежде чем переходить к его изучению и записи в память, — расслабьтесь. Рекомендуем еще раз просмотреть главы «Противодействие стрессу экстремальных ситуаций» и «Настрой перед операцией», в которых приводятся некоторые эффективные приемы расслабления. Следует помнить о внимании и при обработке своего объекта «горячими методами». Не забудьте, что и он может многое выпустить из внимания и не просто забыть, а не запомнить. Контролируйте усвоение им информации. Полезно после беседы заставить повторить подопечного суть беседы, достигнутые результаты и его ближайшие планы действия. При этом вы молчите, говорит он. Если вы заведете себе подобное правило на все случаи жизни — то очень скоро убедитесь, что конспективный повтор беседы является не только одной из хороших манер, но и надежной превенцией возможных расхождений мнений и недопониманий между партнерами, причина которых, как мы видим, лежит в дефектах памяти.

Мнемонические приемы основаны на ассоциациях запоминаемой информации со зрительными образами. Ассоциации могут связывать образы несовместимые, и это, как ни странно, один из наиболее эффективных механизмов искусственной поддержки памяти. Сила запоминания образа пропорциональна его специфике и эмоциональной окраске. Для того чтобы образ прочно осел в сознании, вам понадобится не менее 15 секунд держать его перед внутренним взглядом. При этом не имеет значения, относитесь ли вы к 60 процентам населения с фотографической памятью, или к 40 процентам — носителей памяти вербальной. Доказано, что зрительное восприятие доступно каждому.

Р-ТЕХНО

ЗАПОМИНАНИЕ ЦИФР

Используется визуализация символа. Каждой цифре от 0 до 9 соответствует ваш какой-то определенный родственник. Тогда вся цифровая комбинация представляется компанией родственников, рассевшихся за столом. Последовательность цифр обусловлена тем, кто за кем сидит. Ассоциацию можно закрепить, придав ситуации обоснование в виде какой-нибудь маленькой истории. Например, кто-то из сидящих упал головой в салат. Метод хорош для быстрого запоминания небольших чисел, например, номера автомобиля или телефона.

Для того чтобы запомнить длинные комбинации цифр, есть другой способ — разбиение на части. Например, вам надо запомнить номер банковского счета. Разбейте длинную строку на компоненты «по слогам». Такого простого структурирования может оказаться достаточным.

Для ярых приверженцев вербальной памяти есть метод замены цифр словами. Каждой цифре предписывается определенное слово, из слов составляется некая история. Аналогично для сторонников визуальной памяти: цифры можно менять на пиктограммы.

Цифры могут быть кодированы в слова или образы по зрительному сходству. Далее из слов-

образов составляется какая-нибудь фраза, отражающая последовательность.

Используется для запоминания чисел и метод свободных ассоциаций. Суть сводится к произвольному закреплению кусков числа, например, за значимыми датами вашей жизни или любыми другими ассоциативными образами, рождаемые в вашей голове.

ЗАПОМИНАНИЕ ПЕРСОНАЖЕЙ

РТ запоминает человека комплексно. Это не только стандартный набор — имя, фамилия, внешний облик. Это еще и стиль поведения, манера речи, ключевые пункты «досье». Мы с вами достаточно подробно разбирали структуру личности. Теперь давайте посмотрим, как можно быстро запомнить объект. Основу метода составляет не только комплексный рациональный анализ каждой компоненты, чем мы с вами занимались ранее, но и активное включение в процесс запоминания всех без исключения ваших органов чувств. Слушайте голос человека, его манеру говорения. Каково происхождение звука — гортанное, грудное?

Подключите обоняние: Какие запахи сопровождают человека? Насколько они трогают вас? Один наш сотрудник на пари различал стоящих от него за занавесом работников только по специфическому запаху их парфюма. Причем нельзя сказать, что у него сверхтонкое обоняние, просто, как он утверждает, поставленный навык «обращать внимание на то, что других минует».

Анализируйте свои эмоции: именно эмоциональный фактор в наибольшей мере гарантирует качество записи памяти. Во время контакта и после него, анализируйте свои чувства. Что в наибольшей мере способствовало такому именно вашему ощущению от этого человека? Размышления о характере и причинах своих чувств не только полезно для запоминания. Весьма скоро вы заметите, что чем чаще подобные вопросы задаются, тем реже приходится раздумывать над ответами. Со временем на долю чувств у вас останется только их участие в памяти.

Интеллектуальную оценку человека вы теперь в состоянии давать сквозь призму видения Р-системы. Делайте логический анализ объекта с этих позиций. Что он говорит, как он говорит, как он поступает, каковы намерения, скрыты ли они, почему, как бы вы поступили, как бы мы поступили? Такая сеть размышлений даст вам еще более эффективное запоминание. И это уже будет близко к профессиональной памяти. Ибо вы фиксируете и оцениваете РТ-качества вероятного противника.

Эти три сознательные компоненты систематизированного анализа восприятия дадут вам реальную картину человека. Реальную, а не бессознательно искаженную дефектами восприятия. Забыть такой образ — дело непростое.

Особенно это актуально для работы против группы. Здесь каждый ее член по-разному выражен для вас. Для начала ищите идентификаторы — различия, а не сходства. Даже в простой стрижке вы найдете массу идентификаторов, таких как оттенки и расположение седины, количество волос, густота, манера прически. А далее применяйте то, что уже знаете. Проблем не будет.

Простое запоминание имени и фамилии можно осуществить, используя технику искусственных ассоциаций. Суть метода сводится к выделению из лица человека доминирующей черты и искусственного приклеивания к этой черте образа имени или фамилии. Например, поочередно рассматривая овал лица, кожу, шевелюру, лоб, глаза, рот, нос, подбородок, вы отмечаете специфическую деталь — допустим, увеличенный нос. Деталь должна быть ярко индивидуальной — доминирующей. Возьмите ее за основу. Помните, что доминанта должна быть одной-единственной. Теперь начинайте преобразовывать фамилию. Возможно вам придется по душе смысл корня или фонетическое сходство, известная кличка или прозвище, созвучное фамилии. Важно, чтобы появился образ. Желательно использовать образ динамичный — он усвоится лучше. Теперь связывайте образ доминанты с образом фамилии в единую воображаемую картину. Секунд пятнадцать фиксируйте два образа в поле своего внутреннего взора. В это время поразмышляйте и повеселитесь, насколько подходит сидящему перед вами человеку то, что вы на него налепили. Теперь достаточно вам будет увидеть это лицо, оно привлечет ваше внимание доминантой, доминанта вытянет ассоциацию — образ фамилии, затем появится и фамилия. Возможно, припомнятся и комментарии.

Самое интересное и полезное состоит в том, что сама ассоциация — вещь в высшей степени

нелогичная.

ЗАПОМИНАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ РАЗГОВОРА

Для того чтобы запомнить хронологические последовательности, например, ход разговора или свое выступление без бумажки, можно воспользоваться старинным «методом мест». Этот метод также является приложением принципа ассоциаций и особенно хорош для запоминания разнородных информационных элементов. В оперативной практике его можно использовать для запоминания всей информации, прозвучавшей или запланированной в ходе контакта с объектом. Аналитическая мысль может переходить от одной темы к другой, только если есть связь. А как быть, если беседа носит бессистемный характер, темы не связаны, что и делается повсеместно в оперативных целях. А тут еще обстановка кабачок да под коньячок? Вам, как РТ, все касательно объекта должно быть интересно. Кроме того, предстоит писать отчет по выполнению задания. Как все упомянуть?

Очень просто. Следует привязать каждый объект или смысловой блок информации к строго определенному месту хорошо знакомого вам пути, который без труда восстанавливается в памяти. Например, ваш утренний обход квартиры. Держите в голове только опорные точки пути и размещайте на них информационные блоки. Допустим, человек рассказывает вам о своих удачных похождениях на ниве предпринимательства. Пригодится — поставьте этот блок рядом с унитазом. Подержите картинку в мозгу секунд пятнадцать, пока ассоциация закрепится. Далее вы подвели объект к нужному факту его биографии, человек пропустил рюмочку и «потек»... Этот блок информации поставим рядом с тренажером «Кеттлер», на котором вы обычно досыпаете по утрам минут десять-пятнадцать... И так далее. Теперь, чтобы восстановить план беседы, вам достаточно будет пробежаться известной вам утренней тропой.

Метод эффективен в течение суток, после чего информация из памяти стирается. Для оперативных целей этого оказывается более чем достаточно. Эффективен метод и для планирования оперативного взаимодействия с объектом. Можно не загружать голову планом переговоров или оперативных интересов. (Однако отметим, что отсутствие заранее разработанного плана беседы — признак слабости подготовки вашей акции. Память памятью, но импровизации хороши только тогда, когда их планируют.)

Для использования метода мест неоднократно в течение суток, например, при работе с несколькими объектами, используйте разные маршруты — наборы мест.

Отдельно следует сказать о пригодности метода мест для заучивания списков. Например, если вам надо «перекатать» спецификацию контракта или техпаспорта, смело можете использовать метод мест.

ЗАПОМИНАНИЕ ТЕКСТОВ

Сразу оговоримся: если вы не понимаете смысла информации, запомнить ее вам не помогут никакие приемы. Улучшает качество кодирования понимание значения информации, проведенное с точки зрения ваших личных оценок. Например, когда вам необходимо буквально «перекатать» в память текст документа дословно, нужно обрабатывать его следующим образом:

- во-первых, совершенно четко представить себе ценность текста для вашего клиента и лично для вас.

Какова основная идея документа и как она может повлиять на ход дела и развитие оперативной ситуации? Концентрации внимания от того, что вы будете воспринимать текст в целом, автоматически не последует. Но сконцентрироваться для начала на основной идее текста — это не проблема. Если вы структурно организуете материал, хотя бы в виде разбивки целей на подцели, то создадите неплохие предпосылки к запоминанию. Подумайте над ключевой идеей.

Проанализировав структуру текста, попробуйте представить себе план документа и технологию его написания. По вашему мнению, названия заголовков соответствуют ли их содержанию? Как бы вы сами их озаглавили? Как вы считает, правильно ли автор текста развил мысль? Как бы это сделали вы?

- во-вторых, перейдите к повторному чтению текста. При повторном чтении фиксируйте в уме смысловые блоки, выделяя их по ключевым словам. Можете воспользоваться методом мест. Перевод информации в метаинформацию — навык особо полезный сам по себе.

- в-третьих, каждый блок следует подвергнуть критическому осмыслению. Поэтому стремитесь мысленно дополнить, прокомментировать и покритиковать прочитанный материал. Для этого каждому блоку поставьте вопросы: «Когда, Кто, Что, Как и Зачем?». Можно также применить другой прием: переформулируйте подзаголовок к блоку в виде такого вопроса, чтобы содержание блока и было ответом на него.

Постарайтесь прочувствовать текст, подключив к нему собственные эмоции, например, по типу «Ну и сволочи, эк загнули!» или «Вот это грамотно, я бы также сделал». Возможен вариант проигрывания эмоций других — клиента, шефа. Что они сказали бы, окажись сейчас на вашем месте? Что, интересно, они скажут, когда вы слово в слово сообщите им прочитанное?

Запись текста в интеллектуальный и эмоциональный регистры одновременно — верный ключ к устойчивому запоминанию. Напоследок, если позволяет оперативная обстановка, мысленно перескажите абзацы и смысловые блоки.

После обработки всего текста еще раз просмотрите его, обращая внимание на чисто визуальные ориентиры, такие как качество бумаги и печати, шрифт, размещение нумерации страниц, возможные пометки и дописки и т.д., с привязкой этих ориентиров к тексту.

ЗАПОМИНАНИЕ ПРЕДМЕТОВ

Предмет крутят перед глазами, удаляя и приближая его, имея на прицеле одну-единственную конечную цель — приведение внутреннего образа предмета к внешнему. Рассматривая предмет под разными углами, вы сличаете мысленный отпечаток с натурой. Поскольку концентрация внимания — вещь тяжелая, вы почувствуете, как ваш взгляд начнет увильживать в сторону. Именно в этот момент закройте глаза и всмотритесь в ваше мысленное отображение предмета. Затем опять откройте глаза и осмотрите предмет. Делайте так до тех пор, пока перестанете обнаруживать что-либо новое в натурном предмете, что-то, чего нет в вашем отображении. Прием требует некоторых сил и времени, однако дает очень приличные результаты. Вы сможете идентифицировать один предмет из сотни, только опираясь на используемый метод. Так, в одном деле наш сотрудник опознал подделку в представленных образцах, просто сумев припомнить очень мелкие детали оригинала, видеть который ему приходилось ранее с применением описанной методики запоминания. Клиент, находившийся вместе с ним, был потрясен, ибо впоследствии сознался, что рассматривал образец намного дольше и тем не менее не сумел выявить отсутствие его характерных черт.

Метод также пригоден для запоминания графических изображений. Однако следует всегда помнить о том, что ваша работоспособность — небезгранична. Когда вы имеете дело с изображениями, работа с памятью особенно утомительна. При запоминании графических изображений, изобилующих деталями, советуем больше внимания уделять мотивации. Едва почувствовали утомление — переходите к другому мотиву, найти который для вас не проблема.

ВИРУС «О» - ПРОФИЛАКТИКА «ЗАРАЗНОГО» ОБЩЕНИЯ

вирус «О»

Р-техно

острожно, мнительность

ВИРУС «О»

К числу неприятных моментов деятельности РТ относятся негативные последствия общения. Весьма часто оперативный работник не только не имеет возможности уклониться от контактов с лично ему малоприятными типами, но и выполняет в отношении них жестко заданные программы, предписывающие действия и тип поведенческих реакций, не сильно согласующиеся с внутренними ценностями оперативника. Таковы правила игры.

Такая психологическая ограниченность, выражающаяся не только в невозможности реакций согласно внутренним убеждениям, но и в убедительной демонстрации реакций, совершенно противоположных, такое профессиональное требование сокрытия и преодоления проявления своих истинных чувств и отношений может приводить к некоторым психологическим накладкам. Одна из них — негативные последствия малоприятного общения,

Вирус О — это различные по проявлению неприятности личного плана, связанные с последствиями общения. Если говорить о том, что само общение может быть неприятным до крайне болезненных проявлений, то вирус О — это то, что непосредственно от него остается в нас, начиная и отравляя жизнь неприятными воспоминаниями и переживаниями.

Что это может быть? В каждом конкретном случае неприятности свои. Как говорится, «каждый несчастлив по-своему». Из общих соображений выделим следующие моменты, происхождение которых связано непосредственно с объектом вашей атаки.

Во-первых, коммуникационные издержки объекта, представляющие собой его неприятные манеры, привычки, используемые приемы общения, включая допустимость личностных выпадов в вашу сторону, перебиваний. Сюда же относятся непреодолимые коммуникационные дефекты, такие как нетерпеливость слушания, слишком длинные монологи и т.п. Подобные коммуникативные несовершенства, свойственные объекту разведдействий, не могут не затрагивать. Вы, как РТ, не только обладаете совершенной техникой говорения и слушания, но и имеете в своем арсенале богатый выбор манипуляционных приемов и можете как минимум пресечь такой фонтан в одну секунду. Однако дело требует другого. И вот, скрепя сердце, приходится сидеть и выслушивать, пропускать мимо ушей личное и поддакивать, стимулировать словесные поливы и ненормативное поведение объекта. На самом деле в голове проносятся вихри мыслей. Наивно предполагать, что среди них нет таких, которые не соотносятся непосредственно на вас и не задевают ваше мироощущение.

Во-вторых, интеллектуальный фон — мыслительная и идейная начинка информации объекта, может никак не согласовываться с вашей. А вам приходится как минимум соглашаться, а то и развивать чужую мысль, по-вашему мнению «на корню» порочную. Иначе общение не состоится. Бывает так, что возвращаясь в контору, едешь с одной-единственной мыслью о том, что этот «господин М — приличная сволочь!»

В-третьих, специфика эмоциональных реакций РТ. Часто объект может разряжать свои эмоции в форме, далеко не безболезненной для вас. Особенно если вы придерживаетесь тактики размягчения объекта со связанным с этим сопутствующим антуражем: неформальное общение, выпивка, развлечения и т.д. Стоит чуть упустить дистанцию, например создавая искусственное завышение статуса объекта — как он, вполне возможно, попытается доказывать свое превосходство, начав с вас. Личностные амбиции, выплескивающиеся на вашу голову, — вещь малоприятная. Характерна однонаправленность подобных отношений. Например, если вы работаете под крышей своего клиента, объект на вас свою благосклонность распространит крайне редко и весьма сдержанно. Вы для него, следуя механике психологической проекции, можете стать чуть ли не худшим воплощением его самого. Чего только тут не услышишь, что по праву вполне применимо к объекту! Иногда задаешь себе вопрос — стоит ли дело того, чтобы со спокойным видом выслушивать все эти бредни?

Коль скоро вы приходите к ответу, что «да, стоит», но в то же время еще долго после контакта не можете отделаться от неприятных воспоминаний, позвольте поделиться с вами некоторыми приемами противодействия вирусу О. Эти приемы применяются в тех случаях, когда у вас нет возможности активного преодоления неприятного воздействия.

Р-ТЕХНО

• селективное восприятие и анализ ситуации

При первых же субъективных переживаниях, неприятных ощущениях, осадка от общения, анализируйте причины. Скорее всего, вам не составит труда выяснить, что именно в объекте вас раздражает. Далее необходимо понять мотивы такого поведения объекта. Что это — объективные изъяны психики, пороки образования, отражения личностных характеристик или попытки манипулирования вашим восприятием? В последующих контактах вы сможете это увидеть явно. Сколь ни изощрен ваш объект, а устоять против вашей селективного внимания ему не удастся. Установление истиной причины поможет вам избежать личных переживаний вне зависимости от принятой вами к исполнению позиции по отношению к объекту. Зная чужую технику, вы сможете ее эксплуатировать в своих целях.

в ходе предварительной беседы с объектом со стороны последнего звучали едва уловимые намеки

на то, что мы — не те, за кого себя пытаемся выдать. Объект, весьма высокообразованная лама со специфической интеллигентной речью, избегала попыток обострения этой темы с нашей стороны, при этом всячески пытаясь накрутить нас фразами типа «Вы понимаете, люди разные к нам приходят...», «Мы должны думать о том, с кем сводит нас судьба...», «Наша компания во главу угла ставит соблюдение репутации...» И все эти поливы проходили на фоне длинных философствований и монологов ни о чем. Учитывая интересы нашего клиента и сложившуюся ситуацию, мы не могли ни отклоняться, ни опровергнуть ее позицию, ни повернуть переговоры в практическую плоскость. Прямо-таки, скажем, ситуация складывалась неприятная и тупиковая. Клиент стал выказывать первые признаки беспокойства. Тогда мы в его присутствии применили метод селективного внимания и анализа. Мы вскрыли нашему клиенту элементы манипулятивной техники общения объекта, дали свое видение применяемым приемам и сделали предположение, что на самом деле мадам скрывает свою сильнейшую заинтересованность в нашем предложении. При следующей встрече мы зеркально поменяли свою позицию, перестроив беседу в сторону личных интересов. Поскольку нас было трое, а мадам, как истинная «эмансипе», — одна, за час мы довели ее своими разглагольствованиями до белого каления, не дав ни сказать ей ни слова, ни прервать нас. Мы играли по ее правилам. Третья встреча была кардинальной: вариант необходимой бумаги был составлен. Так метод позволяет не только спустить пар, но и модифицировать взаимодействие.

• прием дианетики

Психомеханическое «замыливание» неприятных образов пришло из дианетики Рона Хаббарта. Опуская теоретический фундамент метода, на наш взгляд, весьма спорный, отметим его действенность. Правда, мы немного переделали прием, как нам кажется, к общей пользе. Этот метод не требует никаких логических усилий, в освоении и использовании не вызывает трудностей.

Попытайтесь, как в вашем сознании происходят неприятные переживания от прошедшего контакта. Вы десятки раз снова и снова навязчиво возвращаетесь к прошедшему, переживая свои эмоции и мысленно проигрывая возможные, но вами не совершенные действия. Это поглощает ваше сознание, надолго оставляя вас в области желательного, но вами не сделанного, что весьма неприятно. Предлагаем вам альтернативное решение: вернитесь к ситуации, почувствуйте ее угар, но не идите дальше. Остановитесь и отдайтесь ощущениям, пусть вас не смутит, если они станут некоторое время усиливаться. Главное — прочувствовать все в полной мере. И так многократно до тех пор, пока неприятные ощущения не иссякнут.

Наши сотрудники могут рассказать вам об универсальности этого метода и его пригодности к житейским проблемам. Также они могут сказать вам, и это будет правдой, как они научились выжимать все неприятности из негативной ситуации за несколько минут. Попробуйте и вы.

• настрой на общение

Однако самый надежный и простой способ преодоления последствий негативного общения состоит в том, чтобы создать у себя подходящий настрой перед общением и поддерживать его непосредственно во время него. Как говорится, боритесь с болезнью, а не с ее проявлением. Железобетонная стена между вашим внутренним Личным и внешним Деловым предохранит вас от чего угодно, в том числе и от излишних переживаний. Это вам подтвердит любой оперативный работник. Это знаете и вы сами.

Вы не знаете, как достичь подобной непробиваемой гиппопотамии? Говорят, что самое надежное средство не попасть в «сглаз» — не верить в него. Попробуйте не верить своим эмоциональным ощущениям в тот самый момент, как вы их почувствовали. Это потребует от вас только постоянного контроля своего эмоционального фона и ничего больше. Как говорится: «нельзя наехать на шар — он откатывается». Откатывайтесь от неприятного.

ОСТОРОЖНО, МНИТЕЛЬНОСТЬ

Общеизвестно, что профессия накладывает отпечаток на человека. Такая профессия, как наша, делает отпечатки еще более рельефными. Профессиональные качества, такие как привычное балансирование «на грани», обостренная подозрительность, могут привести к тому, что очень

быстро оперативный работник превращается в человека повышенно мнительного. Он начинает смотреть на все окружающее с точки зрения своей совершенной интуиции, нацеленной на выявление противоречий, уловок, махинаций. Помимо его сознания, автоматически в поле его подозрительности попадают близкие: семья, друзья, родственники. Всюду начинают мерещиться заговоры и неправды. И вот он уже начинает экспериментировать над своими близкими, не думая о том, что обладание, пусть и самыми совершенными знаниями чужих слабостей, еще не повод для того, чтобы их использовать. Психика деформируется, и человек превращается в нечто малопривлекательное. Участь его убога — очень быстро он окажется в полной внутренней изоляции, пройдет немного времени и она станет внешней. Худший исход — это раб своего дела.

Напомним надпись на старом самурайском мече: «Не обнажай напрасно». Мы с вами не для того потратили столько времени на ознакомление с искусством овладения Реальностью, чтобы она превратилась в нечто мертво-пустынное. И уж не за тем, чтобы обокрасть себя самого в самом Большом.

Поэтому несколько простых советов тем, кто увидел себя в вышеописанном уроде

господин Супер, примите к исполнению простой жизненный совет: запишите своих родственников и близких в заказник вашей охоты. Вы их не трогаете ни в каком случае, постольку верите им безгранично. Понятно? Безгранично. Никаких манипуляций, никаких проверок, никаких психозащит и атак — никаких «проб меча» и экспериментов на близких!

Здесь — вы голенький, такой как есть. Ибо, если вам суждено быть «пожизни» неудачником, это произойдет вне ваших потуг и желаний. Никогда вам не дотянуться до ТЕХ кнопок.

Безнадежному фатализму не место в Р-системе. Но Р-системе не место в личной жизни. На любого Эйнштейна найдется удачливый болван, которому может выпасть выигрышный лотерейный билет.

КАК ПИТЬ НЕ ПЬЯНЕЯ...

питейные мероприятия в Р-системе

Р-техно

ПИТЕЙНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В Р-СИСТЕМЕ

Алкогольные возлияния, включая злоупотребительные, представляют собой один из непреложных атрибутов оперативной деятельности. Все вы прекрасно осведомлены, что иногда, только упоив свой объект, можно добиться от него требуемого результата, будь то скачивание интересующей информации или вовлечение в более сложные игры.

Национальные российские питейные традиции открывают большой простор творчеству на ниве разведывательной деятельности. В то же время наши застолья умопомрачительны и представляют известную трудность для наших заморских клиентов.

Этими факторами объясняется высокая частота призвания РТ на помощь именно в моменты застолий и дружеских омовений в деловой жизни. Причем, естественно, что в «Савой» в составе первых лиц приходится хаживать не часто, а вот куда попроще с кем поменьше — через день.

Застолье — ваше рабочее место, ристалище, на котором можно выиграть наиболее ценные призы. Поэтому невзирая на количество и качество выпитого, вы всегда должны быть в боеспособной форме.

Однако, не дай вам Бог быть **схваченным за руку** за застольными фокусами в виде подмены фужеров, наливания вместо водки минералки и прочих «бабкиных» хитростей. Вы не только не доведете до конца работу именно в этот ответственный момент, но и создадите себе сложности на будущее. Вполне вероятно, что ваш объект по пьяной лавочке заподозрив все, что угодно, потом протрезвеет и ничего толком не сумеет вспомнить, кроме смутного ощущения исходящей от вас угрозы.

«Выпивные дела» надо планировать так же тщательно, как и любые другие виды операций.

Итак, пить вам придется, и пить, надо полагать, как это сегодня принято называть, «северным методом» — то есть крепко и много. Как не утерять способности к контролю своих и чужих

действий? Как пить, не напиваясь? Как по возможности снизить поведенческие издержки, связанные с выпивкой? Ответы на эти вопросы ждут вас.

Р-ТЕХНО

Во-первых, давайте уточним, что можно пить. Вопреки распространенному правилу, далеко не все, что горит. Постарайтесь, чтобы в ваш желудок попала выпивка, в которой снижена концентрация сивушных масел. Именно они приводят к снижению рассудочного контроля. Может быть, про это и не стоит говорить, вроде бы очевидно, что пить надо «Абсолют», но подумайте, всегда ли это уместно? Например, ваш опер отправившийся на обработку рабочей группы исполнительского персонала партнерской фирмы, вытаскивает из кармана бутылку, стоимость которой, возможно, составляет недельную зарплату работяг. Нечего сказать, класс... Посмотрите вокруг. На прилавках стоят отечественные водки, в которых содержание сивушных масел ниже, чем в иных забуторских бутылках. Каждый торгаш имеет сертификат, и, к счастью, не каждый сертификат — поддельный. уточнить этот момент для вас труда не составит.

Во-вторых, не мешайте различные, пусть даже самые первоклассные напитки. Шампанское плюс водка, по своей разрушительной силе это почти «коктейль Молотова». Понаблюдайте и проанализируйте собственные реакции на алкоголь. Какие дозы каких напитков и в каких сочетаниях выводят вас в область свободного парения?

В-третьих, если все-таки необходимо мешать выпивку, например, вы планируете «обломать» свой объект «на алкоголе», для чего мыслится затащить его сначала в пивную, а затем в кабак, следуйте простому «правилу горки». Градусы выпивки должны нарастать. Можно залить пиво водкой, но нельзя делать наоборот. Любой бармен подтвердит вам справедливость принципа «горки».

В-четвертых, планируйте время, место и окружение. Все оперативные достижения вашего питейного мероприятия может свести на нет буйная компания каких-нибудь мажоров-тинейджеров, в самый неудачный момент устроив возню в опасной близости от вашего столика. С другой стороны, правильное отношение к окружению, грамотный выбор места и времени может дать вам дополнительные преимущества. Например, если в оперативных целях вам требуется укрепить свой респектабельный имидж в глазах объекта, вы заранее оправляетесь договариваться с барменом первоклассного бара и проплачивать вечернюю выпивку вперед. Этим вы подготовите неплохой «спектакль» для объекта. Вы сможете сидеть сколько угодно и не платить за выпивку в его присутствии. Если при этом в вашу оплату вошло что-то личное, например, чтобы бармен периодически подходил к вам в течение вечера с чем-нибудь типа: «Иван Петрович, не хотите ли угостить вашего гостя моим фирменным «Ай-як-чи»?» — эффект будет ярче. Аналогично поступайте с обслуживающим персоналом ресторана, включая швейцара и гардеробщика.

В-пятых, о закусках. Будьте внимательны к употреблению экзотических закусок. Здесь возможны гастрономические неожиданности. Мы столкнулись с таким непредвиденным эффектом в одном из экзотических местечек, обсуждая дела с объектами и пытаясь оставить о себе благоприятное впечатление. О деле мы договорились, а вот с впечатлением вышла накладка. За всяческими яствами восточной кухни переговоры подзаты-нулись, и наши подопечные, стараясь не опоздать на самолет, стартанули без горячего. Как они потом говорили, всю дорогу их одолевал страшный приступ голода. Что для них было, как минимум, более чем странно. Впрочем, и для нас. Очевидно, во всем виноваты все эти травки и корешки, которыми так изобиловала восточная экзотика закусок.

Шестое правило: состав группы. Раскладка ролей в группе зависит от поставленных целей и ваших ресурсов. Это может быть традиционная пара: плохой—хороший. Это может быть: один — спаивает, другой — колет. Естественно, что основная работа — за тем, кто лучше «держит спиртное». Нелишне включить в группу малопьющего для фиксации происходящего. Позаботьтесь о правдоподобии обоснования его воздержания. Например, традиционно прозрачен «человек за рулем» или секьюрити. Плоховато выглядит по жизни малопьющий, запойный или «семейный». Это может напрячь объект. Понаблюдайте за своим питейным окружением. Вполне возможно, что среди него вы обнаружите таких типов. Подумайте, к чему бы это?

Распространение получила и практика смены окружения по «револьверной схеме»: одна компания доводит объект до требуемой кондиции, затем его берет в оборот другая, затем может быть третья, выполняющая основную работу и т.д. Для объекта такой калейдоскоп — почти всегда

сверхнагрузка со всеми вытекающими из этого последствиями. Для вас, если в вашей игре роли между группами грамотно поделены, нагрузка распределена и обеспечена плотная «горячая обработка» объекта быть может даже на протяжении нескольких суток кряду. Кроме того, «револьвер» при массовой обработке объекта позволяет вам правдоподобно менять антураж и окружение, что создает необходимые предпосылки для требуемой убедительности происходящего. Например, вы можете сидеть в ресторане, где «случайно встретить друзей» и отправиться в гости, затем все продолжить в офисе и закончить, скажем, в загородном доме или на даче. Иногда иначе, как по «револьверу», дело не провернешь вовсе. Например, если ваш объект бдит за своей нравственностью, а вам надо иное... В компании, тем более случайно-посторонней, редкий человек ведет себя так же, как вне нее.

ПОДГОТОВКА К «МЕРОПРИЯТИЮ»

И последнее — как пить, не пьянея.

Сегодня в ходу огромное количество всевозможных специальных препаратов, купирующих действие алкоголя. Интересующиеся без особых трудностей разыщут необходимое. Мы же хотим поделиться простыми общедоступными средствами и приемами, применение которых необременительно и не вызывает никаких осложнений как в плане здоровья, так и проведения оперативной работы. (У нас был как-то прецедент, когда в ходе операции — питейного мероприятия объект, буквально вломившись в туалет по своим нуждам, застукал нашего сотрудника глотающим пилюльку. Пришлось тому оправдываться...)

• прием «прививка»

Чтобы не опьянеть, накануне большого мероприятия, часа за четыре, пять до начала, надо выпить небольшое количество спиртного. В среднем грамм сто, может сто пятьдесят водки или эквивалентное количество чего-либо другого. Главное — дать организму прочувствовать действие спиртного и дожидаться, пока оно окончится. Затем надо плотно закусить. После этого можете пить сколько угодно — не опьянеете.

• «элеутерракок»

Непосредственно перед приемом спиртного выпивают грамм двадцать на стойки травы элеутерракока. Эффект — аналогичен.

• «жир»

«Пионерский» прием, не утративший своей актуальности. Применение его позволит вам затормозить процесс всасывания алкоголя в кровь через стенки желудка. Если нормальное растворение происходит в среднем через 8—10 минут, то предварительное проглоченный жир или масло, обволакивающие стенки желудка, затормаживает действие алкоголя на минут 40—50. Обратите внимание, что алкогольное воздействие купируется — то есть всего лишь затормаживается, а не нейтрализуется!

(Кстати, имейте в виду широкое распространение этого приема. Наблюдайте за объектом. Первые объективные признаки появления алкоголя в крови, такие заметные и сознательно неконтролируемые, как появление блеска в глазах и покраснения щек, вы должны увидеть в вашем подопечном именно через максимум 10 минут после первой дозы. Если этого нет — перед вами либо лицо с отклонениями в алкогольном поведении, либо не простой парень, принявший соответствующие меры предосторожности против вашего спаивания. К чему бы это?)

ВЫХОД И ВЫВОД ИЗ ОПЬЯНЕНИЯ

Выход из состояния алкогольного опьянения и снятие похмельного синдрома каждый определяет для себя по-своему. Несколько рекомендаций универсального плана помогут вам усовершенствовать эту полезную технику.

• рекомендуется прочистить желудок

Не жалейте переведенного добра — это всего лишь накладные расходы вашей работы.

Древние греки, большие умельцы по части выпить и закусить в течение многодневных непрерывных (!) трапез, практиковали чистку желудка как действенное и вполне эстетическое средство. Годятся любые рвотные средства.

- **«иглопальцы»**

Выход из состояния сильного алкогольного опьянения, такого как «гроги», может быть выполнен простой акупрессурой. Посмотрите на подушки своих пальцев сбоку. Примерно на половине расстояния между ногтем и плоскостью подушки, находится мощная БАТ — биологически активная точка. (Если вы коснетесь пальцем стола, наклонив кисть под углом в 45 градусов к поверхности, вы как раз попадете в стол этой точкой.) Возьмите спичку и сломайте ее так, чтобы на конце получилось заострение. Теперь для того, чтобы ваш объект быстро пришел в себя, вам необходимо взять его пальцы левой руки в свою руку и острием спички нанести в БАТ 30—60 быстрых и мощных уколов. Так обрабатывают каждый палец, кроме большого. Дозировку усилий можно отработать на себе — должно быть достаточно больно.

- **острое болевое воздействие**

Быстрого эффекта отрезвления можно добиться, если положить на затылок человеку лед и сильно натирать ему уши ладонями. В отдельных случаях возвращения в сознание можно добиться, пнув человека ногой в коленную чашку или вызвав острую боль любым другим методом.

- **снятие интоксикации**

Для снятия алкогольной интоксикации советуем использовать активированный уголь. Такой уголь отечественного производства, внешне похожий на черную дробь, под названием ФАС продается в аптеках. Употреблять его легко, достаточно сразу же после питейного мероприятия либо утром следующего дня проглотить столовую ложку «дробей» и запить водой. Эффект наступает минут через двадцать. Употребив же уголь примерно за час до застолья, вы подстраховываете себя от опьянения.

РАЗДЕЛ 12

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ШПИОНАЖА В РОССИИ

расширение рынка потребления услуг РТ

глобализация рынка

конкуренция

новые услуги и продукты

сценарии обслуживания истеблишмента

Попробуем заняться рискованным делом прогнозирования перспектив экономического шпионажа в России на ближайшее время. Привязки сценариев сделаем к значимым, по нашему мнению, факторам нашей действительности.

Предупреждение:

Настоящую главу не следует рассматривать в качестве заявки, иллюстрации или приложения к бизнес-плану. Практикум закончен. Просто на прощание мы решили поделиться нашими соображениями о дальнейшей судьбе инвестиционных агентств в России. Мы пытаемся заглянуть в будущее, слегка приподняв завесу настоящего. Возможно кого-то из наших коллег интересуют перспективы, которые мы видим для себя. Мы держим данное в начале Практикума слово не придерживать информацию, которую можно не придерживать.

РАСШИРЕНИЕ РЫНКА ПОТРЕБЛЕНИЯ УСЛУГ РТ

1. УВЕЛИЧЕНИЯ СЛОЯ ЗАКАЗЧИКОВ-СООТЕЧЕСТВЕННИКОВ

В самом ближайшем будущем мы планируем обширный приток новых заказчиков из числа наших соотечественников. На это есть несколько причин.

• нувориши-«нуворусы»

Нарождение нуворишей — лиц, быстро набирающих капитал, явление закономерное. Для нас оно выражается в формировании особого слоя специфических заказчиков, основная направленность которых выражается в формуле заказа РТ «против обидчика». Весьма вероятно укрепление сценария «интеллектуальных разборок», смысл которых сводится к замене ныне практикующегося «не дам жить» на «не дам нажить», включая завладение нажитым. Экономически это будет новый, качественно более высокий виток нерыночной конкуренции. Поскольку мы люди законопослушные, нам такой подход вполне «улыбается», ибо общественную пользу своих усилий мы усматриваем в тенденции склонения предпринимательства к деловым нормам конфликтного поведения.

• коллективный заказчик

Сейчас одна из формул экономических преступлений сводится к известной классификации¹ корыстное злоупотребление «Лично против личности». Дубина государственного гнева над головой злоумышленника не занесена.

Разведка на защите имущественных прав коллектива мелких вкладчиков, владельцев неконтрольного пакета только-только начинает нащупывать своего потребителя. Обобщенный мелкий капитал нанимает профессиональную защиту. Нам такая клиентура представляется весьма серьезной. Мы выполняли такого рода работы против инвестиционных фондов и финансовых групп и, насколько смогли, убедились в ее эффективности как для потенциальных вкладчиков и совладельцев, так и для нас. Ждем расширения этого сегмента рынка.

• индивидуалы — «черные карлики»

Повышение удельной предпринимательской мощности; по мере концентрации капитала в руках единоличных правителей — «черных карликов», аппетиты последних вырастают. РТ дает возможность чистого предпринимательства, при котором «предпринимательская идея» доводится до своей критической точки. Достаточно сгенерировать стартовую идею и снабдить ее бензином — дальше она обработается силами РТ. Подобные контакты, как мы указывали, были и прежде. В самом ближайшем времени, надо полагать ожидается увеличение такого рода клиентуры. Мы готовы.

2. РАСШИРЕНИЕ «ИНОЗЕМНОГО СЕКТОРА»

• иностранный мелкий и средний инвестор.

Пока говорить о расцвете этого сегмента не приходится. До массового проникновения на наш рынок иностранного капитала еще далеко, и очень. Пока мы отработываем схемы и модели на иностранном венчурном капитале и вот к какому простому выводу пришли: нечего им сюда ехать. Сколько стоит день пребывания фирмача в России, уже одной из самых «дорогих по пребыванию» стран? Что может фирмач здесь? Что может РТ и за сколько — теперь мы знаем вместе.

К этому выводу нас приводят факты активизации поползновений против инофирм. Готовьтесь, господа, к неожиданностям — весьма многие уедут отсюда с пустыми карманами. Совбизнес агрессивен. Тем более на своей территории.

В перспективе развитие сегмента иноземных заказчиков видится нам таким образом: фирмач делает заказ через свое территориальное агентство, заказ передается на исполнение сюда. фирмач приезжает на готовенькую «под ключ» фирму, склепанную конкретно под него, включая подобранный с гарантированной надежностью персонал.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ РЫНКА

Глобализация, как расширение рынка услуг РТ до интернациональных масштабов, нам

представляется вполне разумным сценарием развития частного разведывательного бизнеса. Оснований для таких прогнозов достаточно уже сегодня. Думается, что ситуация может быть развита по нескольким направлениям.

- **международное сотрудничество** спецслужб Глобализация РТ, выражаемая в освоении новых территорий и налаживании тесного сотрудничества между частными спецслужбами и агентствами разных стран, не за горами. Работа РТ неизбежно будет перенесена за пределы России в более массовом характере, чем мы это имеем сегодня. Вероятен рост и усиление пока еще слабых разовых интернациональных контактов в этой области, возможно с подключением международных частных инвестиционных агентств и межправительственных консорциумов типа «ИНТЕРПОЛ».

Причины такого подхода основаны на следующих факторах.

Во-первых, фактор импортирования криминала за рубежи России. На международный рынок хлынула волна совбизнесменов. Далеко не чистой воды, небезобидная, но пока носящая подростковый характер. Как только в сферу криминальных интересов «совмафиози» попадут крупные персонажи зарубежья, что представляется нам весьма вероятным, как только «черные капиталы», вывозимые из России, начнут играть весомую роль в экономике иностранных государств со всеми вытекающими отсюда политическими последствиями, активизация деятельности местных сыскных институтов не заставит себя долго ждать.

Во-вторых, фактор налаживания и укрепления транснациональных связей теневых кругов зарубежья с российским рынком и соответствующими аналогами. По мере роста спайки между эмигрировавшим криминальным элементом, «совбурами» России и Российским рынком, а такая связь неминуемо будет усилена — будет и объективно предначертанная эффективность перенесения интересов соответствующих зарубежных агентств на территорию России.

Вполне понятны ожидающие их здесь сложности непреодолимого характера. В России иностранным агентствам места нет, говоря нашим языком, оперативные возможности сильно ограничены. Примерно те же сложности испытываем мы на их территориях. Выход прост: мы у себя дома — для вас, вы — у себя для нас.

Эти факторы неизбежно должны породить систему международного сотрудничества в частном секторе экономической разведки.

- **Инвестиционное обслуживание зарубежных макроинвесторов**

Второй возможный сценарий серьезного задействования наших коммерческих разведслужб иностранным капиталом видится в направлении отстаивания интересов крупнейших международных инвесторов.

К числу их относятся такие крупные инвесторы, как МВФ — международный валютный фонд, ЕБРР — европейский банк реконструкции и развития, Всемирный Банк и прямая помощь иностранных правительств.

Вполне допустим вариант привлечения местных «коммандос» — группы РТ как для подготовки и рискологического адьюстажа российских инвестиционных проектов, так и для сопровождения таких проектов. Скорее всего, это будет осторожный, длительно раскручиваемый процесс с разнообразнейшим прикрытием и легендированием. Навряд ли кто-либо из упомянутых инвесторов рискнет громогласно признать факт обращения за помощью к нам или нам подобным. Но иного не дано, деться им некуда.

Таким образом, глобализация рынка РТ — вопрос времени.

КОНКУРЕНЦИЯ

- **кадровый аспект**

Расслоение предпринимательской массы приводит к расширению слоя как потенциальных заказчиков, так и потенциальной агентуры. Перерасстановка творческих кадров ближе к деньгам вызовет к жизни массу микроскопических бюро, агентств и частнопрактикующих экодетективов по типу того, как это имело место в охранном бизнесе.

Прогноз качества работ «скороспелок» — дело затруднительное. Скорее всего, процесс пойдет болезненно, созвучно самому близкому аналогу — охранному бизнесу. Перегибы неизбежны. С другой стороны, как известно, «за одного битого двух небитых дают». Может быть, предпринимательский талант расцветет именно на ниве разведки.

Итак, в кадровом плане неудавшиеся предприниматели — потенциально наш контингент, и мы ждем конкуренции с этой стороны.

Второй источник пополнения кадров и потенциальной конкуренции — сотрудники ныне действующих «компетентных органов», особенно из числа молодого и среднего возраста. Без преувеличения отметим — потенциально наш контингент. И именно со стороны него мы видим наибольшую рыночную угрозу.

• формирования рынка разведывательной информации.

Хаотичный сбор информации и децентрализация усилий массы субъектов разведывательных действий может вылиться в формирование стихийного рынка разведывательных данных. Скорее всего, законники отреагируют как обычно — сморозят какую-нибудь очередную глупость, что не мешает скупке и перепродаже информации по нетрадиционным каналам.

формирование такого дикого рынка явится мощным стимулом к усилению рыночных позиций лидерами. Пока нам вольготно, но видно невооруженным глазом, что так будет недолго.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

• контрразведка

В связи с активизацией разведки неизбежен контрпроцесс — наращивание силы противодействия, особенно со стороны тех, кому есть что скрывать, и именно у кого есть на то бабки. Предполагается в самом недалеком будущем острая борьба экономической разведки против экономической контрразведки.

Причем в кадровом плане ситуация обострится. Доступность и уязвимость фирменной информации при росте мощности скрытых операций имеет очень нехорошее последствие — фирменная контрразведка хорошо оплачивается. Мы ощущаем на собственной шкуре мощный отток кадров в эту область, и, скорее всего, в самом близком будущем эта тенденция усилится. Коллеги, не забудьте кто для вас вспахал поле! Без нас не было бы и вас.

• «авторитеты-законники»

Без ненужных комментариев отметим второй фактор противодействия — возможные законодательные пути. Не сказать, что нас они сильно смущают, однако, некоторого шевеления со стороны авторитетов-законников мы ждем. Читатель! Приглашаем на прослушивание шумихи после выхода в свет нашего Практикума. То, что будет высказано по литературной части — мы заранее приветствуем, ибо Практикум сделан по нетрадиционной технологии. А вот содержательную часть предлагаем проанализировать самим. Подумай, какие аргументы, как и, главное, кем будут выдвинуты. Это и будет лучшей иллюстрацией к сказанному.

НОВЫЕ УСЛУГИ И ПРОДУКТЫ

• гибриды технического прогресса

Технический прогресс и возможное изменение отношения государства к предпринимательству в целом и РТ в частности, может породить интересные методико-технические и организационные гибриды, которые будут представлять собой новые услуги экономической разведки. Скорее всего, дело пойдет по двум направлениям: по пути улучшения качества РТ-результатов, и здесь следует ожидать выброс на рынок специфических информационных и технических продуктов и средств. Второе направление коснется средств массового охвата консультациями РТ действительно широких слоев предпринимателей, в том числе периферии, удаленной от столичных страстей.

• кредитная информация массового спроса.

Ценность кредитной информации массового спроса повышается день ото дня. Наряду с появлением реального интереса иностранных инвесторов — заморских купцов, стремящихся на халяву прикупить бывшей рабоче-крестьянской собственности, — отмечается усиление активности массового российского вкладчика. Объективных причин тому — масса.

Вспомним, как в одночасье наше правительство всех нас, включая старцев и младенцев, чохом сделало потенциальными субъектами инвестиционной деятельности, раздав ваучеры. Далее формирование рынка ценных бумаг затронуло непосредственно предприятия. Началась эмиссия денежных потоков. Этим были созданы предпосылки расширения области манипулятивных комбинаций и появления нового фронта работ РТ. Появились новые криминальные возможности, наиболее известные в своем «пирамидном» проявлении. Мы отреагировали контрмерами.

Представляется жизнеспособной форма открытого доступа к массовой кредитной информации любому желающему и нуждающемуся в ней.

Спайка РТ с фондовыми институтами — брокерами, биржей, аналитическими центрами, инвестиционными компаниями, в принципе должна произойти. Реальным детищем такого адюльтера может стать появление новых, доселе не востребованных форм создания кредитного информационного продукта. Что это будет конкретно — сегодня сказать трудно. Можно отметить только одну несомненную черту того, что появится: это «что-то» будет базироваться на междисциплинарном подходе, с обязательным включением в себя новых дисциплин (аудит, инаудит) Существующая ныне и исповедуемая нами доктрина сбора объемной объектной информации навряд ли приживется в условиях массовых выбросов на разведоперационный стол все новых и новых объектов.

Актуализации фактора качества кредитной информации *еще более* обострится после формирования фондового рынка России, когда, как можно предположить, он будет-таки интегрирован в мировой инвестиционный рынок. Здесь без РТ дело не обойдется. Нормативные западные наработки, например такие, как всемирно известная служба «Moody's Investors Service» навряд ли приживутся у нас в той же форме, какую можно видеть за рубежом.

СЦЕНАРИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ИСТЕБЛИШМЕНТА

Взаимодействие РТ с властными структурами неизбежно. Как показывает мировой опыт, органы власти, особенно центральной, более всего нуждаются в достоверной и надежной информации, лишенной каких-либо пристрастий. Именно поэтому даже известные всему миру разведывательные институты вынуждены прибегать к услугам независимых частных агентств. Ввиду того, что наша российская действительность способна перевернуть все с ног на голову, нам представляются несколько сценариев развития темы

• обеспечение законотворчества и конфиденциальные расследования

Информационное обеспечение деятельности властных структур, особенно центральной власти, могло бы сводиться к выполнению таких функций, как обеспечение надежной информацией для принятия законодательного решения.

Наиболее объемная мера, требующая усилий РТ. Нам кажется, что при проработке решений, касающихся некоторой отрасли, было бы разумным для начала проверить ее методами и силами экономической разведки. Напустить на отраслевые предприятия РТ, обследовать часть из них, провентилировать корректность информационной и управляющей инфраструктуры головных инстанций, получить мнения из глубины и низов — разве законнику такая информация не нужна под рукой⁷ Пока похоже, что не нужна. Такая мера могла бы, кроме всего прочего, существенно снизить могущество различных промышленных лобби в правительстве, узурпирующих и жонглирующих реальной информацией о положении дел.

Не менее ценной, по нашему мнению, могла бы быть такая работа, как междисциплинарный адьюстаж законопроекта на предмет его криминальной уязвимости, что в сфере экономического законотворчества, похоже, сегодня никак не присутствует. Такая мера позволила бы опознать и ликвидировать дыры в законах, ныне широко эксплуатируемые махинаторами за счет бюджета.

Дайте РТ законопроект на экспертизу и попросите указать, где тут можно нажать за счет государства? Спросите, как ваш закон реально ударит по производству и к каким ответам приведет? Попросите смоделировать ситуацию на отдельно выбранном полигоне, прежде чем громогласно показывать свою правовую некомпетентность! РТ — не бог и не всезнайка. Но он может узнать то, что нужно, наиболее рациональным способом.

• **фильтрация кандидата во властные органы**

Развитая иностранная демократия не брезгует такими методами, как проверка кандидата на особо ответственный пост различными методами, в числе которых можно обнаружить полные прототипы и аналоги РТ. И в этом нет ничего зазорного. Интересы государства требуют жесткой селекции кандидатов. Дефективным нечего делать там, где принимаются решения за всю страну. Пока не будет соответствующих барьеров обнародования темных сторон жизни кандидата, можно ждать дальнейшей инфильтрации во властные структуры каких угодно элементов: от случайных до откровенно враждебных. Никогда, похоже, в истории Российского государства нравственная компонента власти не были столь уязвима, как сегодня. Ибо финансовая мощь в руках проходимца ~ это приватная лестница прямоком на Олимп. Ждем конкретных макроплощений?

Организационно такие структуры могут быть представлены передачей таких специфических «бельекопательных функций» существующим органам, например, аналогично тому, как это было сделано предоставлением Комитету госбезопасности функции сбора информации на местах и подготовки аналитических сводок. Могут создаваться дополнительно федеральные сыскные институты, как это имеет место ныне в повсеместном появлении на всех уровнях власти разнообразных аналитико-информационных центров, консультационных комитетов и комиссий. Однако, по всей видимости, эффективность подобных подходов — ничтожна. Не говоря о накладности создания и поддержания таких организаций, чисто системные пороки переключаются по известному сценарию:

- не обеспечивается надежный уровень качества низовой информации, ибо системой сбор такой информации не предусмотрен и отсутствует главное лицо — сам сборщик-оперативник;
- не обеспечивается объективность выводов и прогнозов, ибо задействованный штат сотрудников привязан к конкретной политической «команде», дисциплинарно обусловлен и тянет за собой богатое методологическое наследие, явно отстающее от требований сегодняшней реальности. Совершенствовать профессиональные знания экспертов должна жизнь, а не ее академическое преподнесение, пусть даже выполненное в лучших традициях.

В этой связи альтернатива представляется вполне вероятным сценарием заказа различных конфиденциальных исследований для внутрипарламентского использования в среде коммерческих инвентигационных агентств.

• **привлечение к госпрограммам**

Весьма разумным нам представляется вариант привлечения ресурсов РТ к выполнению и обеспечению различных государственных программ. Это могут быть направления, связанные с профилактикой и оздоровлением российского бизнеса, в части информационного обеспечения предпринимательской деятельности, нацеленного на минимизацию рисков и искоренение неделовой практики. Это могут быть сопровождения выделяемых государственных средств с отслеживанием злоупотреблений и целевого использования. Например, заложенные программой поддержки малого и среднего бизнеса меры контроля использования госдотаций, по нашему мнению, совершенно не обеспечивают не только поставленные цели, но и эффективность и возвратность таких средств. Включение в программу РТ могло бы реально изменить ситуация хотя бы во второй части.

Аналогичен подход в оценке иностранных макроинициатив. Превенция неделовых и враждебных инициатив, верификация источников и контроль воплощения таких проектов при соответствующем «разгосударствлении» подхода, когда функции контроля передаются различным независимым инвестиционным агентствам, смогло бы преодолеть пороки традиционного господства. Они общеизвестны и сводятся к одному: ущемлению интересов государства.

Причины очевидны: некомпетентность чиновников в дебрях неделового бизнеса, злоупотреблений и коррупция на разных уровнях. Независимые коммерческие агентства от таких пороков свободны по нескольким причинам: во-первых, профессиональный уровень сотрудников на порядок выше любого чиновничьего органа, во-вторых, конкуренция между агентствами не позволит отнестись к такому заказу спустя рукава, ибо заказчик в лице государства — это отражение статуса фирмы, в-третьих, жесткий внутрифирменный контроль руководством агентства деятельности своих исполнителей — это мощный сдерживающий фактор возможных злоупотреблений. Если чиновник радеет за свой карман в ущерб государственному и фактически отвечает перед «ником», то агент работает в интересах «конторы» и отвечает перед ней. Лицо конторы — это вопрос жизни и смерти его руководства. Чиновник рискует местом, руководитель агентства — своим делом, а нередко и головой.

Мы сейчас фактически говорим о стандартных рабочих комплексах РТ, таких как верификация инициативы, проверка ТЭР, сопровождение проекта, с одним лишь отличием. Заказчиком могло бы выступить государство. Так было бы лучше для всех.

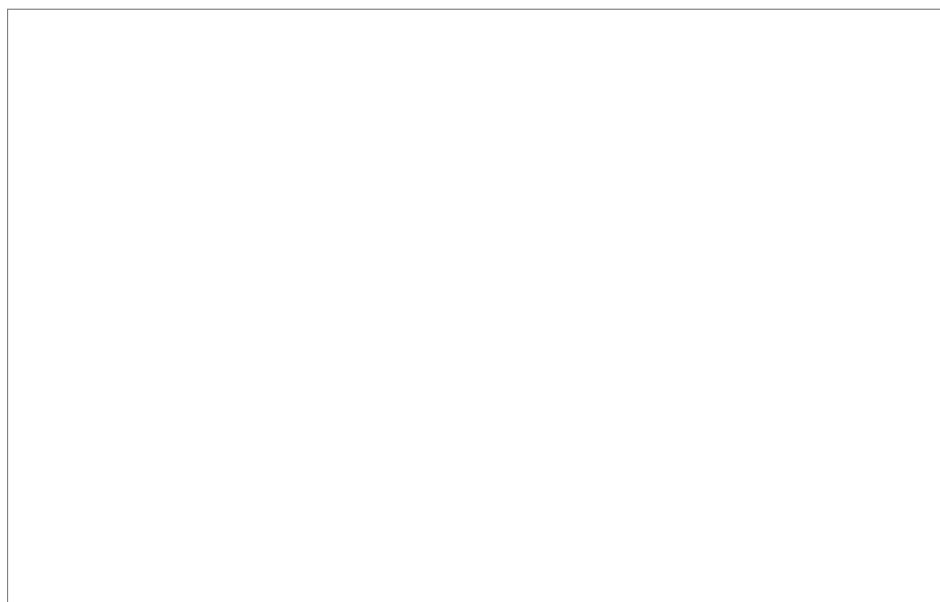
• **привлечение РТ к политической борьбе.**

Обслуживание партийных интересов, как то: сбор компромата против кандидатур конкурентов в политической кампании, отслеживание политической активности конкурирующих партий, разработка и постановка массированных избирательных программ с задействованием манипуляционной механики РТ, применение против конкурентов нечестной, но эффективной практики модификации поведения — все это мы делали в прошлом и наблюдаем повышенный интерес со стороны разнокалиберных политических фигур в настоящем. Пока мы, по большей части, вне политики. Но никто не поручится, что так будет и дальше. Ибо мы такие же продажные, как и все. Кучка идеалистов не сделает погоды в массовой среде нарождающихся РТ.

Р.С. Посмотришь в окно — сверкает куполами Златоглавая. Сколько всего повидала, свидетелем чего является сегодня? Нужны ли мы ей? Не дуриите, господа! И мы уйдем — есть чем заняться...

Приложение 1

КРАТКИЙ ТЕЗАУРУС ПОНЯТИЙ Р-СИСТЕМЫ



замечания:

- настоящая работа не претендует на филологическую строгость. Охватывая область знаний Р-системы, тезаурус включает в себя термины, аббревиатуры и сленговые выражения, отражающие специфику лексики Агентства «Пентарекс».
- прикладные функции тезауруса следующие:
 - во-первых, тезаурус предоставляет возможность «дипломатизации» деловой речи для ситуаций, требующих сохранения лица переговаривающих сторон при самых

«ненормативных» темах разговора. Это особенно полезно для таких острых моментов предпринимательской деятельности, как поведение в деловом конфликте и болезненном партнерстве.

- - во-вторых, ненормативная часть предпринимательской массы, как выяснилось, не очень любит, когда с ней разговаривают на языке Правды. Не забывайте об эффективности вербальной атаки!

Надемся, стилизация речи с использованием сленга Агентства послужит на пользу Вам и Вашему делу.

А

абулия — патологическое поражение волевого начала

автономность проекта — безопасностная характеристика проекта, отражающая меру его зависимости от партнерских операций **«автоответчик»** — антуражный элемент операции прикрытия, сводящийся к проявлению внешних признаков нормальности делового поведения фирмы в случае проверки ее телефонов, указанных оперативным работником контактными лицам

агент — 1. штатный сотрудник агентства, оперативный работник, профессионально выполняющий свою деятельность по указанию заказчика и получающий за результаты труда вознаграждение, 2. постоянный источник информации, действующий на тех же принципах,

агентство — участник рынка коммерческой разведывательной информации, организация, возможно неформальная, занимающаяся сбором и переработкой информации оперативными методами или с привлечением наемных агентов

агент-подсадка — оперативный работник, выступающий под правдоподобной личиной, цель которого сводится к проникновению и закреплению в объекте оперативного интереса

агрессивная внешняя среда — рыночная среда, не прощающая ошибок, готовая в финансовом плане поглотить любую неосторожную инвестицию и, в правовом и физическом — любого неосторожного предпринимателя

агрессивная проектная стратегия — форма привлечения партнера к совместному делу в качестве «дойной коровы». Агрессия проявляется, в первую очередь, в своей изначальной направленности против партнерских активов, и, во-вторых, в том, что партнер неизбежно будет отлучен либо существенно ущемлен в правах на доходы совместной деятельности

«айболит» — средство прослушивания помещения типа стетоскопа, позволяющее контролировать акустику без непосредственного присутствия в помещении

«ай-стоппер» (eye-stopper) — активный визуальный элемент акцентирования внимания

ай-кью (IQ) — коэффициент умственного развития

активизация риск-фактора — комплекс условий по переводу потенциальной угрозы в деятельное состояние, представляющее реальные риски

актуальность информации (значимость) — ценность информации для конкретного проекта

актуализация риск-фактора — угрожающее значение для конкретного проекта, зависит, в первую очередь, от общих безопасностных проектных характеристик

активизация риск-фактора — 1. условия перевода потенциальной угрозы дела в деятельное состояние, приводящее к наступлению неблагоприятных проектных последствий 2. процесс аналогичного воздействия на проект

активизированный риск — переведенный в деятельное состояние. В свете рискологии а.р. предполагает автоматический запуск контрмер и включение защитных систем внутренней организации проекта.

актуальность информации (значимость) — важность информации для обеспечения проекта клиента. Ситуативно-временной фактор, не имеющий самостоятельного значения без привязки к конкретному проекту.

альтернативная ответственность — ответственность по нормам уличного «разборного» права

анализ результативности — методика самостоятельного выявления остаточных проявлений воздействия в сознании оперативного работника, подвергнутого манипулированию

анализ транспортных предпочтений — метод психологической и деловой диагностики партнера

аналогий метод — метод сбора оперативных данных об опасных чертах личности партнера

антирисковая программа проекта — комплекс мероприятий, направленных на управление рисками и их негативными последствиями

анонимизация деятельности — 1. ведение предпринимательской деятельности таким образом, что получатель средств всегда остается вне сферы досягаемости нежелательными субъектами, 2. приемы и методы реализации режима (1) **антирисковая программа проекта** — результат работы РТ над проектными рисками, максимально безопасное воплощение предпринимательской инициативы

артефакт — эффект, искусственно вызываемый в объекте в результате воздействия методикой исследования

аттитюд оперативный (сопистоустановка) — психотехника воздействия

«антракт-манипулирование» — метод психовоздействия для коррекции и модифицирования делового поведения

Б

беззаходовые спецсредства — разновидность технических спецсредств, не требующих непосредственного проникновения к источнику разведанных

безопасностные характеристики проекта — внешние доступные анализу признаки проекта, позволяющие судить об изначально заданной степени его уязвимости **безопасностное**

предпринимательство — реализация предпринимательской деятельности в соответствии с требованиями и методологией Р-системы. Отличается скрупулезным учетом и работой с риск-факторами и переносом акцента усилий с доходной механики на защитную. **«белый» проект** — предпринимательский проект, не допускающий ни малейшего отклонения от норм и требований действующего законодательства **«бизнес-секьюрити» (безопасностный бизнес)** — 1. система безопасного предпринимательства, 2. организационная система партнерской организации по обеспечению (1) 3. лицо или сотрудник партнерской организации, по целям, формам и методам деятельности представляющий собой аналог РТ, часто выступает в качестве объекта противодействия РТ в наступательных операциях против фирмы **бинарный вывод** — используется при верификации информации и подразумевает один из двух возможных ответов: правда — ложь

«бланк» — кредит, необеспеченный залогом блеф-прессинг — меры устрашения, не имеющие под собой реальной силы **«боковик»** — разновидность схем расчетов наличными

«бомбить» — воздействовать, имея заданную цель

бриф-контроллер — техническое устройство контроля дыхания. Используется в лай-диагностике. **«букетное видение»** — психологический изъясн восприятия информации

«бумажная» проверка — документальное подтверждение гипотез при помощи исследования документов

«бумажный след» — метод расследования мошенничества путем выявления цепочки перегона средств по банковским счетам

«быстросъем» — мошенническая схема, нацеленная на скоростное аккумуляирование средств инвесторов при помощи злоупотребления их доверием или явной мистификации с последующим перегоном средств в трудновываемые и недоступные места и сокрытием инициаторов и исполнителей схемы.

В

вазомоторные реакции — средство лай-диагностики

визаж-тест — средство самоконтроля психологического состояния

визуальных наблюдений метод — простейший прием сбора разведанных

виктимологическая разведка — исследование жертвенных наклонностей партнера. Проводится в целях исследования применимости и подготовки самых агрессивных партнерских атак. Итогом разведки становится построение V-карты.

верификация — проверка информации, включая информации об уровне представительства инициаторов проекта

верификация информации — проверка доброкачественности информации

верификации операция — любые оперативные действия, связанные с проверкой тех или иных фактов, данных, информации на предмет их доброкачественности.

«верняк» — низкорисковое мероприятие

венчурный проект — повышенно рискованный проект, как правило, имеющий очень заманчивые экономические показатели. Обычно по замыслу представляющий собой лотерею — слабопрогнозируемый исход с низкой проектной управляемостью.

владельцы проекта — авторы и собственники проектных целей и результатов

влияния операция — использование информации для изменения свойств текущей ситуации. Обычно используется в качестве наступательной разведывательной акции для изменения делового поведения ключевых персонажей и прочих участников конкретной деловой ситуации.

внутренняя проектная ситуация — отражает состояние имеющейся внутренней защиты (в том числе

ресурсообеспеченность) проекта в ответ на активизацию риск-факторов внешней среды. Объективно отражает устойчивость целедостижения дела.

«волчья защита» — контратакующая оборонительная стратегия и соответствующая психотехника конфликтного воздействия

временной фактор проекта — привязка конечной цели проекта к конкретному моменту времени

встроенные проектные системы — уровни обороны и органы защиты проекта, представляющие предметно-ориентированные блоки системы безопасности дела, нацеленные на отслеживание и противодействие активизации того или иного риск-фактора.

вторичная информация — информация о сопроцессах, сопровождающих основной процесс, представляющий предмет оперативных интересов

вторичных признаков метод — метод выявления процессов-объектов РД, состоящий в отслеживании сопроцессов основной интересующей деятельности

«выемка» — операция овладения документированной информацией или копирования оригиналов с соблюдением требований обеспечения доказательственной базы

«выслушивать» — проводить операцию технического съема информации прослушиванием телефонных переговоров объекта интереса

«вычисление» — анализ внешних признаков, соответствующих наличию угрозы. Часто используется при противодействии недружественной силе, прибегающей к методам оперативной деятельности.

Г

гиперподозрительность — психологический изъян партнера, один из основных факторов риска в системе Партек

гипотеза (оперативная версия) — предположение об истинной сути явлений, фактов, оперативных данных и наблюдений. Является неизбежным этапом любой инвентивной или разведывательной технологии. В Р-системе включает в себя предположения об опасных свойствах ситуации.

гипотеза безопасности — предположение о незначительном возможном воздействии выявленного риск-фактора (*антоним* — «гипотеза опасности»)

«голый» агент — оперативный работник, работающий соло, в одиночку

«голый проект» — проект, осуществляемый без какого-либо силового прикрытия

«горка» — агрессивно-коварная стратегия овладения партнерскими активами

Г-правило — предписывает обязательность работы против группового объекта разведки в случае обнаружения любой группы управления в партнерской фирме

А

«двойная продажа» — мошенническая схема продажи одного и того же товара нескольким покупателем

«двойка» — агрессивно нелояльное партнерство, нацеленное на партнерские активы, при котором доход от одной деятельности («белой») подлежит разделу между партнерами, доход от «черной», реализуемой также за счет партнерских средств, попадает в карман агрессору.

девиантное поведение — отклоняющееся от общепринятых норм

ДЕЗА - метод — прием оперативного дезинформирования, отличающийся скрупулезной выверкой и психообоснованием каждого хода «зарядки» объекта информацией

дезинформирование — введение противника в заблуждение выдачей ему заведомо ложной информации или имитацией и инспирированием утечки

правдоподобной, но столь же «правдивой» информации

деловая игра — метод сбора оперативной информации об опасных деловых качествах и личностных чертах характера персонажа РД

деловой прессинг (прессинг) — «силовые» воздействия на сторону, не выполнившую взятых на себя обязательств, проводимые с соблюдением требований Закона, нормативной морали и предпринимательской этики. Включают в себя как меры законодательного принуждения и делового партнерского воздействия (например, проведение устрашающих маневров и демонстрация реальности приведения в исполнение худших деловых перспектив, прозвучавших для объекта, но им недооцененных), так и разнообразные методики психологического принуждения и давления, включая специальные.

«демонстрация» (демо) — оперативный прием, при котором объекту демонстрируется то, что он хочет и должен увидеть, чтобы рассеять возможные опасения и подозрения

депозирование информации — элемент внутренней безопасности, предполагающий сохранение материалов, собранных разведсведений и компромата в недоступных местах с целью использования их против партнера в случае открытия им боевых действий

«дешифровка объекта» — снятие возможных маскировок, применяемых объектом для затуманивания истинных целей, действий и намерений. дешифрующие методики — средства прочтения неделовых намерений партнера, вскрывающие его лживое и манипулятивное поведение.

«диа» — сленговое название любой предпринимательской инициативы, как правило, сформулированной концептуально Динамический Анализ Деятельности (ДАД) — аналитический метод выявления недоброкачественности партнерства

«динамо» — невыполнение данного слова или принятых на себя обязательств дистербер — техническое средство психологического воздействия

дифференцированное решение рискографии частное решение по защите проекта от отдельно рассматриваемого риск-фактора

доброкачественность объекта — отсутствие каких-либо элементов угроз в поведении объекта РД

добывание информации — обычно получение информации оперативными путями

«доверительное манипулирование» — психоатака по линии совести

Дозированного Недоверия метод (ДН) — разновидность психотехники

доказательственная база — совокупность неоспоримых фактов, свидетельствующих в пользу определенной гипотезы

«доктор-эффект» — прикладная психотехника, сводимая к тому, что в некоторых ситуациях человек предельно открыт на выдачу приватной и конфиденциальной информации (например, на приеме у доктора, адвоката и т.д.)

документальное обеспечение («дезкомплект») — антуражные документы и фальсификат, используемые при проведении операций проникновения в объект

достоверность (корректность) информации — мера приближенности информации к первоисточнику или точность передачи информации.

доброкачественность информации — пригодность информации для выработки инвестиционного решения, подразумевает наличие таких качественных признаков информации как достоверность, объективность и полнота.

достоверность источника информации — степень приближенности источника информации к месту ее нахождения и применяемая источником корректная технология съема информации

«дымящийся» кредит — кредитные средства, находящиеся под явной угрозой невозвратности

Д-турбо — прием психоатаки по линии фактора тревожности.

ж

жиро-фирма («жировик») — разновидность фирм повышенной опасности (фирм-конструктивов), создаваемая для рискованной деятельности или используемая в качестве выносного элемента в схемах tax-cutter. Основное предназначение жиро-фирмы — прогон финансовых потоков по своим счетам.

з

загрязнение информации — ухудшение качественных показателей разведанных, происходящее под воздействием объективных и субъективных факторов:

фабрикации информации (дезинформирование), искажения сути человеческим восприятием, технических потерь при переводе с одного носителя на другой и т.д.

закладные устройства («закладка») — разновидность специальных технических средств съема информации **«закон поведения объекта»** — реакция, прогнозируемая со стороны объекта в качестве ответа на совершенное в отношении него воздействие.

закрепление агента — операция, преследующая целью создание условий постоянства и безопасности присутствия оперативного работника вблизи источника информации и обеспечения скрытности сбора интересующей информации **заносные спецсредства** — разновидность спецтехники, требующая непосредственного проникновения к источнику разведанных

«зарядка» — фаза операции дезинформирования, связанная с насаждением нужной информации в сознании объекта воздействия

«засвечивание» агента («засветка») — выявление оперативных действий противника, проводимых им посредством своего агента

засветка фирмы — 1. выявление роли участия в проекте фирмы, принимающей меры к засекречиванию этого момента 2. рассекречивание (1) в связи с утечкой нежелательной информации

Заторможенных Действий Метод — прием психологической самокоррекции

«зачистка» — операция уничтожения следов пребывания детектива при завершении выполнения операции выемки или технического проникновения в объект.

значение связи — состояние связи проекта, рассматриваемое в качестве самостоятельного

фактора риска

«зомби-фирма» — разновидность фирм повышенной опасности: предкартотечная и картотечная фирма без шансов на выживание, любыми путями стремящаяся к завладению инвестициями нередко в угоду откровенно криминальным целям

зомбирование эффект — введение человека в сверхволевое поведение по достижению поставленной цели, не поддающееся в дальнейшем контролю и управлению

И

идентификация объекта — установление полного совпадения, идентичности исследуемого объекта с установочными требованиями

идея пены — принцип или совокупность критериев ценообразования или обоснования участия партнера в общем деле, несомненность которых стороны безусловно признают и которым готовы следовать при расчетах

имидж — в Р-системе рассматривается в виде средства психологической диагностики опасных черт партнерской фирмы и личности партнера

инвестиционное агентство — коммерческая организация, извлекающая основную массу прибыли из выполнения разведывательной деятельности

инвестиционная информация — информация, соответствующая нормам безопасности инвестиционного решения. Главное отличие и. и. — предельно высокие качественные информационные показатели: релевантность, достоверность, объективность и т.д.

инвестиционная матрица — средство наглядного представления прогнозов результатов предпринимательства. Реализуемая в компьютерном виде,

представляет собой удобное средство разработки бизнес-планов и принятия инвестиционного решения. инвестиционный

прогноз — аргументированный вывод о степени безопасности инвестиций в конкретно рассматриваемом проекте **инвестиционное решение** — решение инвестора о размерах и формах вклада средств в проект

инвестиционная техника — методология, технология и навыки осуществления инвестиций для достижения заданной инвестиционной программы либо цели:

умножения активов, сохранения активов, достижения вещественных целей и нематериальных рубежей и т.д.

инвест-контроль — контроль за выработкой партнерами решений, касающихся управления совместным делом, осуществляемый в интересах и силами инвестора проекта

Индивидуальная РИсковая Стратегия (ИРИС) — субъективная норма рискованного поведения партнера

иницирование тупиковой деятельности (риск «нулевого/отрицательного результата») — инвестиционный провал, выражающийся в объективной невозможности целедостижения проекта

иницирование конкурентной деятельности — разновидность нечестного партнерства и хищения интеллектуальной собственности, выражаемая в том, что партнер, овладев информацией неосмотрительного инициатора проекта, начинает его воплощение собственными силами без какого-либо участия инициатора в прибылях

инновационный проект — проект, преследующий объективно новую цель или новые средства целедостижения **инспирация** — побуждение человека к совершению им ошибочных поступков и принятию неверных решений, за которыми, как правило, следуют неблагоприятные для него последствия. Используется в операциях «отведения от дела».

информант — источник оперативной информации, используемый «втемную», т.е. без посвящения его в суть происходящего

«информационная дыра» — метод выявления активного противодействия разведке со стороны противника. И.д. проявляется в том, что любая информация по очерченному вопросу

оперативного интереса выпадает из традиционного внутрифирменного информационного оборота.

информационная матрица — средство наглядного представления качества исходной деловой информации **искусственный интеллект** — неотъемлемый атрибут информационного обеспечения разведдеятельности, представляющий собой компьютерные средства моделирования мыслительных процессов экспертов различных областей знаний. Отличается точностью и конфиденциальностью рекомендаций, удобством использования и оперативностью обновления знаний. В последнее время намечается тенденция выхода и.и. за рамки специальных средств к массовому потребителю.

К

камуфляжная фирма («крыша») — 1. разновидность фирм повышенной опасности 2. легальная фирма-прикрытие для нелегальной деятельности и пограничной деятельности 3. криминализируемая структура, осуществляющая силовое прикрытие деятельности **кайтинг** — мошенническая схема кредитования, нацеленная против банковского капитала **«карлики»: белый, черный и серый** — повышено рисковые фирмы единоначального управления, часто с сокрытием фактического единоначальника-руководителя.

«каузалика» — прием психовоздействия, часто используемый в конфликтном поведении

«кидняк, кидалово» — криминальный МОД, характеризующейся предельной наглостью воплощения с элементом силовых угроз

клиент — участник рынка коммерческой разведывательной информации, заказчик, в интересах которого выполняются все разведдеиствия и мероприятия

клиент-контроль — пресечение возможной нелояльности со стороны заказчика разведданных

«клоп» («ух») — разновидность заносной спецтехники, обычно — малогабаритный передатчик с чувствительным микрофоном

КД-атака — психовоздействие, базирующееся на методологии когнитивного диссонанса

когнитивный эгоцентризм — ментальный дефект, выражающийся в навязчивом стремлении следовать исключительно собственным убеждениям, не беря в расчет никакие сторонние.

«коготок ласточки» — криминальный способ закрепления партнера в пограничном либо темном проекте

«команда» — 1. организационная форма группового выполнения операций.

компрометирующий материал («компрогат, компра») — данные, факты и информация порочащего характера **консалтинговая фирма («котелок», танк-фирма)** — фирма, специализирующаяся на предоставлении коммерческих услуг по деловому консультированию. В Р-системе часто выступает в качестве официального прикрытия РД, объекта разведки и противодействия.

конспирирование деятельности — 1. сохранение тайны деятельности и недопущение утечки информации к нежелательным персонажам 2. комплекс мероприятий по обеспечению (1).

конструктив, конструкция, сервер — вспомогательная фирма, как правило создаваемая на незначительный срок для выполнения определенной узко направленной операции: минимизация налоговых платежей, прием и смыв средств, легитимация дохода и т.д.

контакт — 1. выход на объект оперативного интереса и создание условий дальнейшей оперативной разработки объекта 2. факт аналогичного выхода на инвестора — клиента Р-системы 3. человек — объект интересов Р-системы

контент-анализ — психологический метод выявления опасностных черт личности путем анализа содержания устной или письменной информации исследуемого объекта

«контракт-дублер» — разновидность криминального МОД

контроль партнера — мероприятия по получению своевременной и точной информации о выполнении партнером принятых на себя обязательств. В Р-системе достигается проведением разведдеятельности на партнерском предприятии и является секретной частной собственностью

инициатора совместного проекта.

контроль критических проектных характеристик — система слежения за безопасностным воплощением проекта, нацеленная на своевременное отслеживание проявлений нештатных режимов

контроль лояльности персонала — 1. в Р-системе — способ обнаружения опасностных черт партнерской фирмы, при котором выявляют факт применения партнером к.л.п. 2. расхожий элемент антирисковой программы **контролируемость проекта** — опасностная характеристика проекта, подразумевающая возможность получения любой проектной информации и обеспечение необходимой степени воздействия на проектную ситуацию

конфликтное поведение — 1. поведение партнера во время конфликта 2. устойчивые установки психики человека, способные вылиться в те или иные конкретные действия во время инициирования или обострения конфликта **концепция проекта («концепт»)** — идейная совокупность воплощения предпринимательской инициативы в жизнь, позволяющая оценить и определить отношение инвестора к безопасности вкладываемых в дело инвестиций

корпорационный счет — специфическая банковская услуга, заключающаяся в том, что клиенту-частному лицу открывается личный счет, имеющий реквизиты счета юридического лица. К. с. — обычное явление в практике зарубежных финансовых компаний по услугам анонимизации финансовой деятельности клиентуры.

кримпатоАогия — относительно устойчивые сочетания внешне нормативного ведения дела с криминальными целями деятельности. Примерно то, каким образом вполне безобидная вещь может служить инструментом достижения откровенно враждебных уголовных целей, использование нормативных моментов деловой жизни в преступных целях **кримтилаж**, **кримтипология** — типичные представители криминального сектора экономики

кримэкспертиза проекта — проверка рисков уголовной ответственности деятельности, планируемой в рамках проекта

критические последствия риска — требования запредельных дополнительных вкладов в проект на стабилизацию целедостижения

кросс-проверка (сопоставительный анализ) — 1. метод верификации информации у несвязных источников 2. метод выявления оперативного интереса и фигуры интересующегося

«кэш-демонстрация» — психовоздействие на восприятие объекта наличными деньгами **«кукляк, кукла, ксива»** — фальшивый документ, внешне полностью соответствующий оригиналу, но совершенно отличный от него по содержанию

«кукушка» — конспиративная квартира

Л

лай-диагностика — выявление лживого поведения человека. Включает в себя комплекс специальных знаний и оперативных навыков, составляющих. Искусство выявления лжи.

лаиер — человек, в поведении которого наблюдаются признаки сокрытия или искажения информации — лживого поведения

легендирование — прием сокрытия истинных оперативных целей

«легенда» — история, разрабатываемая с целью отвода внимания объекта РД или

направления его по ложному следу, маскирующему истинные цели проводимой операции

легитимность деятельности — основополагающий принцип работы РТ, предписывающий неукоснительное следование требованию буквы Закона и учет этой группы рисков в качестве ключевой

лидер-технология — стратегия воздействия на группу путем оперативной разработки ключевых персонажей, обычно — центральной фигуры

М

макрофакторы — риск-факторы, имеющие объективное происхождение и определяемые

конкретной экономико-политической формацией общества

манизация личности — личностное отношение к деньгам

«манипулирование» — выполнение в отношении объекта определенных, строго легитимных действий, базирующихся на знании оперативной психологии и направленных на побуждение объекта к совершению требуемых действий: выдачи коммерческой информации, предоставлению секретных сведений, данных или любое иное запрограммированное действие.

манипулятивное поведение — установка и поведение, нацеленное на управление деловым поведением оппонента **«МАССА» (Метод Ассоциативно-Синестезийных Символьных Аналогий)** — экстрасенсорный метод Анализа Результативности

маска — стереотипичная лай-реакция

«маски-метод» — метод психологической самодиагностики и самокоррекции

«маскиратор фирма — фирма повышенной опасности, создаваемая для сокрытия истинных намерений материнской фирмы

МАРХ (Метод Анализа Речевых Характеристик) — метод лай-диагностики

матрица проектных реакций — полный перечень состояний проекта в зависимости от сводной рискографии проекта **мегамошеничество** — предпринимательский проект, базирующийся на неделовом или криминальном способе создания дохода и нацеленный на охват своим пагубным воздействием массовых жертв. Типичный представитель м. — «пирамиды-быстростемы».

ментальный дефект — дефект мыслительных процессов человека: восприятия, обработки, хранения и извлечения информации.

метод интроспекций — рабочий прием Анализа Результативности

«метод мест» — прием мнемотехники

метод ПАДВ («ПАраллельных ДЕействий») — разновидность антисуггестийного противодействия

Метод Позитивных Переговоров — методика конфликтных переговоров

«метод позиционирования информации» — психотехника воздействия

МЕТЕРС (МЕетод ТЕекущего Рационального Самоконтроля) — прием Анализа Результативности

МЕетод РАационального Дистресса (МЕРАД) — разновидность психоатаки

Механизм Образования Дохода (МОД) — генеральная идея дохода предпринимательского проекта, описывающая и обосновывающая принцип получения дохода в рамках рассматриваемого проекта.

«микрофон-эффект» — поведение человека перед микрофоном. Используется при психодиагностики угрожающих и опасных качеств личности партнера

мнемотехника — приемы активизации и работы с памятью в ходе оперативной деятельности

модифицирование делового повеления — создание психо-тактических условий, при которых объект воздействия приходит к тому, чтобы принять требуемое действие в качестве лично-мотивированного и стремиться придерживаться выбранной линии поведения (фактически — навязанного) достаточно длительное время

момент атаки — начало применения психологического воздействия на объект РД \

«момент истины» — краткосрочное быстротекущее состояние максимальной психологической уязвимости и раскрытости человека

момент операции — мотивированное и аргументированное суждение о начале выполнения оперативных действий **«MoStiP» (Modification by Stimulation of Frustration)** — психоатака по линии фрустрации

МПЭВ (модифицирование поведения эталонным воздействием) — разновидность психоатаки

мониторинг — постоянное отслеживание объекта РД. В Р-системе мониторингу подлежат: партнер, ключевые факторы риска, связи и состояния, функции и элементы внешней среды и т.д.

мультипликативный эффект (мультипАИкатив) — получение нескольких полезных эффектов одним ресурсным ходом. Перемножением положительных результатов повышается ценность инвестиций, овеществленных с использованием .

М-фактор — фактор риска, связанный с понятием мстительности партнера

Н

«накачка» — 1. метод рационального воздействия

2. прием программирования поведения исполнителей для выполнения ими заданной программы действий в ситуациях цейтнота и повышенной личной опасности

«налететь» — подвергнуться неожиданным инвестиционным потерям, чаще всего вследствие недосмотра рисков **неделовое партнерство** — 1. партнерство, при котором один из партнеров намеренно проводит в жизнь политику неравенства участников совместной деятельности в расходах и доходах: расходы возлагаются на жертву, доходами овладевает злоумышленник, 2. партнерство, при котором один из партнеров, не сумев выполнить взятых на себя обязательств, уклоняется от компенсации нанесенного партнеру урона всевозможными уловками, расходящимися с предпринимательской этикой и моралью.

недоступные области воздействия — часть рисков сводной рискографии проекта, которая объективно не поддается

управлению

нежелательные проектные состояния — условия восстановления целедостижения проекта, требующие впрысков инвестиций сверх запланированных

некорректное ресурсотношение — опасностная черта делового поведения партнера, выражающаяся в склонности к пренебрежительному отношению кверяемым ему проектным ресурсам, часто граничащим со злоупотреблениями и несанкционированным обращением партнерских ресурсов

нелояльные действия — поступки, направленные против интересов партнера, например, поведение партнера, стремящегося подмять под себя партнерские функции и тем самым снизить участие партнера или отодвинуть его вовсе от общего дохода

нерелевантная информация — информация, не имеющая отношения к делу

«несчастный случай» — вовлечение в чужую оперативную игру

нештатный режим проекта — режим нарушенного целедостижения проекта, возникающий либо вследствие низкого ресурсообеспечения проекта под установленную рискографию (игнорирование риска), либо «дырявой» рискографии (недосмотр риска), либо слабину встроенной антирисковой механики (неэффективность защиты проекта)

«нештатный удар» — метод изобличения чужой игры или легенды.

«ноль-реакция» — психологическая реакция на партнерский конфликт, не имеющая внешне видимых проявлений **нормативный (рутинный) бизнес** — предпринимательство, лишенное в своей структуре элементов разведдеятельности и оперативной практики

О

«обвал» проекта («провал», «прокол») — попадание проекта в запредельные критические обстоятельства, при которых инвестор не располагает средствами выведения проекта из пике. Полное фиаско, связанное с невозвратными инвестиционными потерями.

«общественник» — посредник, заблуждающийся относительно своих полномочий и намерений фирмы-доверителя

объект разведывательных действий (объект оперативного интереса) — физическое или

юридическое лицо, в отношении которого имеются намерения на производство разведывательных мероприятий

объективность информации — мера отражения информацией реальности.

0-вирус — коммуникационные последствия выполнения операций, характеризующиеся неприятным эмоциональным осадком контакта с объектом РД

ограниченное поле решений — распространенный дефект разработки проекта, выражающийся в искусственном сужении количества возможных решений, что приводит к выбору объективно не самых лучших

опасностная гипотеза — предположение о существовании угрозы в рамках конкретного предпринимательского проекта

оперативная игра («игра», «шахматы») — комплекс операций, преследующих единую конечную цель, обычно связанный с противодействием враждебной силе. Основное отличие о.и. от прочих разрозненных операций — уклон в скрупулезное легендирование и просчитывание каждого этапа.

оперативный имидж — элемент легендирования, рабочая личина оперативного работника, под которой он выступает в ходе операции

оперативное наблюдение — визуальное наблюдение за объектом, проводимое скрыто, нередко с использованием спецсредств и приемов конспирации

оперативная цель — цель, преследуемая выполнением операции

«оператор-фирма» — фирма группы повышенной опасности, создаваемая для выполнения вспомогательных операций. В пограничных и криминальных проектах часто используются в качестве подставки под санкции.

операционный анализ проекта (функционально-операционный список) — перечень технологических операций, подлежащих выполнению в рамках проекта для достижения поставленных целей операция — 1. совокупность согласованных и связанных по месту, времени и цели разведывательных действий, выполняемых в рамках единого плана, 2. локализованный ресурсами технологический этап

оперативно-агентурная работа — 1. налаживание и поддержка агентурной сети на объекте РД, 2. сбор информации с агентов

оперативная информация — информация, попадающая в ваше распоряжение исключительно оперативным путем, т.е. в результате проведения оперативных мероприятий,

оперативная наводка — 1. косвенная информация, характеризующая увеличение вероятности наличия основной информации, получаемая в ходе проведения оперативно-розыскных мероприятий. 2. установочные данные для организации розыска

оперативное мероприятие (операция) — локализованная средствами и используемыми ресурсами акция, направленная на достижение поставленной цели

оперативное побуждение (оперативное манипулирование, «провокация») — создание психологических условий и предпосылок принуждения человека совершить требуемое действие, например, выдать требуемую информацию или подтвердить имеющуюся необходимым вам способом

оперативная психология — раздел психологии, посвященный изучению деятельности субъектов оперативной деятельности: детектива, объекта разведывательности, фигурантов дела и проч.

оперативная разработка объекта — 1. мероприятия по детализации информации по интересующим сторонам деятельности объекта 2. подготовка психологического воздействия на объект

оперативная цель (ОЦ) — 1. запланированный результат оперативных действий и мероприятий, 2. промежуточная

задача, поставленная РТ в ходе реализации проекта.

оперативно-технические средства — разнообразные технические устройства и изделия, используемые в оперативной практике. Подразделяются на наступательные, разрабатываемые для целей сбора (съемы) информации и оборонительные — для контроля информации и пресечения ее нежелательной утечки.

опорный навык — элемент психовоздействия

оправдательное поведение (психозащита) — специфическое поведение человека, реакция на факт того, что его вина неопровержимо доказана

оправдательная формула — самооправдание лживого или иного порочного поведения

оптимальный режим проекта — режим максимально эффективного целедостижения

ореол-эффект — построение общего оценочного впечатления о человеке на базе пристрастных оценок восприятия, формируемых в первые семьдесят секунд общения

ориентировка — краткая информация ознакомительного характера

«отбить» деньги — вывести проект из негативного нештатного режима с целью недопущения инвестиционных потерь и достижения заданной доходности инвестиций

«отжим» — нелояльное партнерское действие, направленное на овладение интеллектуальными ресурсами партнера или одностороннее присвоение совместных доходов.

«откат» — прибыль от инвестиций

официоз — официальные представители органов власти

П

пакетное предложение («пакет») — деловое предложение в форме единого неделимого набора инициатив, предлагаемых вниманию объекта РД. Используется в манипулировании.

«парадоксального поведения» — прием коррекции чужой психологической установки

параллельная деятельность («параллельна») — агрессивно-нелояльное партнерство в форме несанкционированного обращения партнерского имущества, часто путем организации на партнерские средства в секрете от него самостоятельного дела с последующим односторонним присвоением доходов

«параллельная логика» — ментальный дефект

паритетное партнерство — партнерство, выстраиваемое на принципе равенства в правах и обязанностях партнеров

ПарТек (партнер-технология) — совокупность методов безопасного сотрудничества и взаимодействия, принципов привлечения и управления партнером в совместном деле, преследующая цель минимизации возможных рисков, вносимых в дело партнером-человеком и партнерским предприятием

партиципативное управление — коллективное управление партнерским предприятием группой менеджеров

партнер-мониторинг — постоянное отслеживание ситуации на партнерском предприятии, выполняемое с целью пресечения рисков со стороны партнера

пассивирование риск-фактора — способы снижения вероятности активизации риск-фактора

передаточное звено — временный носитель информации от источника к получателю

«персеверация» — ментальный дефект в виде циклического повторения какой-либо мысли или идеи, часто вопреки сознательному намерению

человека. Используется как средство

проверки эффективности психоатаки."

персонификация — отождествление человека со своим делом

первичные инвестиционные документы — часть документации, дающая инвестору

представление о сути и экономической состоятельности предпринимательской инициативы

«передвигание стрелок» — прием безопасного посредничества, при котором посредник принимает меры к тому, чтобы в случае наступления санкций они упали именно на виновного, а не на крайнего

«перехват» — нелояльные партнерские действия, направленные на овладение коммерческой информацией партнера **персонаж** — задействованное в проекте лицо, весомая, нередко ключевая фигура, в отношении которой РТ выполняет манипуляции или поведение которого подлежит модификации для достижения оперативных целей,

персонификатор — любая личная вещь, привносимая объектом в свое непосредственное окружение и несущая потенциальную информацию о его личностных качествах

пирамидальный поиск — стратегия розыска потенциального партнера

«плалебо» — атака по линии психологических установок объекта

пограничный проект — проект, имеющий в своем операционном составе деяния, квалификация которых возможна в качестве уголовно наказуемых.

поведенческие характеристики объекта — совокупность внешних проявлений внутренних психических процессов, используемых для выявления опасных черт объекта РД

«подвинуть» объект воздействия — пресечь нежелательные действия или достичь уступки путем применения против объекта психотехник, приемов манипулирования или тактико-делового воздействия

«подключение» — воздействие по линии психологических установок

«подморозка средств» (замораживание) — неблагоприятная проектная ситуация, связанная с остановкой движения инвестиционных средств, например, вследствие ареста расчетного счета

«подснежник» — имплантант сторонней организации, внедряемый в фирму в целях **контроля** ее финансовой деятельности либо выполнения иных секретных миссий

«подставка» — ситуация, нередко специально конструируемая или инспирируемая для того, чтобы вся полнота ответственности пала на невинного участника совместной деятельности. Отличается внешней правдивостью и наличием поверхностных признаков вины

«поисковое ядро» — совокупность базовых критериев организации розыска партнера

полисемия — многозначность слова, используемая в криминально-неделовых комбинациях

полнота информации — исчерпывающий характер информации для достижения поставленной разведзадачи. **«помощник»** — лицо в фирме-объекте РД, склонное к работе против своей фирмы, обычно задействованное в качестве агентурного источника в операциях сбора информации либо агента влияния в операциях воздействия.

поручитель — лицо, ответственное за чистоту контакта и благонадежность рекомендуемого

порядок информации — количество передаточных звеньев между первоисточником и получателем информации. Отражает показатели качества.

последствие (оперативный «эндшпиль») — заключительный этап проведения операции, предполагающий контроль эффективности воздействия и поведения объекта, претерпевшего воздействие

«постановка» («спектакль») — психоатака по линии работы с психологическим ожиданием (экспектацией)

превенция рисков — мероприятия, выполняемые в целях пресечения и предупреждения наступления негативных последствий, вызываемых активированными риск-факторами

предпринимательская инициатива — инициативное предложение инвестиционной направленности, описывающее желаемые ресурсы и видимые цели деятельности, предполагающие интерес для инвестора

предпринимательский проект — ограниченный местом, временем и ресурсами замысел будущего «дела», просчитанный по различным безопасностным характеристикам

«предъяви» — сленговое название прокриминальных либо беспочвенных претензий

прессинг — разновидность негативного манипулирования, представляющая собой силовое давление на партнера с целью принуждения его к выполнению принятых на себя, но невыполненных проектных обязательств

«приватных наблюдений» методы — группа методов визуального наблюдения за частной жизнью объекта, проводимых в режиме повышенной секретности для выявления опасных черт личности партнера и построения психологически грамотной атаки.

«прикрытие» — меры по обеспечению выполнения основной операции

«принцип домино» — 1. лавинообразное нарастание угрозы от одного партнера к другому 2. предельное обострение угроз партнерских сбоек на конечном партнере («риск «стрелочника»)

прогностическая экспертиза проекта — выявление и проверка в проекте всех использованных методов и элементов прогнозирования. Выполняется на этапе разработки проекта с целью верификации исходной инвестиционной информации и выявления прогностических рисков.

«проблема совместимости» — комплексная проблема интеграции проекта или его части в существующее средовое окружение

«пробники» — персонал, занимающийся полевым маркетингом и пробными продажами пионерного товара. **«проверка»** — самостоятельные доморощенные приемы исследования доброкачественности партнера, имеющие сомнительную эффективность и применяемые «рутинщиками» скорее для успокоения совести, нежели получения объективной информации о партнере

проверка «на прохладного» — проверка сомнительной фирмы на принадлежность умершему физическому лицу **проектная стратегия** — безопасные с точки зрения инвестора проекта формы партнерского взаимодействия, пути и способы привлечения к проекту необходимых партнеров-участников.

проектные ожидания (штатные режимы проекта) — режимы функционирования дела, просчитанные и ресурсообеспеченные под активизацию выявленной рискографии

проектные состояния — нахождение проекта в том или ином заданном проектном режиме, соответствующем ожидаемой активизации рисков. Для инвестора в первую очередь отражают целедостижение, для РТ — общее здоровье либо болезнь дела

проектная функция — часть общей технологии целедостижения проекта, законченная операция, обычно передаваемая на выполнение партнеру

проект-менеджер — представитель собственника проекта, осуществляющий управление проектом

прокольное место проекта — максимально уязвимый элемент системдизайна, подверженный тому или иному установленному риск-фактору

промоутер — лицо, занимающееся разработкой и реализацией проекта от имени собственника или инвестора **«промсанитария»** — проект, имеющий низкие показатели инновационности, рисковости и доходности. Обычно обыденно-рядовой, рутинный предпринимательский проект, чаще всего связанный с примитивной товарной номенклатурой

«прозрачный» объект/действие — объект или действие, не поддающиеся обнаружению и исследованию в силу камуфлирования своей сути под рядовую обыденность, не представляющую сколь-нибудь существенных зацепок для оперативных разработок и выводов

проникновение в объект (инфильтрация)

операция, имеющая целью преодоление фирменных барьеров и систем внешней обороны, защиты и усилий службы безопасности, противодействия фирмы-объекта оперативного интереса или психологической защиты индивидуального объекта РД. Используется в качестве вспомогательной операции в операциях съема информации, манипулирования и

Простое Ролевое Манипулирование (ПРМ)— метод психоатаки объекта

«прочтение» объекта РД («прощупывание»)— комплекс навыков 1. по выявлению и распознаванию истинных мотивов делового поведения контрагента или партнера 2. по построению опасностных гипотез наблюдаемого объекта для своевременной диагностики и профилактики неделового, враждебного и агрессивного поведения

«прочтение ситуации» — навыки по выявлению угроз в наличной ситуации. Предполагает особое видение, базирующееся на обширной методологии Р-системы.

психологическая коррекция и саморегуляция — 1. воздействие на собственную психику, проводимое детективом с целью изменения тех или иных функций организма, самочувствия, повышению работоспособности или преодоления вредных эмоциогенных факторов

2, неотъемлемая часть Р-системы, представляющая собой знания по способам самообнаружения в сознании оперативного работника следов чужого воздействия и снижения их результативности

психодрама — метод оперативных игр, используемый для выявления опасностных черт личности партнера

психопрессинг — средства психологического воздействия на партнера, применяемые с целью принуждения к исполнению нарушенных партнером проектных обязательств

психотехника — прием психологического воздействия на человека-объект РД

психографологическая экспертиза (ПГЛ) — метод выявления опасностных качеств личности партнера анализом его почерка

«работа с ответом» — прием безопасного посредничества, при котором стороны на случай необоснованного отказа от сделки закладывают «ответы» у авторитетного третьего лица. Ответ автоматически переходит к более состоятельному участнику сделки

«разгрузка» — снятие с объекта психозмоционального напряжения, возникающего после выполнения в отношении него требуемого воздействия

разведка (разведывательная деятельность) — разновидность способов получения знаний, зачастую секретных, скрываемых либо слабопредставленных в наличной ситуации

разведывательная цель (разведзадача) — сформулированная заказчиком цель проведения РД, полностью охватывающая требования к получаемой информации

разведданные — информация, собранная в результате выполнения разведдеятельности

разведка косвенных признаков — выявление требуемых процессов — объектов РД. Включает в себя «метод сопроцессов», «причинно-следственный анализ» и др.

«развод» — название криминального МОД

разработка проекта — выполнение всех предпроектных работ с целью обеспечения инвестиционного решения **«Раппорта—атака** — психовоздействие в целях модификации делового поведения.

раскадровки метод («раскадровка») — расчленение сложного динамического процесса на отдельные фазы-состояния с целью их последующего исследования и анализа

«раскупорка» объекта — введение объекта в состояние «момента истины» с целью получения требуемой правдивой информации

«Раскол» — прием распространенной психотехники.

расшивание конфликта — любые формы воздействия на конфликтную ситуацию и ее участников с целью искоренения причин и снятия напряжения противоречий, остановки конфликтного поведения участников или замораживания дальнейшего развития и эскалации конфликта.

«рационализация деятельности» — ментальный дефект, связанный с утратой партнером

моральной чувствительности РД — разведывательные действия

реализация проекта — безопасное воплощение предпринимательского замысла, овеществление интеллектуальных и финансовых проектных активов с максимумом осторожности

револьверная обработка (схема-револьвер) — метод непрерывной оперативной разработки персонажа силами последовательно сменяемых работников или групп

результативность предпринимательская — процент проектов, достигших заданные цели, в общем количестве проектов, запущенных в жизнь

рек-материалы (РИМ) — рекламно-информационные материалы о партнерской фирме, используемые для выявления опасностных характеристик фирмы и вероятных угроз с ее стороны

релевантность информации — качественная характеристика, отражающая степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной разведзадаче.

«респонс-метод» — разновидность психоатаки

«респонсibilität» — подразумевает исследование МОД проекта на предмет вероятности, степени и форм возможной ответственности инвестора и других участников проекта

ресурс — любой вклад в проект в любой форме

ресурсообеспеченность проекта — адекватность выделенных инвестиционных средств обеспечению безопасного воплощения проекта

ресурсоотношение — субъективное отношение объекта к результатам человеческого труда и

вверенным ресурсам **«рефер-манипулирование»** — разновидность психоатаки

«ригидность» мышления — ментальный дефект, подразумевающий неспособность объекта к изменению программы в динамической ситуации.

ригидное повеление — стереотипно-закостенелые поведенческие навыки без элементов новизны. Используется для контроля результативности психовоздействия

риск — вероятность наступления негативных проектных состояний и инвестиционных последствий. В методе Рискологии почти всегда подразумевает обратимость

рисковость проекта — опасностная характеристика проекта, подразумевающая степень его насыщенности риск-факторами **рискография** — сводное описание выявленных рисков дела и их вредных последствий, позволяющее инвестору выстроить аргументированное суждение о негативной стороне участия в проекте

риск-фактор — скрытая угроза, способная при определенных условиях оказать негативное воздействие на проект

риск-карта партнера — часть рискографии проекта, ограниченная личностью партнера или спецификой партнерского предприятия

рискология — метод выявления, оценки, профилактики и минимизации предпринимательских рисков

Р-система — специально разработанная система ведения бизнеса в условиях агрессивной внешней среды, базируются на методах промышленного шпионажа.

Р-техно — совокупность прикладных знаний о способах и средствах воплощения деловых рекомендаций на практике, арсенал рабочих инструментов и механизмов.

РТ — приверженец Р-системы, сторонник применения разведдеятельности в предпринимательстве, профессионально освоивший ее методологию, идеологию и практические наработки. Чаще всего под РТ подразумевается сотрудник Агентства или его прообраз — консультант, отстаивающий имущественные интересы предпринимателя методами промышленного шпионажа.

«рыба» контракта — вариант контракта, предоставленный на экспертизу или доработку

рутинный бизнес (нормативный бизнес) — предпринимательство, лишенное элементов

разведдеятельности, в свете Р-системы — архаично устаревшие и несоответствующие требованиям текущего момента методология и деловой стиль **«рутинщик»** — предприниматель, ведущий бизнес рутинным способом

РХ-метод (МАРХ) — метод анализа речевых характеристик, используемый при психологических исследованиях партнера

С

сайенс-дисижен — наука о выработке и принятии решений

саморефлексий метод — оперативный прием выявления девиантных наклонностей объекта разведки на ранних стадиях конфликта

санация предприятия — комплекс мер по повышению рыночной устойчивости и оптимизации хозяйственной деятельности предприятия

«свертка» («клипсование») - 1. процесс переведение объемной нерелевантной информации в предельно концентрированную метаинформацию 2. результат такого процесса

«сверхсдабые» («слабые сигналы») — первичные признаки надвигающейся или потенциально присутствующей угрозы, проявления которых обычно слабы настолько, что требуют специальных навыков распознавания **связь проекта** — канал воздействия на проект со стороны внешней среды. **СД-атака** — атака психики объекта методом сенсорной депривации

серверная механика («сервер») — вспомогательные организационно-хозяйственные и финансовые средства целедостижения проекта

«синдромы организационной культуры — устойчивое сочетание внешних признаков, имеющих общий механизм возникновения — системные сбои организации (издержки организационной культуры) партнерского предприятия, характеризующих болезненное состояние партнера

синкретизм — ментальный дефект безосновательного соединения разнородных явлений по внешним малозначимым признакам

система внешней ориентации — неотъемлемая часть предприятия, исповедующего дух безопасностного предпринимательства. Сводится к отслеживанию положения предприятия на рынке и наблюдению за положением ближайших конкурентов системный дефект дела — порок, заложенный в дело изначально вследствие слабой методологии проектирования и разработки

системность проекта — ориентация на объективное целедостижение проекта при его разработке (антоним -персонифицированность проекта, т.е. ориентация на субъекта-торпеду)

систем-дизайн (системный дизайн, системная разработка проекта) — метод разработки предпринимательского проекта, нацеленный на максимальную защиту и безопасность будущего дела

служба безопасности («секьюрити») — в Р-системе — объект работ по выявлению опасных черт партнерской фирмы

смывная схема («стиральная машина») — 1. схема обналичивания безналичных средств часто списанием их со счетов 2. фирма либо бухгалтерский механизм перевода безналичных средств в наличные

совместимость — проблема интеграции нового процесса в существующую технико-технологическую среду

«совпартнерство» («совковое» партнерство) — болезненная форма партнерства, укоренившаяся в российском предпринимательстве, при котором партнер воспринимается не иначе, как в качестве неизбежного зла

«совбизнес» — ведение предпринимательской деятельности в условиях повышенно агрессивной среды российского рынка

сопоставительный анализ (кросс-метод, перекрестная проверка) — метод проверки информации, состоящий в том, чтобы получить ответ на один и тот же вопрос из разных источников и сопоставить ответы.

специальные методы — традиционно используемые в закрытых областях человеческой деятельности, неафишируемые и известные узко ограниченному кругу посвященных.

специальные технические средства (спецсредства, спецтехника) — технические средства съема и обработки оперативной информации сплит — стратегия раскола группового объекта воздействия

стабилизация проектного состояния — перевод проекта в более высокий штатный режим, обеспечивающий повышение эффективности целедостижения

стайлинг решений — адекватность найденного решения поставленной цели

стандартная аффективно-перцептивная реакция (САПР) — психологический элемент, используемый при воздействии

стартовый капитал («старт») — финансовые ресурсы, необходимые для запуска проекта и вывода его в расчетные (штатные) режимы

стартовая идея — основная формула доходной механики предпринимательского замысла

стартовая информация — предлагаемая инвестору предпринимательская инициатива и сопутствующая ей информация, требующие проверки

статус-манипулирования метод — разновидность психовоздействия

«стерильность» дела — неуязвимость предпринимательского проекта для рисков

стимулирование — побуждение человека к совершению требуемого поступка, обычно под воздействием единовременных финансовых «инъекций»

стоимость информации — денежное воплощение информации. Включает в себя два показателя; внутреннюю стоимость, отражающую издержки на получение, хранение и обработку информации, и коммерческую стоимость, складывающуюся под воздействием рыночной конъюнктуры

«сторожок» — условный сигнал опасности, требующий соблюдения определенных правил поведения или выполнения оперативных действий

«стрелочник» («терпила») — обычно самое слабое и бесправное звено сложной партнерской схемы, которое при наступлении санкций за результаты солидарной партнерской деятельности в одиночку несет всю полноту ответственности

супресс (пассивирование) риск-фактора — создание условий затрудненной активизации установленному риск-фактору

суррогат — поддельный штамп печати, изготавливаемый кустарными методами суггестия — метод воздействия на объект посредством апелляции к бессознательному

Т

«талисман»-метод («переключения внимания») — прием противодействия суггестийному манипулированию tax — cutter

(налоговые ножницы) — системные схемы минимизации налоговых платежей. Обычно подразумевают исключительно легитимные действия в пределах существующих дыр, пробелов и льгот налогового права

теншен-реакции — эмоциогенные реакции мышечного напряжения, связанные с выполнением особо ответственной миссии либо остротой ситуации. Имеют характерологические внешние проявления, что делает их часто используемыми в проведении лай-диагностики.

тестовые испытания — оперативное выявление скрытых опасных черт личности партнера

техническое проникновение в объект — преодоление внутрифирменной защиты техническими средствами сбора оперативной информации

техническое обеспечение разведдеятельности — комплекс технических, технологических и материальных ресурсов, используемых для выполнения разведдеятельности

Тонкого Рационального Наведения метод (ТРН) — рациональное воздействие по линии смыслообразования «торпеда» — 1. лидирующий сотрудник, партнер, обычно более опытный, выносливый или даровитый, 2. инициатор проекта, придерживающийся стратегии персонализации дела — максимальной подгонки проекта «под себя» **точка невозвращения** — критический вклад ресурсов в дело, после которых проектная ситуация претерпевает необратимые изменения, чреватые провалом инвестиций.

«трансфер-метод» — метод психоатаки, ориентированной на длительный устойчивый результат **тремор-характеристики** — спектральная компонента звука голоса, выдающая лживое поведение человека, используется при лай-диагностики, в том числе в ее технико-аппаратном воплощении

ТРИ-метод (метод «Тонкой Ролевой Игры») — разновидность психоатаки «**туннельное видение**» — ментальный изъян восприятия угрозы. Используется в психоатаках

У

узел внимания — в контексте работ РТ — предмет особого профессионального изучения. Сущность, игнорирование которой для РТ невозможно, ибо сеть узлов внимания составляет методологическую основу деятельности РТ **управление проектом** — организация движения информационных, финансовых и материальных потоков в целях приведения проекта в требуемый штатный режим

управление рисками — часть антирисковой программы проекта, преследующая триединую цель: пресечение активизации выявленного риск-фактора, отслеживание его развития, смягчение вредных последствий

установка психологическая — подверженность стереотипизации восприятия и принятия решений. Используется как психотехника.

установочные требования — сформулированное задание на выполнение требуемых оперативных мероприятий

утечка информации — несанкционированное собственником информации ее поступление любым лицам

Ф

фабрикат, фальсификат — поддельные документы, сфабрикованные для достижения поставленных целей злоумышленником. Обладая высокой степенью внешнего правдоподобия, внешне практически полностью соответствуя оригиналу-прототипу, отличаются только технологией изготовления и наличием коварного либо преступного замысла. При разработке используются самые современные технические средства.

фантомная фирма («фантом») — юридически не существующая фирма, от имени которой оперирует злоумышленник либо фирма. Не имеет должных атрибутов юридического лица.

«фатика» — темы и коммуникативные средства установления необходимого оперативного контакта

фенотипа принцип (наследование негативных свойств) — краеугольный принцип РТ, гласящий, что хорошее из окружающей среды адсорбируется в меньшей мере, чем плохое.

фиблл-реакция — специфические поведенческие и физиологические реакции, сопутствующие эмоциональному состоянию расслабления объекта. Обычно остро проявляются сразу же после выполнения трудного либо опасного дела или достижения аналогичной цели. В сочетании с теншен-реакциями напряжения используется в Р-системе при лай-диагностике поведения объекта.

фигурант («фигура», «фига») — юридическое либо физическое лицо — участник предпринимательского проекта **«фирма-подставка»** — элемент конструктива криминальной схемы, вводимый для эффективного обрывания санкций или преследований. Относится к группе фирм повышенной опасности.

фирма личных услуг (ФАУ) — фирма, создаваемая с целью оплаты услуг, выполняемых в интересах собственника, средство депонирования нажитого и минимизации налогов на личный

ДОХОД

«фирмач» («фирмарь») — сотрудник иностранного юридического лица

фирменный стиль (ФС) — в Р-системе рассматривается как комплекс диагностических признаков, проявляющих истинные намерения фирмы и проливающих свет на риск-факторы партнерской фирмы и ее руководителей

фирменных ожиданий фактор — внутренние представления о результатах и перспективах совместной деятельности, выстраиваемые партнерской фирмой в преддверии совместного проекта. Используются в операциях воздействия :

манипулирования и модификации делового поведения.

функционально-операционный список проекта — технологическая операция разработки проекта, использующаяся для определения инвестора в безопасностных подходах к партнер-технологии

функционализация — прием выделения определенной группы рисков сводной рискографии проекта в обособленную функциональную структуру проекта. Часто связана с необходимостью привлечения к проекту дополнительных партнеров.

функциональный разведкомплекс — комплекс разведдействий, направленных на выявление, сбор и аналитическую обработку объемной информации в заданном сегменте оперативного интереса заказчика

Х

«характер» — сленговое название члена опергруппы, выполняющего соответствующие функции психовоздействия (например, «круто-агрессивный», «податливо-сговорчивый» и т.п.)

характер контакта — наличие причинно-следственной связи между контактом и преследуемыми им целями, в этой связи различают такие х.к. как мотивированный (инициативный), случайный, имитированный и камуфлированный **«холостой просмотр»** — квалификация несостоятельности покупателя при его немотивированном отказе от сделки после просмотра сигнальной партии товара. В альтернативной ответственности за х.п. следовали весьма суровые санкции, что зачастую использовалось в разнообразных схемах «подставок» незадачливых посредников, имевших неосторожность от имени «купца» осматривать чужой товар сомнительного происхождения

«холостой пробе» — санкции, применяемые со стороны покупателя к горе-продавцу, на складе которого товара на момент прибытия представителей покупателя не оказывалось

«хронотоп» — психотехника воздействия на объект для получения правдивой информации

Ш

штатный режим проекта — ресурсно обеспеченное целедостижение проекта, планируемое под активизацию того или иного риск-фактора

Ц

«цейтнотная провокация» — тактический метод оперативного побуждения объекта РД к требуемому действию

целевая часть проектного концепта — методология прогнозирования целедостижения проекта

целедостижение — запланированные средства и пути достижения целей проекта

целенаведение розыска — постановка целей организации розыска, обычно задаваемых клиентом

целеопределение — постановка целей предпринимательского проекта

центрапии эффект — формирование представления о человеке на базе нескольких его

центральных качеств при межличностном восприятии

циферблатный тест — прием лай-диагностики

Ч

частный диагноз — вывод РТ, охватывающий часть сводной рискографии проекта

частное решение — решение, касающееся антирисковых мероприятий по отдельному риск-фактору

чистота интеллектуальной собственности — 1. оценка состоятельности имеющихся интеллектуальных активов, 2. Проверка отсутствия

принадлежности активов

посторонним либо нежелательным лицам «человеческий фактор» — риски человеческого происхождения, предмет

главного внимания в разделе Партек Р-системы

«черная дыра» — разновидность умирающей фирмы, поглощающая инвестиции в последней попытке спасти положение

«черный карлик» — разновидность фирм повышенной опасности

Э

эксперт — лицо, мастерски владеющее знаниями в своей профессиональной области.

экспертные системы — прикладные продукты искусственного интеллекта, широко используемые в РД для информационной поддержки решений. Представляют собой компьютерные средства моделирования рассуждений экспертов. На сегодня включают в себя как огромные базы знаний, так и «очеловеченные» средства построения гибких выводов и выдачи аргументированных рекомендаций. Обеспечивая гарантированное сохранение конфиденциальности и качества экспертиз, от прочих компьютерных программ э.с. отличаются быстротой обновления информации, что позволяет им конкурировать как с экспертами-людьми, так и с другими средствами компьютерной поддержки принятия решений

ЭМДИ (ЭМоциоанальный ДИстресс) — прием психовоздействия

«эскорт» — сопровождения заказчика в рамках его делового визита на партнерское предприятие. Включает в себя как охват консультированием, так и выполнение сопряженных разведывательных действий на чужой территории

Приложение 2

СЛОВАРЬ НЕНОРМАТИВНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЛЕКСИКИ

ПРИМЕЧАНИЕ:

Ввиду того, что реальная деловая жизнь изобилует ненормативной лексикой и фразеологией, часто возникает потребность правильного понимания смысла тою или иного услышанного слова или высказывания. Многозначность подобных толкований нередко используется в наступательных и преступных целях. Например, в ходе «разборки» атакующая сторона может прибегнуть к сленгу, сознательно рассчитывая на искажения смысла сказанного вашим восприятием. Во избежание подобных казусов даже со стороны криминального элемента в особо ответственных случаях наблюдается тяготение к употреблению исключительно нормативной лексики. Однако ознакомиться с соответствующей ненормативной лексикой пока представляется более чем полезным. Кроме того, мы решили включить а Приложение к Практикуму краткий словарь профессионального предпринимательского арго и части уголовного жаргона, имеющего отношение к бизнесу еще и потому, что это оправдано чисто в оперативных целях. Иногда бывает весьма нелишне заговорить на языке уличного бизнеса.

Поэтому словарь систематизирован по нормативным формам и построен как и Практикум от проработки совместного дела до его окончания, включая оттенки личности и делового поведения партнера.

От редакции;

Надеемся, что настоящий словарь не сильно повлияет на качество нашей книги. В конечном итоге слова на следующих нескольких страницах всего лишь отражают общую картину текущего российского предпринимательства. **ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЛА ОЦЕНКИ СТАРТОВОЙ ИДЕИ**

идея, мысль: — дум-дум, прогон

дело, мероприятие: — бранжа («бранжа покатила»)

мадоправдоподобная информация: — вода («лить воду»), дрист, звон, лапша, пшено , свист, фонарь, «фунт дыма», шелуха

малоправдоподобная идея, дезинформация . — блеф, втирка, гонки, дута, (на) гон, кик, кикс, кикса, клюква, колеса «это все колеса!»), липа, параша, поганка, порожняк, прогон, телега, темнуха, тухляк, тюлька, фуфло, фонарь, чернуха («гнать...»),

ошибочная опенка: — глюк

навязчивая идея, лишенная шансов на успех: — заморочка, идея-фикс, креза

ОЦЕНКА ДОХОДНОСТИ

низкорентабельное дело, предложение:— гоголь-моголь, лажа, ламбада, лабуда, накипь, песок, пердеж («это все пердеж»), полная хитромантия, солома, трепанация, туфта, хохлома («нести хохлому»), чешуя («нести чешую»), потный бизнес», спортивный интерес («здесь кроме спортивного интереса только пять лет тюрьмы»)

даровое, непроfitное дело: — давить Ваську, остаться с голой попой

болезненно-необычное, заумное дело: — сюр

заезженное дело: — пиленый вариант

неинтересное скучное дело: — абстрактное, даунклуб, «мухи дохнут»

второстепенное, постороннее, отвлекающее мероприятие: — фон

дело, достойное высших похвал: — пик, чумовое дело, торч, торчок

отменная идея: - хайфай («хайфаевая затея»)

ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ ЦЕАДДОСТИЖЕНИЯ МОД

пустое дело: - локш

бессмысленное дело: — «глухой номер», голый Вассер, голяк, «нечего ловить»,

дело, обреченное на провал: — непроходняк («непроходняк хилает»), непроходной вариант

вероятностное, непрогнозируемое дело: — рулетка, «как фишка ляжет»

дело, рассчитанное на удачный случай: — фартовое дело

надежное дело: — верняк, понтовый вариант, проходной вариант, проходняк

ОЦЕНКА ВКЛАДОВ УСИЛИЙ И СРЕДСТВ

простота выполнения: — «дело катит»

легкое, пустяковое, плевое дело: — халява, дуриком, косьба, на шару, на шармака

дело, не требующее денежных вкладов:—«жохом пройдет»

экспромт без подготовки: — скачок

тяжелая затея: — хмурь

тяжелая задача: — делать всильную

легкая задача: — делать влегкую

от начала до конца: — кругляком

копировать по образцу: — гнать по рыбе

МОРАЛЬНО-ЭТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА

предельно плохое: — «пробы негде ставить»

опасное дело: — палевое дело, стремное

недостойное занятие: — попсня (попсить)

гадостное, нечистое, плохое дело: — гэ, кисляк, говняк, пафня, сопля

явная афера: — Панама

низкая легитимность: — зашухерованное дельце

сомнительное дело: — компот, неважнец, рогатые дела, рогатка, срань болотная, шарага

высокая легитимность: — в законе

ДЕНЬГИ

деньги: — бабки, башли, воздух, лавэ, голье, дрожжи («ставь дрожжи» — гони деньги), капуста, кислород, тити-мити («это голье за очень дополнительные тити-мити»), хруст,

прибыль: — верх, верхушка, навар, нагар, дельта, отстежка, плюс, улов, откат, приход

мелкие деньги: — гунявые деньги

рубли: — деревянные

доллары: — грины («сколько грин?»), долларь, дольчики, компот, капуста, бакс, попугайчик, зелень,

1000-долларовая банкнота: — «Вашингтон», штукарь

40 тысяч, миллионов, долларов и т.д.: — сорокет, сорокушник

500 долларов: — пятихатка зеленою

сверядоходы: — дикие (цены, бабки), «космогонические бабки»

самые необходимые деньги: — кормовые

доход от случайного приработка: — подножные

наживать, идти в гору: — иметь, плюсовать, подниматься, прибавлять, размножаться деньгами

получить «чистыми»: — чистяком

крупно нажать единовременной акцией: — «колупнуть состояние», нарыть бабок, намыть («намывать бабки»), ломить, сшибить бабок, срубить штуку, сумма прилипла, состричь, состригать, («ходит, весь в шоколаде»)

получать доход: — снимать

разделить деньги: — раздербанить, «разорвать деньги, разбить деньги»,

истратить доход: — пропилить деньги

финансировать: — башлять, вставлять

ТОВАР

некачественно взвешенный товар: — дутый

слишком высокая цена: — залом, обдираловка

реализовывать неучтенный товар: — «гнать левак на посторонку»

поддельный, липовый товар, наделите : — надувной, самопал, фанерный

качественный товар: — кондовый

расходимость товара: — ход, ходкость («вещь с *ходом*»)

выгодно перепродавать товар, получать доход: — перебивать, перепиливать, сосватать, перекупить, пихать, (с) пулить (спулить с верхом), скидывать, спихивать, спускать

затишье, вынужденное бездействие: — междометье

интимно-личностное дело: — подкожное дельце

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

торговля иконами: — айка,

ларечная деятельность: — ботва,

торговля спиртным: — кочерга,

торговля золотом: — рыжье

ГРУППА

сборище тупых недалеких: — даунклуб, дубовая роща

группа лип (с сомнительной репутацией): — команда, колода, набор, обойма, хевра , хоровод, шарага, шобла, кодла, табель

главные лица, лицо: — центряк (весь центряк собрался)

ПЕРСОНАЖИ

иностранцы: — инострань, иносрань, гамбургеры

Америка: — америса

американец: — америкос, цент, стейт

Италия: — италийка

итальянец: — аллорец, итальяха

англичанин: — бритиш

немец: — бундес

негр : — головешка, копченый, максимка , *уголек*

азиаты: — еловый (от *yellow-желтый*), чайна, вьет, рис, рисинка, цитрус, кимирсен (Сев.кореец), чалма(индус), бабай

южанин: — пятница

еврей: — рабинович, швондер, шелом

финн: — финик

француз: — фрэнч, франк

ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛАЙ-НАПРАВЛЕННОСТЬ

несостоятельный болтун, пустобрех, пустомеля: — тюлькогон, фуфлыжник, фуфлыга, дристун, звонарь, звонок, свистун, свисток, трубач, телефонист, Теркин, шарманщик, туфтогон, туфтарь, тюлькогон, чирикало, фуфло, фуфел, Эзоп

проходимец, пронырливый, жуликоватый человек, рвач, мелкий мошенник: — гопник, жох, мазурик, рыба, таракан, , жухло, жухало, шкода, хмырь, чмо,

пройдоха, плут: — маравихер, ловчила, тарантул, деловар, хаммер, хитрован

льстиво-коварный интриган, исключительный шкурник, лицемер; — прогибистый, хитромудрый, змей, химик **хитрец, махинатор:** — кулибин, люся

обманщик, не выполняющий обещания: — динамист, динамо

злостный обманщик, патологический лгун: — гонщик, горбатый, горбач, чернушник, дурагон
упорно готовящий что-то, подкапывающий под кого-то: — креп
человек, ведущий двойную игру: — вигоневый, Кутузов, темнила, китаец
хитрец, непредсказуемый тип: — фигурист
непонятный, странный тип: — фиолетовый малый, шаман
аферист, ловкий жулик, мошенник: — афер, маклер, жоржик, ломщик, арап, кидала
мошенник-вымогатель: — пушкарь, пастух
мошенник, выступающий под личиной юриста: — стряпчий
мошенник, специализирующийся на подделке документов: — фармазон
мошенник, использующий фальсификат: — кукольник
мошенник, действующий под личиной сотрудника органов: — комиссар
агент-подсадка: — гусь, наседка, утка, индюк
отпетый мошенник' — проходимец по полному *росту*
клеветник: — тележник
шпион: — топтун
хитрец, себе на уме: — чердачник, хрень хитрая
хитрый, сильный, результативный,
непредсказуемый: — циркач

непрогнозируемый человек, сорви-голова: — стремный

ПАРТНЕРСКАЯ НАДЕЖНОСТЬ

ненадежный партнер, способный на подлость и предательство: — гнилой, фаршмак, позорник, наседка, хавронья, червивый, ваучер, труха, трухлявый, «пидерштейн»

ненадежный, слабо-безвольный: — тухляк, хам, мужик

партнер, придерживающий нормативных отношений: — цивиль

надежный партнер: — цемент, железо-мужик, алмаз, ремень

ПАРТЕК: АГРЕССИВНОСТЬ

настойчиво-упрямый: — упертый

дерзкий, нахальный, не дающий себя в обиду: — клыкастый

наглеи, нахал: — танк, таран («либо таран, либо баран»), борзота

вести себя вызывающе: — выступать

резкий импульсивный тип: — резкотуха

совершающий смешные поступки: — «герой-штаны с дырой»

неприятный человек: — тошнотик

нервный, сверхэмоциональный вредный тип: — скипидар

агрессивно-драчливый конфликтант: — шарнирный тип

вредный тип: — токсичный

неприятный человек: — фруктоза

злой агрессивный: — цепной, шквал

злой человек: — щелочь

агрессивный задира: — мордоплюй, «даже в жопе зубы»

жестокий: — кишкоправ, ухорез, «добрый доктор Геббельс»

неуравновешенный, готовый взорваться: — на взводе

спокойный, невозмутимый партнер: — спокушник

равнодушный человек: — апофигей

твердый решительный человек: — коготь

мягкотелый, слабохарактерный: — повидло

апатичный, аморфный тип: — кисель

угнетенный, притесненный: — запиленный

подчиненный чужой воле: — ручной

вялый, измученный, утомленный: - маринованный

бравирующий: — мушкетер

бескомпромиссный тип: — упирант

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

неудачник, портящий дело: — залетчик, кайфолом.

невезучий тип-неудачник — отсосиновик, пролетчик

провинциал; — укроп

неопытный новичок: — зелень, зеленка, зеленый, лох, «мальчишка с грязной попкой»

пустой никчемный человек: — дупло/дупель, обломок

провинциал-простачок — тульский пряник, сельпо

неподготовленный: — чистый

неумелый, неловкий человек — *мастер*-бластер/фломастер

дилетант, неопытный тип: — фраер, утюг

профан: — дундук, лох, «быть в нулях», нуль, нульсон, токарь-пекарь

тот, кто лезет не в свое дело: — тимуровец

профан, лезущий в серьезные дела - пижон, дешевый, пионер

нажившийся на мелочи и стремящийся в большое дело: — знатный шашлычник

удачливый делен: — рогалик

тот, кто упорно, целенаправленно занят чем-то — шелкопряд, паук

самостоятельный, независимый, хитрый человек: — тигр

самоуверенный привлекательный тип: — волк

суетливый, бестолковый: — малохольный

тип с высоким самомнением: — супер-пупер

видная личность: — торчок

попадающий в цель, чудом избегающий опасности: — микронщик

провинциал, крикливый и шумный: — глотник, плюшевый десантник, кепка

умение втираться в доверие, лавировать: — гибучесть

дальновидность: — «хитрый дальнобойщик»

ловкий, хватистый: — целкий

тертый, битый, бывалый: — портянок нанюхавшийся

умный, опытный: — ушлый

красивый, преуспевающий, сильный: — турбо(винтовой)

опытный, опасный, изощренный: — чалый

профи: — зубр

РОЛЬ В ДЕЛЕ (основная проектная функция)

нахлебник, халтурщик: — халявщик, хвост

безденежный: — голяк, «жопа паутиной заросла»

конкурент. — браконьер, пират

человек сомнительного занятия, репутации: —гастролер, заминированный

опасный, сильный, влиятельный человек: — черт

делец: — делопут

спонсор: — отстежник, червончик, касса, давала

индифферентная позиция в деле: — раздолбай, раздолбайский тип, пофигист

тот, кто отказался от дела по идейным соображениям: — отказник

приворовывающий хозяйственник: — хищник

тот, кто греется в чужой тени: — присосник

взяточник: - лапошник

рэкетир: — рэк, бык, буль, терминатор

блатной: — цветной

эксплуатируемый работник— дурдизель, негр

тип, непосредственно не участвующий в деле, но рассчитывающий на часть дохода: — дармовик, шаровик

перекупщик, посредник: — ловчила

формальный начальник: — руководятел, рукойводитель

компаньон: — подельник

дармоед, тунеядец: - оглоед

россотрудник инофирмы: — подпердыщ, капиталюжный

сильно преуспевающий человек: — лютый рогалик

агент-подсадка органов: — комиссар, копало, насадка

представитель инофирмы: — фирмач, фирмарь, капиталюга

заинтересованное лило; — интересант

мелкий перекупщик, спекулянт, жулик — маклак

пролетарий: — Прол Гегемонич

лишний ненужный участник деда: — «праздничный набор», багаж, корова, хвост

научный работник: — «ботаник», Паганель

важная персона: — туз, крутой, красный совок

влиятельная, крутая женщина: — самокрутка

рубаха-парень, гуляка: — гуляй-нога, гусар

транжир, мот: — «Лимон — налево, лимон — направо»

бизнесмен: — безмен

охранник — стояк

коммерсант, просрочивший возврат кредита и обреченный на расправу — отмороженный

сын сановных родителей: — мажор

член партийной номенклатуры: — сырник номенклатурный

вероятная жертва: — пассажир, жених, лох, дельфин, володя, фраер

вымогатель, шантажист — пакетчик

подстрекатель, инспиратор: — керосинщик, подпырьщик

незначительная фигура в деле: — прыщ на гладком месте

подлиза: — шаркун

приятель, друп — перец

провинциал: — тюмень

тип с протекцией: — ухваченный

мелкий воришка: — торбохват

преуспевающий, сильный, энергичный бизнесмен: — реактивный

тот, кто занимается ерундой: — хиромант

тот, кто наломал дров: — хлебопек

хапуга, рвач: — хапало, хапливый

человек непонятного статуса, ни то, ни се: — шерстяной

не имеющий связей, протекции: — безпозвоночный

тот, кто занят плохим делом: — хренодел

мелкий вор: — чиграш

мещанин, обыватель: — шмудак

мелкий чиновник — чинарик

быть главным, ведущим, лидировать: — центрить (кто тут центрит?), центровой

босс, начальник — чиф

начальник — штуцер

тот, кто любит странное: — экзот

странный необычный человек — экземпляр, экспонат

эмансипированная женщина: — эмансипопка

бывший партийный функционер: — «чугун партийный»

ничтожные люди: — шалупонь

мельчайший предприниматель: — щипач

предприниматель с подмоченной репутацией, скомпрометировавший себя: — моченый

безденежный предприниматель: — чистик

тип с начальственными замашками: — шишковитый, шишковой

большой начальник — бугор, папик

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ

выносливый, неутомимый человек — «железный Феликс»

безрассудный, энергичный человек, непоседа: — чума, цунами, тайфун

стремительно-активный: - торпеда

гиперактивный, авантюрист, нахал: — деловой, деятель, «деловая колбаса»

отчаянный бездельник — «шланг гофрированный», «мастер по шлангистике»

фанат: — крезовый (от «креза» - навязчивая мысль)

ВНЕШНОСТЬ

элегантный, модный человек — костюмный тип

шикарно одетый: — прикинутый, экстерьерный

здоровый, физически сильный: — ариольд, дутый, бык, гиббон, дровосек

красивый, внешне броский: — экстерьеристый

умеющий себя вести, культурный, обходительный: — дрессированный

претенциозность в манерах: — с заломом, с закосом

ИНТЕЛЛЕКТ

отсталый, тупой: — мезозой (мезозойская идеология)

простой, незатейливый примитивный человек — Ванек, веник, додо

невысоко образованный человек — колхоз

недогадливый: — неврубант

догадливый, прозорливый: — просекайло

глупел, дебил: — Алеша, бамбук («Сам бамбук или папа деревянный?»), бажбан, Буратинка, вольтанутый, глупан, «глупый всем ростом», дерево, деревянный, долото, дупель, дятел, зубило, каменный, кегля (в смысле пот жертвы), ливер, ликующий придурок, мутант, киборг, полено, отморозок, мозги плюшевые, плосколобый, полный дятел, пробковый, рюха, тормоз, тормозной, тормозная колодка, тугоплавкий, тундра, тупак, гуж, тунгус, тундрюк, тупомозглый, фифан, форель, флегон, чугрей, «шифер напекло», шланг

внезапное помутнение рассудка, отупение: — запор, засор, «корочка усохла», кость заклинило, валет («у него вальты гуляют»), веник, дундук, дуб

ДУРНЫЕ ЧЕРТЫ И НАКЛОННОСТИ

трус, малодушный: — дрейфло, (нормальные герои всегда идут в обход), дристучий

мягкий уступчивый человек: — демократ

простоватый хитроватый жадноватый: — крестьянин

порок, дурная черта: — гнильца («тип с гнильцой»)

испортиться характером: — скозлиться, ссучиться

противный тип: — гумза, гумоз («гумозный тип»)

плохой, с дурным характером: — «губительский клиент»

психически неуравновешенный: — дефективный

болезненный самоанализ: — достоевщина

странности: — с дурной, задвиг, комплекс, призвездь, с присвистом,

иметь причуду, странность: — пунктировать

слишком сложный, претенциозный тип: — завернутый, с закидоном, с прибабахом

единоличник, скупеп: — жмот, жила, бурундук, куркуль, жид, жлоб, скобарь, жлобина, глот

жадность.скупость; — жлоба, жаба (жаба задавила)

завистник: — жлобник

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СОСТОЯНИЯ

крайнее состояние: — выпасть (выпасть в осадок)

крайняя подавленность, отчаяние, изумление: — «войти в даун», глаз выронить

страх, дрожь: — дрожемент, менжа напала, ссач напал, мандраж

нервничать: — метать икру,

чувствовать себя обойденным: — быть как открытая рана

переживать: — брать в голову

ДЕЛОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ПАЙ-МВРСТВЕ ПАРТНЕРСТВО

дружить: — фрэндовать

партнерство: — «быть в одной кружке с ..»

иметь общие дела: — корешиться

в-совершенстве сработаться с портнером.: — «работать в одно касание»

подружиться: — скентоваться,

скорешиться повод для завязки отношений: — подмазка

познакомиться: — клеить, подклеить, склеить быть в дружественных отношениях с кем-то: — быть по лапе с..., быть вась-вась

ПАРТЕК-ПРОТОКОЛЫ

попасться, быть уличенным: — заловиться

проваливаться, допускать оплошности: — фраерить

найти кого-то: — вычислить

ОТНОШЕНИЕ К ДЕЛУ

сделать что-то вовремя: — подсуетиться

проба, попытка, подступ к делу: — размах

сработать качественно: — «И, пожалуйста, без мух»

осмотрительное поведение: — «прежде чем обещать — всегда делай дум-дум»

зарабатывать: — гнать бабки

медленно делать дело: — черепашить(ся)

спонсировать: — чистоганить, вставлять, прекращать заниматься: — завязать, «абзац, вяжу с торговлей»

делать попытку дела: — делать рывок, рыпнуться (рыпок, «одним рыпком»)

замахнуться на много дед сразу: — раскорячиться

уйти от дел: — «положить зубы на полку»

закончить дело: — отбомбиться

отходить, уходить: — отваливать («отвянь, дерево» — уйди, дурак)

взяться за дело: — «взялся за грудь — говори что-нибудь»

интенсивно сделать что-то: — втопить, впереть, впать, вклепать (выговор), впиндюрить

долго чем-то заниматься: — вариться интенсивно заниматься чем-то: — бомбить («бомбить фирму»), вламываться, жопу рвать,

делиться, отсчитывать долю: — отстегивать, отслюнявить

самозабвенно отдыхать: — отрываться, оттягиваться

закончить дело: — отдулиться

ДЕЛОВЫЕ ПРОКОЛЫ

оказаться в трудной ситуации: — забуриться

упустить время: — проваландать

терпеть крах: — сжигаться, спалиться делать что-то долго безрезультатно: — слюнявить дело

упустить время, не проявить инициативу: — прощемить, прососать, протелиться

оплошать: — скосорезиться

делать небрежно, размашисто: — слонить

опозорить(ся, терпеть унижение: — чухнуть(ся

безразлично: — до фени, до фонаря, по барабану, пофигу

творить беззаконие: — беспредел

халтурить, Агать: — гнать, толкать, задвигать фуфло/фуфел

опозориться: — обкладываться, обложиться, облажаться

срывать, портить дело: — обламывать, обломить («обломили кайф»)

упустить шанс: — лопухнуться, лохануться

работать некачественно: — лабать

суетиться, безрезультатно предпринимать что-либо: — колбаситься

неудачно что-то сделать: — «попасть в молоко», попасть жопой в небо/в палец

терпеть неудачу, проваливаться: — греметь (гремишь с контрактом?), зарываться с проектом, зашиваться, **проиграть:** — прокатиться

провалить дело: — оброхлиться

провалиться: — накрыться каньевым одеялом, опропиндолиться

испортить дело, свести на нет: — изговнить, сломать кайф

промах, ошибка, глупость: — залепуха,

делать глупости: — козлить

допустить ошибку, глупость, промах: — лажануться, облажаться,

провалить дело медлительностью: — дотелиться, зателить дело,

экстраординарная ошибка: — клиника

провалить дело: — обсифлячить

работать кое-как, халтурить: — пафнить

сделать кое-как, наделать глупостей и ошибок — налажать

остаться без денег — раздеться

упускать шанс — прощелкать клювом

навлекать неприятности лишней оглаской: — добазариться, засветить/засвечиваться,

развалить дело: — устроить большой пионерский костер

потерять деньги: — угореть, угорать *на.... (столько-то)*, усыхать, прогорать

перестараться, наделать лишнего: — перебдеть

осрамиться: — фраернуться

НЕЛОЯЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

украсть , присвоить: — приделать ноги, заиграть, вертануть, уводить, откупиться

не делиться совместно нажитым, присваивать совместный доход: — притыривать, притырнуть, тырить, тырбанить, откалывать, оттыривать

лгать, привирать: — шансонировать, трубить, тиснуть, гнать гамму

злостно обмануть: — втереть, гнать по-черному, бороду пришивать

смалодушничать: — рассопливиться

включить в объекты мщения: — записать в книжечку

бестактность, ошибка: — плюха

выдать секрет: — лупиться

откровенно врать: — гнать порожняк

хитрить, лукавить, изворачиваться: — восьмерить, фельдить

обмануть с помощью подлога: — взять на конверт

морочить голову: — гнать картину

интриговать, жульничать, проворачивать сложные дела: — химичить, замутить/мутить

разувериться в деде, прекратить бизнес: — стух(ать)нуть

убежать: — дергать, стряхнуться, сшипнуть

наворовать, нащупать: — надыбать

уловка, хитрость, обман: — финт ушами

поставить партнера в зависимость: — на крюк взять

заставить расплатиться: — пустить кровь носом

намечать партнера в жертву, готовить каверзу: - наводить прицел, шары, губы/грибы раскатать

намереваться сделать партнеру гадость: — шишку точить

злоумышлять: — точить («давно на меня точишь?»)

провернуть аферу, махинацию, обмануть

партнера: — взять на доктора

предать партнера, выдать секрет: — дунуть, вложить, замочить рога, трепануть

поддерживать отношения с жертвой: — взять смехом на характер

намеренно инспирировать ошибку партнера: — сусанить

переходить границы дозволенного: — зашкаливать

брать свою часть: — откусывать

выуживать, заполучать: — отламывать

совершать экстраординарные выходки : — мочить залепухи, мочить корки

предать, бросить в беде: — повернуться жопой

хотеть незаслуженно большего: — «жопа не слипнется? в жопу не надует? Тебе не задует такая сумма?»

заставить устраниваться от дед : — отшить, отшивать, отжать

обобрать: — обжать/отжать

жадничать, скаредничать: — жлобиться/жлобничать, жабиться («его жаба давит»), жидиться, «хватать ртом и жопой»

зажать, утаивая совместный доход: — зажилить/жилить, затихарить, жрать в одну глотку

одержать верх над партнером: — сделать, завалить

выкидывать нечто неумное, неуместное: — с дерева упасть, «домик поехал», крыша поехала

подличать: — кидать подлянки

предать партнера оглаской: — вложить (конкуренту, органам, кому-то), закладывать

принуждать к участию: — оприходовать

опозориться: — острематься

приворовывать: — подтыривать

заставлять что-то сделать: — подписать,

психологически сломить партнера: — надеть намордник

активно воздействовать, манипулировать: — вкручивать (мозги), дрючить, капать

сделать вид, что это лично не касается: — прикинуться дохлой рыбой

подставить под удар, подвести, предать: — спалить

своровать: — шпионерить

грабить, обворовывать: — ставить («поставили на три штукаря зеленую»)

предать кого: — сыграть подлянку с ...,

уйти из деда в тяжелую минуту: — соск(акивать)очить

незаметно исчезнуть, бежать: — слинять,

подставить под жестокие санкции, удар, злобно предать: — сжечь, сжигать

своровать: — сдыбить

убегать, уходить: — свинчивать, свинтить

высматривать жертву, товар, вариант: — шакалить

мелко обманывать, подличать: — чмошничать

обманывать: — штопать

украсть: — глиссануть

обвинять в том, что сделали Другие: — нахалку шить

обмануть: — наколоть

вводить в заблуждение: — лепить темнуху

совершать подлость: — крутить поганку

обмануть: — купить

предавать: — засыпать, класть, кладануть

обмошенничать: — кинуть, кидануть

схаптурить: — затуфтить

увести по ложному следу: — пустить на зайца

обмануться в ожиданиях, ошибиться, провалиться: — (об)жечься («все время жгусь на этом человеке»), киксануть(ся)

делать что-то втайне: — втихаря

подвести, опозорить более старшего: — облажать

опозориться предательством: — офаршмачиться

обманывать, дезинформировать, лгать: — вешать (на уши), втирать (.очки), гнать (порнуху, тюльку, текст) («гонит текст типа «я оплачу»), «лепить горбатого», задвигать , запаривать, заправлять (Арапа), звонить, компостировать мозги, лечить, липовать, ляля, плести, кидать, понтовать, понты, гнать пустышку, нести пургу, брать на фу-фу, на пушку, хороводить, « (с) петь народные частушки»

злостно обмануть, не выполнив обещанного, смошенничать : — бросить, бортануть, крутить динамо, надинадцать, задинамить, зарядить динамо, зарядить, кинуть, кинуть через колено, прокинуть через коленку, показать трехпалечную комбинацию, нагреть, нагревать, нажечь, наколоть, намотать вокруг колена, обмишуривать, обстричь, обуть, общустрить, поджопить, взять на понта, прикозлить, повернуть чрез колено/мясорубку (очень сильно нагреть), прокатить, прокатывать, раздеть, разуть, разувать, сделать ручкой

сбивать с толку, дезинформировать: — закручивать, засорить, засорить, канифолить, заорать компостировать, пудрить, пылесосить, клевать, сахарить мозги, заполоскать,

пустить слух, дать знать: — цинкануть

обокрасть: — обмыть

испортить дело, сделать подлость: — подгадить

дать обещание и скрыться: — навешать авансов

ВОЗДЕЙСТВИЯ

свети дело на нет, заболтать дело: — обслюнявить

воздействовать: — пылесосить мозги

принудить к работе — припахать

настроиться на что-то, вознамериться: — разгубаститься, разбежаться, раззявиться, размахнуться, размечтаться

намекнуть, готовя почву для дальнейшего разговора: — капнуть

притворяться: — включить, давать ботаника, (доброго, сердитого, обиженного, делового), «включить дуру»

проверить партнера, испытать на надежность: — сделать вакцинацию

подхалимаж: — подмаз

подкупать, намеренно переплачивая или уступая по бросовой пене: — подмазывать

согласиться что-то сделать: — подписываться, подписаться

домогаться кого-либо, заискивая: — подъезжать

догадаться, вникнуть, ухватить суть дела: — врубаться, всосать, догнать/догонять, въезжать/доезжать, допетрить («никак не вопру»),

испытание новичка: — прописка

обмануться, потерять деньги, стать обобраным: — попасть на столько-то

наделать глупостей: — накосить

навязчиво советовать: — цэушничать

надоедать, изводить: — доставать

играть в простачка: — «прикинуться веником»

вести себя напыщенно с подчеркнутой важностью: — «держать вес» («не души меня весом-то»), выговняться

оказывать давление: — давить

имитация честного поведения: — «ветошный кураж»

испугаться: — повестись, застрематься

бояться: — вибрировать

глупо острить: — ослить

психологически воздействовать: — окучивать

подстроить, разыграть ложное действие, скандал: — устроить оперу

сознаваться: — петь

находиться в чьей-то власти: — быть повязанным

испытывать партнера: — проверять на вшивость

нести вздор: — пускать пенки

выкидывать нечто неожиданное: — выкаблучивать

подготавливаться, быть внутренне готовым к решению: — вызревать/дозревать («клиент созрел»)

гарантировать, обещать: — «ты мне гарант, что завтра проплатишь?»

устанавливать наблюдение: — «взять на карандаш»

подглядывать: — глазенапа давить, «давить косяка»

приходить к соглашению: — добазариваться, забить/забивать

уловка, хитрость: — мастырка

испугаться: — осикаться, «очко заиграло»

выгородить, отвести подозрения: — отшить

не давать прохода, доставать: — щемить

уловки: — охмуреж

демагогически пытаться воздействовать — парить (мозги)

продержать в приемной: — пропарить (от «парилка» ~ приемная)

выклянчить денег: — натрясти, стрясти

притворяться кем-либо, подделываться: — косить, закосить

испортить себе репутацию: — заминироваться

сильно увлечься чем-либо, кем-либо: — запасть, затачиться на что то, затащиться, заторчать

разочароваться, быть крайне недовольным кем-то: — опплеиваться

повод увильнуть, алиби: — отмаз

оправдывать(ся), отклонить обвинения: — отмазать(ся)

наговаривать: — лепить чернуху

проверка партнера: — закидон (ему закидон устроили, он и уделался)

свалить вину на другого: — закопать

подсматривать: — давить ливер

проделки, хитрости: — игрушки

вступление, разведка, околичности: — заход

попробовать что-либо сделать: — в-легкую.

видеть суть: — рубить/ сечь фишку

сунуться, попытаться проникнуть: — фигакнуться

привести партнера к норме: — поставить крышу

внезапно засуетиться: — зашустрить

пропасть из виду; — зонтиком накрыться

игнорировать: — иметь в виду

саморазоблачиться: — расколоться, колонуться

струсить: — сконить

устанавливать связи, контакты: — маклевать

игнорировать; — манать

намереваться: — мылиться

сделать быстро: — навернуть

не играет роли: — не пляшет

пускание пыли в глаза, снобизм, пижонство: — выпендрож (не работа, а сплошной выпендрож)

делать смешные выходки: — «корки мочить»

нервничать, суетиться, набивая себе пену: — ежиться

нападать, идти на конфликт: — быковать, выфакиваться, гнать волну

вывести на чистую волю, поймать за руку, застав врасплох, разоблачить: — «брать за жабры, за белое мясо», зажопить, взять за жопу, забдить, заметать/замести, засекать/засечь, засветить кого-то, застремать, захоботать, взять за мудя, крутануть, повязать, подкрамзить, покоцать, порепать, (по) шерстить, взять за шкирман, застукать

ускорять дело: — газовать

шкурничать: — шкуриться

воздействовать: — шлифовать мозги

получать урок, обжигаться: — шпариться

профессиональный прием, хитрость: — приبلуда

болезненно реагировать: — циклить (ся)

не заметить обмана — сожрать, склевать

намеренно разозлить, вывести из себя: — прокалить

унижаться ради выгоды: — прогибаться

провалиться: — спалиться

договориться: — стоковаться

останавливать происки: — стопить

пугать(ся): — стремать(ся)

смотаться: — сплинтовать, срулить

устранять конкурента: — списывать

скомпрометировать себя: — проколоться

подобострастничать: -- выгибаться,

угovarивать дать денег: — раскалывать на бабки, раскручивать («не пошел на раскрутку»)

согласиться заплатить: — раскрутиться

уговоры, уламывания: — расписка

загонять партнера в угол: — раскорячивать

довериться на слово, наивно по-дурацки: — как честная девочка

испугаться: — наделать в ползунки, застрематься, струхать

попасться, быть разоблаченным: — сгореть, сгорать

разбираться в чем-либо: — сечь фишку

влепиться в партнера мертвой хваткой: — припаявиться,

психологически подготавливать: — накачивать

заставить что-либо сделать в-первый раз: — размочить

пристраиваться нахлебником: — присосаться

наговорить чепухи: — накофемолить, намолоть

намереваться: — накрахмалиться

примазаться к доходному месту, стать монополистом: — сесть задом на.

обидеть: — сделать козью морду

принудить: — расколоть, колонуть на

вести пустые разговоры; — бадягу разводить

вести переговоры: — базарить

заупрямиться: — заломить рога

подсказывать жестом: — давить маяк

делать вид, притворяться: — делать для близиру

держаться с достоинством: — держать стойку

выводить из себя: — доставать

долго болтать без толку: — обзвониться

упорно убеждать, обрабатывать аргументами и примерами: — двигать концептуал

бахвалиться: — выпендриваться

набивать себе пену: — гнать марку

изображать несведущего, непонимающего: — гнать гусей/дуру

принимать за дурака: — брать на понял

прикидываться простачком: — беса гонять

изображать из себя значительную фигуру: — бить понт

подделываться под кого-либо: — «какать под (деловой)»

морочить голову, говорить чепуху: — баки забивать, баланду травить

ставить в безвыходное положение: — брать за галстук, загнать в бутылку/пузырь, вилы ставить

запугать: — взять на испуг

притвориться кем-то: — закосить под...

критиковать, спорить с более авторитетным: — катить бочку/баллоны

КОНФЛИКТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

инцидент: — схлест

дать нагоняй, обругать: — сделать вдувание, влить

наглеть: — опухать

идти на конфликт. — наехать, наезжать

разругаться до конфликта: — добазариться,

конфликтовать, ссориться, выяснять отношения: — коротнуться

быть наказанным за наглость: — доборзеться

заносчивое, вызывающее поведение: — кобеляж

вызывающе агрессивное поведение, наглость: — «как муха на аэродроме», бурость, возбухать, выеживаться /ежиться

сорваться, вспылить, накричать: — шизануть

кричать: — «ты на меня вокал-то не поднимай»

разозлиться, накричать; — вызвериться

рассориться с партнером: — растусоваться

повести себя агрессивно: — развозбухаться, возбухнуть, развысгупаться, разговниться

угрожать физ.расправой: — держать под примусом

провоцировать конфликт — лезть в бутылку, возникать не по делу

грубить: — взять на арапа

испугаться: — очко заиграло

совестить, увещевать: — брать на совесть

наглеть- — буреть

идти на пролом: — буром переть

уходить от ответственности: — футболить

угovarивать, подстрекать к криминалу: — благовать

распространить слух: — обзвонить

хамоватый тип: — урловый

сбить цену: — утопить, уронить

побираться, клянчить, просить: — цыганить, выцыганивать

играть простачка простачком: — прикинуться чайником

уходить от санкций, спасаясь бегством: — урывать

успеть разгадать намерения противника: — усекать эпизод/ момент

выгнать: — придать ускорение

уговорить на нечто малоприятное: — уфаловать, сфаловать

прикидываться кем-то: — шиться ...

психологически изматывать: — доводить до ручки, ухайдакивать

понимать чужую игру, догадываться об истинных намерениях: — ущучивать, пробить

воображала, пижон: — фазан

устать от разговоров: — нагавкаться

принуждать, заставляя: — напрягать

наказать деньгами: — умыть

настаивать на чем-то, упорно добиваться: — упираться рогом/теменем/бивнем

наругать: — вставить пипу
содействовать, помогать: — пихать («спихни дело»)
усложнить ситуацию, наделав глупостей: — наворотить
намереваться: — навяливаться
притворяться кем-то: — прихериваться
привирать, фантазировать: — петь
сделать вид, что ни при чем; — «пиджаком прикинуться»
буянить: — тайфунить
грубо воздействовать: — таранить
обратиться с просьбой: — тиснуться, толкнуться
говорить несуразное: — текстовать, гнать тексту
пустословить: — травить
пытаться психологически воздействовать: — мозги трахать
громко, со скандалом разорвать отношения: — в шумную
капризничать, бузиты — трюфеля выкидывать
напускать на себя важный вид: — туза из себя корчить
делать сильный ход: — тузить
мягко воздействовать: — тютюшкать
выведывать намерения, позицию партнера: — прокачать насчет...
быть внутренне несогласным (пассивная оппозиция): — держать фигу в кармане
догадываться, входить в суть дела: — рассекать фишку
не соглашаться, упрямиться, настаивать: — упереться рогом
украдкой подсматривать: — косяк бросить, давить косяка
взять на себя ответственность: — напрягаться (чься), нагрузиться
нагло, напролом; в нагяк - (я прямо опух от такой наглянки)

выдать себя: — засветиться, засыпаться, зашухериться

СИТУАЦИЯ

перипетия, запутанная интрига: — наворот, замес

стопор дела, неудача, невезение. — благопрепятствование, облом («крутой облом!», «обломы покати!»)

неясная ситуация: — угадайка

попасть в неприятную ситуацию: — залететь

сложная интересная ситуация; — крутой замес, кадр

странная ситуация: — вариант, кадр, набор, оборот

нудная, тяжелая, изнуряющая ситуация: — достача

чрезвычайно трудная ситуация, близкая к краху : — вешалка, пике, частокол, штопор (выйти из штопора), «кошматерная ситуация»

неизбежная потеря: — вилка

неясная, двусмысленная и закутанная ситуация: — висяк (полный висяк с ...), подвешенная ситуация

удачное совпадение, стечение обстоятельств: — марьяж, «в масть»

глупость, несуразность: — дурняк/дурка,

трудная, неприятная ситуация: — влипалово,

напряг, натяг

проиграть, уйти со сцены: — вылететь (со свистом, в трубу), пролететь, торчать как слива в заднем проходе, торчать как шпала

оказаться в невыгодной ситуации: — торчать,

срыв, неудача: — прокол, пролет

крайне странная, абсурдная ситуация: — цирк («советский цирк»), шиза («пришла шиза, отворяй ворота»)

затруднительная ситуация: — обсад

нелепая, непредвиденная, абсурдная ситуация; — маракеш(ник), «не в масть», нанайская

безнадежная, беспросветная, проигрышная ситуация: — «быть в минусе», быть/войти в пике, гамак, «глухо как в танке», глушняк, голый Вася, голый номер, гробовая работа, заморочка, засада, голубой писец

тяжелая нудная неприятная ситуация: — геморрой

невезение: — поддянка судьбы

прийти к нежелательному результату: — приплыть

крах, провал, фиаско, неудача: — дуга, («дуга нашему делу!»), жопа делу!, абзац, кабздец, копец, «мимо кассы», киздец, кранты. Отсос Петрович, «накрылось сосновой крышкой», «прокис бизнес»

удачное стечение обстоятельств: — попасть в обойму

дело, развивающееся согласно плана: — нормальный откат, покатило дело

удача, шанс, везение: — струя («попал в струю»), шанец, рулеточный случай

опасная, тревожная ситуация: — шухерная

ситуация на грани провала, критически опасное положение : — на грани запала, жара,

полоса неудач: — непруха

неудача, неприятность: — трабл

опасный поворот событий: — запахло керосином