



Сергей Лысов

Встань с дивана!

Как создать свой бизнес
и стать независимым

 ПИТЕР®

Оглавление

Глава 1. Анатомия бизнеса 7

Скрытые факторы бизнеса 9

Базовые секреты бизнеса 11

Суть денег 12

Механизм притягивания денег 14

Основные правила ведения бизнеса 18

Магия бизнеса 19

Формула существования бизнеса 21

Идея — это еще не продукт 25

Подмастерье 26

Структура продукта 30

Выводы 32

Формула продукта 33

Есть ли у бизнеса душа? 36

Глава 2. Стратегия бизнеса 39

Первый фактор стратегии — миссия 39

Второй фактор стратегии — планирование 42

Третий фактор стратегии — тактика 45

Четвертый фактор стратегии — матрица бизнеса 50

Глава 3. Матрица бизнеса (дела) 51

Модель «Ромашка» 54

Описание функций 58

Глава 4. Кто тянет бизнес ко дну и как с ним бороться?

Методы отбора 72

Два подхода к отбору людей 76

Глава 5. Секреты управления людьми 80

Рычаг № 1 — управление покоем 83

Рычаг № 2. Правильное общение 86

Рычаг № 3. Обучение 92

4 □ *Оглавление*

Глава 6. Рекомендации на тему, как себя вести в состоянии опасности 101

Глава 7. Бизнес — это игра 111

Структура игры 115

Глава 8. Скрытые методы управления. Визуализация 120

Восемь шагов 127

Этика 131

Еще чуть-чуть этики 132

Алгоритм визуализации 133

Глава 9. В чем фишка, или Как превратить работу

в удовольствие? 135

Подходы 136

Старая технология 141

Секрет, как создается удовольствие, найден 144

Продуктивность. Фактор № 1 148

Катка — как выглядит механика удовольствия 151

Анатомия создания катки 153

Новый фактор в производстве эликсира удовольствия 157

Яд для катки 158

Лаборатория удовольствия 165

Начало эксперимента 168

Теория переменных 169

Первые опыты применения знаний о переменных 178

Новый фактор — вмешательство 180

Алхимия переменных и обучения 185

Анатомия Эго 189

Уважаемый читатель!

Перед вами книга, которая посвящена проблемам построения собственной финансовой безопасности.

На сегодняшний день это один из самых острых вопросов. И звучит он довольно-таки просто — жить или не жить. Деньги стали чуть ли не единственным залогом нормальной жизни. Я не про счастье. Я про минимум, без которого счастье (на рубеже второго десятилетия XXI века) построить стало крайне трудно.

Получать еще одно образование, узнавать новое или просто делать что-то в свое удовольствие без создания оплота финансовой безопасности сегодня практически невозможно.

Но что является таким оплотом для большинства простых людей и, главное, как он создается?

Единственным способом создания собственной финансовой безопасности в современных условиях является «свое дело».

Я довольно долго работал в области создания бизнеса и карьеры, основал несколько собственных компаний, которые в настоящее время занимают лидирующие позиции на рынке, оказывал юридические консультации на правительственном уровне — защищал интересы государства в международном суде, провел большое количество бизнес-семинаров и тренингов, и без ложной скромности скажу, что знаю об этом почти все. Но вот какая штука. За все это время мне так ни разу и не удалось обнаружить простое описание того, как а) создается и б) удерживается «свое дело», — что-то типа руководства к действию для начинающих бизнесменов и деловых людей.

Кроме того, для непосвященного человека остается открытым вопрос, что делать, чтобы обеспечить, с одной стороны, финансовую безопасность своей жизни, и с другой — сделать ее (жизнь) интересной и увлекательной.

Работы зарубежных авторов на эту тему — неплохой познавательный материал, но не более. В нашей стране все по-другому. Мир, который каждый из вас наблюдает, — это перевернутая Вселенная, а правила игры не преподают в школе и институте, они не описаны ни в одном специальном учебнике. Чтобы управлять этой жизнью (к своему удовольствию), нужно знать кое-какие неафишируемые истины — неписанные правила. Именно о них эта книга. Ее можно было бы смело назвать «Руководство по применению неписанных правил в бизнесе».

И еще. Видели ли вы, уважаемый читатель, где-нибудь или слышали от кого-нибудь понятное, простое и ясное изложение того, как создать одну из главных частей своей жизни — свое дело? Просто последовательность шагов? И самое главное, что подразумевается под понятием «свое дело»? Ведь деньги, как это понимает большинство, на самом деле не являются его источником.

Об этом и о многом другом читайте в книге «Встань с дивана! Как создать свой бизнес и стать независимым».

С уважением, Сергей Лысов

ГЛАВА 1

Анатомия бизнеса

Итак. Бизнес (дело) — это область человеческой деятельности, где сегодня люди добывают три основных компонента жизни: безопасность, удовольствия и развитие. Получить эти вещи иным способом — дело довольно сложное, а в ряде случаев — аморальное. Я слово «удовольствия» заменил бы на «счастье», но это пока не суть важно. Правильная организация дела приносит главное — состояние, за которое человек борется все свое существование.



Безопасность, удовольствия и развитие — это базовые опорные точки человеческой жизни, без которых последняя становится не очень-то веселой. Именно три эти вещи определяют качество жизни. Убери одну из них — и тут же начинается перекос.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Удовольствие — комфортное состояние, результат телесных ощущений (еда, секс, возможность погреться на солнышке).

Удовлетворение — комфортное состояние, возникающее как результат эмоциональных и ментальных переживаний человека.

Счастье — состояние души, возникающее в процессе достижения человеком поставленной цели.

Убери удовольствие (удовлетворение, счастье) — и деньги потеряют свое значение, а развитие будет малоэффективным. Убери развитие — и деньги начнут усиливать деградацию, а вместе с этим уменьшать удовлетворение, состояние счастья.

В этом треугольнике жизни, как вы уже поняли, есть еще одна составляющая — безопасность.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Безопасность — это такое состояние сложной системы, когда действие внутренних и внешних факторов не приводит к смерти или ухудшению функционирования этой системы — организма, сознания и человека в целом.

Однако именно деньги (сложная система финансовых отношений) являются одной из главных составляющих безопасности. Об этом пишут абсолютно все, и чаще всего используя этот фактор как средство достижения собственных интересов. Тем не менее деньги — это действительно одна из составляющих безопасности человека в современном мире. Метод их «притягивания» я изложу ниже. Причем вашему вниманию будет представлена особенная формула их приобретения — с

учетом сохранения компонентов а) удовольствия (удовлетворения и счастья) и б) развития, поскольку без этих компонентов деньги являются для человека не искомым, а, наоборот, в большинстве случаев хитро сплетенной ловушкой.

С другой стороны, указанные выше три компонента (безопасность, удовольствие и развитие — БУР) — это жизненные объекты управления человека, и на самом деле их можно заполучить с любого участка или периода жизни. Книга именно об этом. Прочитав ее, вы сможете по-иному взглянуть на свои возможности создания БУР. Существует только одно-единственное условие — необходимость а) правильной и б) системной организации своего дела.

Теперь несколько слов о терминах. Что входит в объем понятия «свое дело»? В него входят два аспекта. Первый — это область человеческой деятельности, которая связана с инициированием (созданием) предприятия (организации). Второй — это область человеческой деятельности, связанная с организацией личной отраслевой компетентности в той или иной области деятельности, например работа в найме или частным предпринимателем. Вы можете быть компетентным врачом, продавцом, бухгалтером, финансистом или массажистом и при этом не иметь своего предприятия. Или наоборот — создать на базе своей личной отраслевой компетентности предприятие. Однако суть от этого не меняется — вы как владелец компании или как компетентное лицо в какой-либо области становитесь способным добывать финансовую безопасность и одни и те же результаты — безопасность, удовольствие и развитие.

Скрытые факторы бизнеса

Теперь немного о скрытых факторах, которые очень редко афишируются, но почти всегда определяют успех реализации любого своего дела.

То, о чем вы сейчас прочтете, многим покажется артефактом или нереальностью. Возможно, и для вас это новость. Суть вот в чем.

Многие считают, что бизнес — это деньги. Слова «бизнес» и «деньги» давно уже стали созвучными. Большинство считает, что именно деньги создают безопасность, и удовольствия. И что эти самые деньги делаются при помощи бизнеса. Однако не все имеют этот самый бизнес и тем более бизнес, приносящий его владельцу надежность, радость и удовлетворение. В чем причина? Вот об этом наша первая тема.

Причина удавшегося бизнеса содержится не в наличии необходимого количества денежных средств, а в определенных секретах. Именно эти секреты образуют понятие «первоначальный капитал», а это понятие и понятие «деньги» — суть не одно и то же. Если бы это было не так, то создать новое дело было бы невозможно. Однако известны сотни случаев, когда бизнесмен терял бизнес, но потом выстраивал новый. Почему? Потому что он знал секреты (имел знания, как надо строить свое дело). Деньги и первоначальный капитал — это разные вещи. Первоначальный капитал — это прежде всего определенные секреты, с помощью которых и строится свое дело. Именно этот факт объясняет, почему 80% частных дел среди всех известных бизнесменов было создано в момент, когда у их хозяев денег не было, но был первоначальный капитал — некие секреты, которыми они руководствовались.

Известный пример, который иллюстрирует этот тезис, состоит в гипотетическом предположении. Что было бы, если бы все деньги мира были собраны в одно место (отняты у их владельцев) и поделены между всеми жителями планеты поровну? Ответ: через некоторое время они распределились бы между жителями точно в той же пропорции, какая была вначале. Почему?

Потому что свое дело создается на основе определенных секретов, а не денег. Напомню, что в нашей книге речь идет не только о способах создания крупных корпораций, но и о способах создания локальной отраслевой компетенции и секреты эти едины для всех форматов своего дела: частного предпринимателя, высокопрофессионального специалиста, работающего в найме, или основателя предприятия. Знание этих секретов открывает дверь в бизнес.

Вы можете не входить в эту дверь. Это ваш выбор. Но, не зная их, вы туда никогда не попадете, даже если захотите.

Базовые секреты бизнеса

Секрет первый

Цель бизнеса — это не деньги. Возможно, эта фраза вызовет недоумение, но именно в ней сокрыт секрет успешного бизнеса. Цель бизнеса (дела) — это не деньги. Тот, кто так не считает, делает главный «прокол» на этапе его создания и удержания. Ниже мы это разберем подробнее. Но уже есть смысл подготовиться «к прыжку», как это делает львица на охоте, ведь еще немного — и вы получите данные, которые объяснят этот претенциозный тезис.

Секрет второй

Нужно знать скрытую функцию денег! Деньги — это не просто средство платежа и даже не те функции, о которых мы знаем из учебников.

Деньги — это эквивалент энергии.

Поняв суть денег через изучение структуры энергии, можно понять, как они добываются на самом деле. Если этого не понять, деньги будут вести себя как утренняя мысль, которая посещает нас минут за пятнадцать до полного пробуждения: вот она есть, а вот ее уже нет. Наша же задача понять механику сопротивления деньгам и их притягивания, чтобы впоследствии пользоваться этим механизмом уже на уровне подсознания.

Секрет третий

Нужно понимать, по какой причине деньги приходят к нам. И по какой они не приходят! А причина одна и та же. Это конкретная вещь и именуется она «теорией продукта». Магия бизнеса (дела) соткана из знаний о структуре этого понятия. Нет никакого смысла браться за дело без понимания этого вопроса, во всяком случае, это относится к тем, кто намерен создать надежный бизнес и бизнес, приносящий удовольствие во всех трех его компонентах. Поняв этот аспект, относящийся к анатомии бизнеса, можно рассчитывать на результат.

Итак, если вы поймете эти три вещи, а именно, что цель вашего дела — это не деньги, и что деньги — это энергия, и что магнит денег кроется в теории продукта, свое дело у вас в кармане. А вместе с ним и все его компоненты (безопасность, удовольствие и развитие).

Итак, почему же многим так и не удастся сделать бизнес? В чем сопротивление? Причина в непонимании двух вещей: 1) сути денег и 2) механизма их обретения.

Суть денег

Деньги — это не бумага и не счет в банке. Они лишь материальное выражение того, что мы подразумеваем под этим словом. На самом деле деньги — это энергия. Например, мы видим

работающую электростанцию. Это означает, что к ней поступает необходимая энергия, например энергия, производимая ветром или водой. Результат этой работы — киловатты — лишь мера ее измерения. В бизнесе так же. Только вместо энергии ветра этой энергией является человеческое внимание. Если вы посмотрите на деньги с этой точки зрения, вы начнете воспринимать их совершенно по-новому.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Человеческое внимание — вид энергии, который производится только человеком. Внимание — это не абстрактное слово. Это, прежде всего, энергия или нечто, что является силой воздействия.

Это нечто можно разбить на порции (единицы внимания), которые человек направляет на интересующие его объекты.

Внимание можно представить в виде прожектора, который направляет свой луч (внимание) на тот или иной объект в том или ином направлении.

Если вы обеспечите себя достаточным количеством энергии именно этого вида — вы получите свои деньги (обернутые в красивый фантик удовольствия, безопасности и развития).

Но что нужно, чтобы этой энергии хватало всегда? Необходимо, чтобы кто-то снабжал вас этой энергией. Кто может быть этим поставщиком? Да тот, кому от вас чего-то надо. Другими словами, если у вас есть что-то, что нужно соседу, то этот сосед и будет поставщиком энергии, необходимой вам. То есть его внимание будет уходить к вам. Один из винтиков в механизме обретения денег заключен в привлечении внимания людей в свою сторону.

Механизм притягивания денег

Attention! Вы добились того, что сосед обратил внимание на то, что у вас есть. Теперь его внимание (энергия) связывается с этим предметом стальным канатом. То, что вы только что прочитали, есть формула того, что в бизнесе подразумевается под понятием «клиентура». Анатомию этого механизма объясняет квантовая механика. Но мы не полезем в дебри физики. Отметим лишь одно.

Когда единицы (порции) внимания (ЕВ) какого-то человека направляются подобно лучу прожектора в то место, где находится то, что ему нужно, они там застревают, образуя энергетическую связь между источником внимания (человеком, который хочет) и поставщиком внимания (человеком, который имеет то, что хочет другой).

Когда человек получает искомое и платит за это деньги, он, в сущности, отдает не деньги. Он отдает внимание (в определенном количестве). А деньги — это лишь материальное выражение его внимания. Количество дензнаков всего лишь эквивалент объема чьего-то интереса. Когда количество денег (вид материи) не соответствует количеству единиц внимания тех людей, которые передали эти деньги, возникают проблемы, именуемые кризисом, банкротством или рейдерским захватом. Человек может сетовать на несправедливость или невезенье, не понимая, что суть кроется в несоответствии вышеназванных элементов (бумажные знаки и ЕВ). Просто он взял больше, чем кто-то хотел (отдавая свое внимание) ему дать.

В моей практике насчитывается больше десятка случаев, когда я мог заметить, как работает этот принцип. Вот один из них. На крупный завод была произведена так называемая рейдерская атака. Я встретился с владельцем этого завода в самый разгар событий. То, что он описывал, было

действительно возмутительным. Просто на основании какого-то документа из суда он фактически лишился прав на управление заводом с далеко идущими последствиями — потерей этого бизнеса в принципе. Это был один из самых первых случаев на Украине, и я в тот момент еще не понимал, что это за новое явление — рейдерство — появилось в нашем обществе. А ведь его истоки лежат именно в том принципе, о котором было сказано выше: несоответствие между объемом денег (активов) и объемом внимания. Поясню. Мне хорошо было известно, по какому принципу приватизирован завод этого человека. Думаете, незаконно? Нет. Это была законная операция. Тогда в чем дело? Дело в том, что собственность завода не была приобретена в обмен на единицы внимания тех людей, которые на момент приватизации обладали таким же правом на этот завод, как и его директор. Честная сделка — это равноценный обмен, и если бы можно было посмотреть на нее через какой-нибудь «специальный микроскоп», то можно было бы увидеть, как каждый член коллектива, отдавая свои единицы внимания, приобретал взамен что-то для него ценное. После встречи с этим директором я спросил себя, что ценного получил каждый член коллектива взамен передачи своего права на этот завод его директору? Мой ответ: ничего. Директор завода просто стал обладателем денег (активов), объем и масса которых не соответствовали совокупному объему единиц внимания коллектива, которое было бы добровольно передано в обмен на что-то для них ценное. Эта ситуация касается не всех владельцев. Человек, продавший свой ваучер за бутылку водки, тоже делал выбор. Нельзя все стричь под одну гребенку. Нужно понять сам принцип, который лежит в основе создания этического бизнеса, — это честный или равноценный обмен, который не всегда легко подсчитать, поскольку в основе его лежит нематериальный актив: единицы внимания человека. Время от времени мы будем возвращаться к этому на страницах этой книги.

В качестве наглядного примера можно привести такую формулу: 1 рубль = 1 единице внимания. Это, конечно, образный пример, но он отражает саму суть природы денег и механику их приобретения. Деньги, полученные без внимания (согласия), порождают проблему для их приобретателя.

Помните определение? ЕВ представляет собой порции (единицы внимания), которые человек направляет на объекты, представляющие для него интерес.

В следующих главах будет рассказано о том, каким способом притягиваются единицы внимания (притягиваются деньги), создающие правильный энергетический поток развития своего дела, а пока сделаем вывод:

Все, что нужно человеку для успешного бизнеса, — это иметь что-то, что нужно кому-то, потому что оно является магнитом, притягивающим то самое внимание.

То, за что человек готов отдать свои деньги по сути, есть (уже) отданные единицы внимания, в то время как сами деньги еще могут быть не отданными. Но это фактор вторичный, хотя и важный с точки зрения права.

Теперь главное. Сейчас вашему вниманию будет представлен второй элемент механики обретения денег.

То, за что человек готов отдать свои деньги (потому что оно ему очень нужно), имеет определенное название — продукт.

Продукт — это то, чего кто-то хочет. Это товары, работы, услуги, нужные кому-то. Если у вас есть именно это — значит, у вас есть продукт.

Таким образом, суть успешного бизнеса (дела) можно определить как создание продукта (то есть того, что нужно кому-то) и продолжение, продолжение, продолжение и продолжение его создания и усовершенствования. Больше делать ничего не нужно потому, что у вас есть то, что кому-то нужно. А если это так, ТО УПРАШИВАТЬ КУПИТЬ ЭТО ВАМ НЕ ПРИДЕТСЯ. Просто сделайте свой продукт!

Покажите всем, что у вас есть то, что кому-то нужно, и человека не нужно будет убеждать взять это.

Деньги идут следом за вниманием их владельца и никогда наоборот.

Если деньги идут раньше, чем внимание, — это чаще всего нечестная сделка или преступление.

Если у вас есть картина с красивым пейзажем, написанная рукой мастера, — это еще не означает, что она является продуктом. Продукт — это то, что кому-то нужно, а не то, что просто существует, даже если это красиво.

Итак, свое дело — это деятельность человека или организации людей, производящих продукт и обменивающих его на деньги. Люди отдают деньги только за продукт, в противном случае это криминал.

Бизнес очень легко создать — нужно просто 1) создать *продукт* и 2) показать его публике, чтобы к вам потекло *внимание людей*. Это два главных элемента в механизме притягивания денег. Есть специальная формула создания продукта. Как это делается, вы узнаете из следующих глав.

Основные правила ведения бизнеса

Правило № 1. Не стремитесь добывать деньги, а поймите, какой вы создаете продукт (нечто, что кому-то нужно). То есть поймите сам способ приобретения чужого внимания.

ПРИМЕЧАНИЕ

Это правило не относится к тем, кого не интересует аспект развития и (или) получения удовлетворения от труда. Деньги можно добыть и иными способом, чем тот, о котором вы только что узнали, но это будет либо криминальной деятельностью, либо неэтичным поведением. В этом случае кара неизбежна, это вопрос лишь времени и силы ее воздействия. При любых обстоятельствах именно из-за этого фактора в большинстве случаев бизнес (дело) не удастся провести через инкубационный период внесенных инвестиций (усилий) или удержать в конкурентной борьбе.

Правило № 2. Деньги приходят к вам только после произведенного обмена на их на что-то ценное (ваш продукт). Другими словами, если у вас нет *продукта*, обмен не может состояться. Следовательно, до тех пор, пока вы не сформируете архитектуру продукта, деньги не пойдут к вам.

В реальной жизни деньги могут приходиться раньше или позже (отсрочка платежа, предоплата), но на тонком уровне деньги — это всегда внимание, и оно всегда отдается за то, на чем это внимание застряло (на продукте).

Правило № 3. Количество денег прямо пропорционально произведенному продукту и обратно пропорционально количеству внимания тех, кому этот продукт нужен.

Если внимательно присмотреться к тому, что происходит, когда человек приобретает *продукт*, можно понять одну вещь. Это не тайна, но многие часто забывают о ней. Суть: человек никогда не покупает просто шоколад, машину, ремонт или такси. Он всегда покупает то, какую потребность удовлетворяет этот товар, работа или услуга. Другими словами, если женщина покупает светильники на тумбочки в собственную спальню, то она покупает не электроприборы, а уют. Вы можете стать клиентом юридической фирмы, покупая юридические услуги, но вы всегда будете подразумевать, что именно покупаете: законность, «серую схему» или спокойный сон. Когда вы читаете тезис о том, что «Количество денег прямо пропорционально произведенному продукту и обратно пропорционально количеству внимания тех, кому этот продукт нужен», важно помнить контекст понятия «продукт». Это легко сделать, представив внешнюю форму продукта, например автомобиля, и его внутреннюю часть — картинку в уме о том, как группа однокурсников с завистью оборачиваются, видя вас в этой машине. Это, как вы догадались, престиж, а не просто автомобиль. Другие же покупают средство передвижения по сельской местности в период урожая, и тогда на месте престижного авто появляется мотоцикл.

Магия бизнеса

Давайте немного прикоснемся к магии. Ни один успешный бизнес не может обойтись без нее? Делать бизнес (дело) — это не просто администрировать и проявлять трудолюбие. Хороших исполнителей и трудолюбивых людей много, владельцев своего дела — нет. Чтобы создать свое дело, нужно творчество и вдохновение. Это бензин, без которого машина не тронется с места. Если его у вас нет, сначала следует позаботиться о его добыче. Но прежде нужно понять, что именно заставляет включать энергию вдохновения и творчества. Что именно заставляет бензин воспламеняться? Это мысль. Не научившись ею управлять, свое дело не создашь в принципе. Поэтому остановимся на этом аспекте подробно.

То, что вы только что прочитали, — это недвусмысленное предупреждение, которое имеет простую и ясную суть: прежде чем создавать свое дело (именно в контексте безопасности, удовольствия и развития), необходимо понять саму механику этой жизни и ее сердцевину — мысль. Бизнес (дело) — это составная часть жизни, и без ее понимания бизнес (дело) будет походить на штангу, которая вам не по силам, но которую вы поклялись поднять перед всем светом. Обычно такие попытки заканчиваются плохо.

Но вот что нужно знать. Установлено, что, когда человек мыслит, — он формирует свое будущее. То, о чем он думает, превращается в конкретный материальный вид!

Другими словами, конфигурация вашего бизнеса (его очертания, характеристики, масштаб) в реальном физическом мире произрастает из ваших мыслей. Можно сказать, что тот реальный бизнес, который вы построите, будет соткан из ваших мыслей и представлений о нем.

Далее. Вы уже знаете, что бизнес (дело) нельзя построить без архитектуры продукта, которая как раз и создается мыслью (идеей о продукте). В то же время науке, в частности квантовой физике, известно, что две мысли (два атома, кварка или кванта) не могут занимать одно и то же пространство. Две точки зрения — это две мысли, формирующие разные проекции будущего. Когда человек думает (мыслит) о чем-то (отдает свое внимание этому), он в это время не может думать о чем-то еще. Поэтому, когда человек думает о деньгах, он одновременно не может думать о *продукте*. В результате нет продукта (товара или услуги), потому что продукт всегда сначала рождается в голове (мыслью). Какой же может возникнуть продукт, если человек большую часть времени мыслит о деньгах? А если нет продукта, то что? Нет оснований получить

этичные деньги, поскольку не было создано ничего, что кому-то нужно. И тогда не возникает то, что производит продукт и обменивает его на деньги, — бизнес (дело). Это главный секрет успешного дела. Если присмотреться, можно увидеть следующее.

Качество бизнеса (своего дела) прямо пропорционально качеству мыслей о продукте.

Просто так никто не отдаст свои деньги (и свои единицы внимания)! Их отдают за то, что представляет собой ценность. Этой ценностью является созданный человеком продукт. Но продукт нужно сначала сотворить на ментальном уровне (мыслью), и только тогда он появится в физической реальности. А уже это есть условие для обмена его на деньги. Нужно понять одну важную аксиому в создании бизнеса (дела):

Деньги не делают. Их обменивают на что-то, что является ценностью.

Делают деньги только Монетный двор, фальшивомонетчик или грабитель. Но деньги, которые делают два последних, — это не энергия, а криминальный способ управления массами. А вот настоящую энергию делает продукт (то, что нужно кому-то), который вы придумали (мысль) и создали.

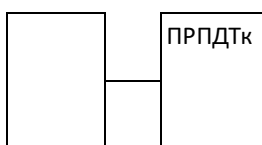
Формула существования бизнеса

Сейчас мы рассмотрим формулу создания любого своего дела, подразумевая, что создаем систему, производящую

ИМЕТЬ

продукты, а не деньги. Не поняв эту формулу, бизнес сложно построить легко и быстро. К этой формуле пришли не все богатые и успешные люди, но к ней приходят рано или поздно все, кто начинает видеть жизнь в качестве пути своего развития, а не базара, на котором можно пополнить свой кошелек. Да, нужен опыт. Да, будут ошибки. Но есть один нюанс — ошибки могут быть жестокими и менее жестокими, а время достижения цели — быстрым и менее быстрым.

Итак, вот формула бизнеса, которая нивелирует главные и принципиальные ошибки, которые заводят бизнесмена в тупик.



Кроме того, эта формула сокращает время достижения цели, что имеет само по себе самостоятельную ценность, ибо искомое нужно ко времени. Ну и, если хотите, эта формула определяет то, что все называют фартом.

Бизнес — это довольно простая система, действующая в трех измерениях: быть — делать — иметь. Кто действует в соответствии с этой формулой, весьма преуспевает, поскольку формула является сутью существования всего.



Давайте посмотрим вместе. Итак, бизнес — должны быть люди, которые принимают на себя должности (бы-тийности). И это измерение называется «быть». Потом эти люди что-то делают согласно штатному расписанию (это — делать). И только потом организация (команда) имеет

продукт (иметь), за который только теперь можно получить деньги, чтобы разделить их между всеми членами этой организации.

Пример. *Чтобы иметь хлеб, который вы можете обменять на деньги, его следует испечь (делать), но для этого нужно быть пекарем. Последовательность важна. Сначала быть, затем делать и только потом иметь.*



Еще раз. Невозможно ничего иметь, если для этого ничего не делать. Но вы не сможете делать, если не создали себя (быть). Получается, что, если человек не сделал себя, он не будет иметь. А вот как сделать себя, мы поговорим в главе 9. Дополнительную тренировку вы получите, просто прочитав эту главу.

Давайте рассмотрим рисунок. Поставьте под тем местом, которое обозначено в квадрате «иметь», умозрительное значение понятия «деньги». Что в таком случае логически должно появиться в квадрате «делать»? Ответ — там должно появиться слово «печатать».

В прошлом примере мы под квадратом «делать» поставили глагол «печь». Можно было бы поставить и глагол «купить», но в этом случае под квадратом «быть» стояло бы не «пекарь», а «покупатель». Поэтому формула показывает, что, если под квадратом «иметь» поставить слово «деньги», придется искать соответствующий глагол. Этим словом, например, может быть глагол «печатать».

Можно привести еще один пример, объясняющий суть этой формулы. Подумайте, как еще можно заиметь деньги, если умозрительно не представлять какой-нибудь продукт (хлеб, медицинская помощь, ремонт квартиры) на месте квадрата «иметь»? Конечно, грабежом.

Деньги всего лишь бумага, являющаяся эквивалентом какого-то ценного продукта (хлеба, ремонта, услуг), а денежные знаки на бумажном носителе появляются в процессе печатания (или грабежа). Тайный смысл этой магической формулы состоит в том, что, если думать о деньгах (хотеть их иметь), а не о продукте (о той ценности, которая кому-то нужна), человек незаметно для себя и окружающих превращается в криминальную личность. Он начинает зарабатывать взятками, откатами, мошенничеством. Доход от этих видов деятельности оплачивается деньгами, но продукт (ценная вещь или услуга) отсутствует. Тогда и меняется бытийность (ролевая игра человека). Он становится грабителем (бытийность), потому что *делает* грабеж, чтобы *иметь* деньги.

Нужно понять, что невозможно заиметь деньги этичным способом, не *делая* продукт. Не *делая* продукт, можно заиметь деньги, лишь воруя или печатая их. Но в таком случае вам придется выполнять роль или правительства, или фальшивомонетчика, или вора.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Цель своего дела — делать продукт, чтобы на вырученные деньги начать новый цикл по производству этого продукта.

Вывод. Бизнес существует и процветает до тех пор, пока владелец делает снова и снова свой *продукт*. И только потом он удерживает свое внимание на области расширения этого продукта (качество, количество).

Главный вывод: Найдите продукт или создайте продукт — и бизнес почти у ваших ног.

Идея — это еще не продукт

Предположим, у вас появилась идея. Например, готовить особый борщ и продавать его. Так вот — это еще не продукт! Для того чтобы идея превратилась в бизнес-продукт, необходимы три вещи. Три! Уберите одну из них и продукта не будет.

Первое. Вы уже умеете что-то делать

Если все же ваша идея связана с чем-то, что еще никто не пробовал, возможно, вы сделали великое открытие. Тогда это гигантский прорыв типа изобретения лампочки, открытия электричества или ядерной энергии. В этом случае вам прямая дорога в патентное ведомство и (возможно) безбедное существование. И если вы успели это сделать, вам не нужно будет особо заботиться о том, как создать бизнес.

Но если это просто идея, например, создать ресторан, вам нужно иметь в виду следующее. Умеете ли вы это делать, то есть имеете ли вы опыт? Если нет — остановитесь, пока не поздно. Опыт — единственное условие, без которого бизнес создать невозможно. Если опыта нет, найдите область, которая вам по душе, и идите в подмастерья. Например, в официанты. Работая в этой роли, вы увидите кухню изнутри и еще много чего, что можно узнать, только работая в ресторане.

Подмастерье

Человек редко понимает, какова ценность статуса «подмастерье». Позднее, когда он уже добился успеха, многое становится ясным. Почему? Потому что для него теперь не секрет, что именно ведет к созданию своего продукта, который и приводит к своему делу в стиле БУР. Вот эти компоненты:

- наблюдение;
- обучение;
- практика.



Работая помощником (подмастерьем), человек имеет возможность наблюдать за тем, кто является мастером (умеет), он может брать у него уроки, то есть обучаться. Это теория. Есть возможность и попрактиковаться.

Пример. Девушка хочет стать парикмахером. Она поступает помощником к мастеру, наблюдает за тем, как он работает, получает от него теорию и иногда практикуется. Эта формула универсальная. Если вы не умеете что-то делать, начинать нужно с подмастерья. Другого способа создать свой продукт нет. Даже если вам за 50 и вы решили создать свое дело, — это возможно. Я знаю с десятков таких случаев. Но есть условие — нужно стать подмастерьем. Возможно, вам кажется, что вас никто не возьмет. Так ли это, вы узнаете чуть позже. А пока продолжим тему умения.

Как проверить, что вы умеете? Очень просто. Вспомните, наверняка однажды вы что-то сделали, и это кто-то применил, то есть извлек из этого полезные свойства.

Посмотрите внимательно на это правило. Суть его в том, что вы должны уже что-то уметь делать, что проверяется простой вещью — кто-то использует то, что вы сделали, для удовлетворения своих потребностей. Помните, в чем свойство продукта? В потребности, которую он удовлетворяет. Так вот, если кто-то удовлетворил эту потребность с помощью того, что вы сделали, — это очевидное умение.

Второе. То, что вы умеете делать, нужно кому-то как повторяющаяся потребность

Например, ремонт автомобиля, еда или одежда. Возможно, ваш борщ — это вкусно, но покупать его вряд ли будут постоянно одни и те же люди. Возможно, вы умеете читать стихи, но нужно ли это людям, работающим на приисках, как постоянная потребность? Если — да, то это ваш продукт и вы можете туда уверенно отправляться. А если вы решили открыть автомастерскую, явно не ошибетесь, в ближайшие 50 лет эта деятельность будет востребована.

Третье. То, что вы умеете делать, должно изготавливаться одним и тем же способом, то есть у вас должен быть рецепт, или как это сегодня модно называть — технология

Если вы представите, как готовите еду, например борщ, то вы вспомните, что он делается одинаково каждый раз. Если вы опишете, как именно его делаете, — это будет рецепт. Теперь борщ будет готовиться одинаково всеми, кто начнет делать его по вашему рецепту. Это и значит «создать технологию».

Если вы не напишете рецепт, то каждый, кто будет готовить борщ по вашему указанию, будет его делать по-своему, потому что так устроена психика человека: вы даете указание сделать, и исполнитель делает это, но — по-своему. Это одно из скрытых препятствий, но незнание его не освобождает вас от ответственности за успешный бизнес (дело).

Суть вопроса. Где-то между процессом снятия пены с поверхности приготавливаемого борща и жаркой томата баба Ефросинья кидает в блюдо нечто! И это нечто делает всю погоду! Миллионы готовят борщ, но то, что делает она, не делает никто. Вкус этот неповторим, и поэтому все говорят: «Это борщ бабушки Ефросиньи». Если вы уловили суть, то должны знать, что является главным в бизнесе (деле). Точная последовательность! Если эта последовательность нарушена, вкус будет другим и покупатель может отказаться от вашего продукта.

Если подобная ситуация касается бизнеса — это начало провала, ведь ваш борщ покупают потому, что он вкуснее, чем у других. А вкуснее он потому, что вы нашли особую комбинацию действий и состав ингредиентов. Возможно, вы добавляете туда свою слезу, и она придает блюду особый привкус. Так вот, нарушение последовательности любого «шага», включая «упавшую слезу», делает борщ другим по вкусу. Хотят ли ваши заказчики такой борщ?

Вопрос технологии особенно актуален для тех, кто собирается оказывать услуги. С производством все вроде бы понятно. Если нет описанной технологии, то брак заметить очень легко, потому что производство создает материальные вещи, которые можно потрогать или увидеть. А потрогать услуги невозможно, это — нематериальный вид продукта.

Пример. Завод по производству телевизоров работает по принципу конвейера — все процессы автоматизированы и видны визуально. Автоматизировать же процессы услуг адвоката, оптового продавца или ведущего торжеств нельзя, поскольку действия этих людей носят умственный характер. И тем не менее эти действия можно описать. Тогда они приобретут вид технологии. Вспомните рецепты из поваренной книги — там даны описания действий (100 г сахара, одно яйцо, 1 литр молока, смешать, добавить и т. д). Опытный повар и без записей воспроизводит все точно по рецепту. Если же речь идет о бизнесе, то рецепт, привлекающий клиентов и находящийся только в голове повара, делает его собственностью повара, а не ресторана. И этот рецепт не сможет повторить другой повар, если первый заболел или находится в отпуске. Так что, если рецепт не описан в документе, вероятность появления брака (несоответствия созданному рецепту) увеличивается.

Спросите, например, что конкретно делает оптовый торговец, что дает ему конкурентоспособное преимущество перед другими оптовыми торговцами? Почему ремонтно-отделочные работы у одной фирмы качественнее и дешевле, чем у другой? Как конкретно работает адвокат, что делает его работу филигранной и отличает от работы других адвокатов? Что лежит в основе «ингредиентов»? Если их не знать, повторить рецептуру уже нельзя, а если это сделать нельзя, тогда расширение невозможно. А если расширение (или развитие) отсутствует, бизнес поворачивает в обратную от намеченной цели сторону.

Как-то мой хороший знакомый поведал мне об одном технологическом ингредиенте. Речь шла о компании, выполняющей ремонтно-отделочные работы. Компания славится качеством выполнения работ. Так вот, я неожиданно для себя стал обладателем секрета, какой технологический прием лежит в основе качества их услуг. В компании работал один специалист. Все его звали дядя Вася. Дядя Вася с утра до вечера только и делал, что ездил по объектам со специальным формуляром, по которому он браковал работу строителей и давал нагоняй прорабам. Папка, в которой лежал формуляр, была зеленого цвета. Поэтому ее и называли «зеленый конверт». В том формуляре был перечень работ и для каждого вида работ был перечень необходимых действий, которые следовало произвести для того, чтобы удостовериться, что например, потолок из гипсокартона подвешен правильно. Как-то я заглянул в этот формуляр в момент, когда дядя Вася проверял работу гипсокартонщика. Напротив слова «гипсокартон» стоял

вопрос: «Когда начали шпатлевать после его установки?» Я спросил: «В чем смысл вопроса?» Дядя Вася ответил кратко: «Если потолок стоял меньше трех дней нетронутым, шпатлевать его нельзя».

Этот житейский пример дал мне хороший урок о роли технологии в деле построения успешного бизнеса. В каждом бизнесе есть свои уловки, и не каждый процесс следует документально оформлять. Но вот то, что касается процесса изготовления самого продукта, должно быть четко прописано. Если этого не сделать, продукт будет менять свои свойства и «удивлять» клиента. И еще. Если документально не описать процесс изготовления продукта — хозяином компании становится тот, кто делает продукт, а не тот, кто создал его архитектуру.

Структура продукта

Даже если ваша работа представляет собой творчество или порыв души — она состоит из одних и тех же подпроцессов, которые приводят к продукту (тому, который кто-то хочет).

Попробуйте, например, разобрать на подпроцессы продукт под названием «чашка чая на столе у клиента», за которую кто-то готов отдать два доллара, и вы увидите, что там есть несколько подпроцессов. «Вскипятить воду», «засыпать заварку», «приготовить блюдце», «приготовить чашку», «приготовить пакетики сахара», «приготовить ложечку», «залить водой», «украсить», «поставить на стол клиента».

Даже работа адвоката по ведению судебного дела или подготовке договора имеет одни и те же подпроцессы, хотя там все витиевато и закручено. Можно было бы сказать так: «Если вы умеете мыслить категориями продукта, вы сможете управлять даже адвокатами». А это, поверьте, удавалось немногим. Если же вы сумеете разбить продукт на те самые подпроцессы, тогда вы сможете делать нечто особенно важное — дублицировать продукт (повторять). И таким образом, «штамповать» уже сам бизнес, создавать дочерние предприятия или филиалы. Многие делают свою работу и не осознают, что, в общем-то, делают ее «по накатанной». Это нормально!

Но если вы хотите создать бизнес (дело), вам нужно эту «накатанность», так сказать, запротоколировать, пусть даже на клочке старого журнала. И еще. Нужно выжечь каленым железом на рабочем месте специалиста именно ту последовательность действий, которая уже имела успех, то есть продукт потреблялся и им были довольны. Пример: проведенное маркетинговое исследование, просчитанный бюджет проекта, найденный ценный сотрудник, принятый звонок клиента, чашка чая на столе директора.

Технология производства продукта — это точное описание последовательных шагов того, «как делается продукт», то есть товар, работа, услуга, удовлетворяющая потребность людей. Этими людьми являются не только покупатели. Каждый сотрудник в компании — это потребитель продукта, который сделал его коллега, а для него — другой сотрудник. Пример: просчитанный бюджет нового проекта является продуктом, дающим возможность закупить нужное количество средств, необходимых для производства. Принятый звонок клиента является продуктом, дающим возможность менеджеру иметь данные о потребностях последнего.

Правило! Способ создания бизнес-продукта должен быть неизменным.

Во всяком случае до тех пор, пока вы лично не убедитесь экспериментальным путем, что новый способ приводит к постоянному росту спроса на продукт.

Выводы

1. Если у вас отсутствует технология приготовления продукта (описание последовательных шагов) — это означает, что вы должны всегда этот продукт делать только сами. В противном случае любой другой будет его делать как-то по-своему. Память человека очень неустойчива. Поэтому без материализации идей в виде переноса их на бумагу бизнес не сможет устоять в водовороте конкуренции.
2. Когда человек, который делает продукт только сам, по каким-то причинам перестает его делать (отпуск, болезнь), бизнес останавливается. Такой бизнес называется «я сам». Поэтому желательно иметь рядом заинтересованного помощника и будущего сподвижника.
3. Если в бизнесе отсутствует письменная технология создания продукта, руководитель теряет власть. Причина. Если тот, кто производил продукт, уволился, вместе с его уходом увольняется и способ, каким он создавал этот продукт. Только такое «увольнение» не будет санкционировано ни КЗОТом, ни самим Господом Богом. Последствия налицо. Тот, для кого продукт предназначался, получит не то, что он обычно получал. А это провал или очень большие затраты на восстановление исходного продукта.
4. Если вы хотите иметь системный бизнес, а не бизнес по принципу «я сам», вам необходимо иметь три вещи:
 - технологию процесса создания продукта в письменном виде;
 - одного помощника на функции, которые (пока) делаете вы, для того чтобы обучить его этим функциям;
 - желание и умение обучить вашего помощника так, чтобы он то же самое делал по отношению уже к своему помощнику. И так далее.

Формула продукта

В любом случае бизнес — это три составляющие: умение — потребность — технология. Уберите один из этих элементов — бизнеса или не будет или он быстро прекратится.

Умение + Потребность + Технология = Продукт.

Алгоритм создания продукта

Шаг 1. Узнайте, что нужно людям (всегда) из того, что вы умеете делать.

Шаг 2. Научитесь делать то, что им нужно.

Шаг 3. Опишите процесс того, что собираетесь делать постоянно (представьте технологию продукта).

Шаг 4. Заставьте своих сотрудников (или себя) делать только то, что вы написали в виде технологии.

Шаг 5. Объявите ВСЕМ о том, какой у вас имеется продукт.

Шаг 6. Предоставляйте его снова, и снова, и снова, и снова, и снова.

Шаг 7. Берегите свою технологию. Бизнес часто тает на глазах без видимых причин. Хотя ответ известен: вы однажды ушли от найденной успешной последовательности производства продукта.

Самый легкий путь найти идею бизнеса (продукт)

Есть два простых способа найти бизнес-продукт. Один для опытных людей. Другой способ — для новичков.

Для начинающих

Даже если вам за 50 или еще не стукнуло 18, сделайте следующее. Определите область, которая вас привлекает, к которой вы относитесь с симпатией. Например, финансы, право, управление, компьютеры, ведущий праздников и т. п. И начинайте работать до появления уверенности в том, что все получается замечательно. Я знаю одного молодого человека, который на втором курсе финансового института учил десятиклассников тому, как управлять карманными деньгами. Мне также известна женщина, которая старше 50 лет, — она стала адвокатом в вопросах защиты стариков. Немного времени, и молодой человек почувствовал, что умеет консультировать людей, а женщина — отстаивать права пожилых. Нельзя сказать, что это очень востребованные услуги, но оба этих человека нашли себя и гармонируют со стилем БУР. Они востребованы, они получают удовольствие от своей работы, и они развиваются.

Теперь дальше. Как определить ту область, которая вас привлекает или которой вы симпатизируете?

Сделайте следующее:

1. Выпишите в первую колонку те способности (рисовать, командовать, выступать, общаться, анализировать), которые вы или ваши родственники считаете своими способностями (что вы и правда умеете делать).
2. Затем выпишите во вторую колонку то, что вам нравится делать как процесс (читать, рисовать, анализировать, управлять). Там, где вы найдете синхронность (совпадения) первого столбца со вторым, — и лежит ваша область! Там, где не ваша область, есть противоречие (несинхронность, дисгармония). Например, если вы любите петь, но не имеете голоса — это не ваша область деятельности. Вы можете петь, но деньги этим способом вам вряд ли удастся заработать.
3. Теперь сделайте третью колонку и впишите туда все, что является «вашей областью», но вызывает потребность или, другими словами, имеет спрос. Например, если вы хорошо играете в домино, а это (сейчас) не пользуется спросом, значит, за это не будут отданы чьи-то единицы внимания. Ну и, соответственно, — деньги.

Для опытных — два совета

Первый совет. Ищите франчайзинг. Франчайзинг — это продукт, который уже кто-то создал. То есть он где-то предоставляется, им пользуются, удовлетворяют какую-то потребность, но он отсутствует на вашей территории. Изучите спрос на него в той зоне действия, где собираетесь его предоставлять, и по итогам собственного маркетингового исследования заключите лицензионное соглашение с владельцем продукта. По возможности найдите партнеров в этом деле.

Второй совет. Если вы осознаете, что 1) очень хорошо разбираетесь в чем-то (логистика, адвокатура, зубопротезирование или виноделие) и 2) это является потребностью, — создавайте технологию продукта и начинайте ее предоставлять. Возьмите частный урок маркетинга (там нет ничего особо сложного) и начинайте продвигать продукт. Немедленно. Один секрет: не спешите и не гонитесь за количеством производимого вами продукта. Прежде чем выходить на «большую дорогу», создайте матрицу бизнеса, о которой будет рассказано в следующей главе.

Есть ли у бизнеса душа?

Перед тем как перейти к следующей теме, давайте остановимся на одном главном вопросе, который определяет суть того дела и создает эффект БУР (безопасность, удовольствия и развитие).

Мы немного отдохнем и попытаемся всмотреться в эмоциональные черты бизнеса в стиле БУР. Немного, как говорится, души, чтобы за сухими терминами не потерять то, что составляет жизнь, — человечность. Потому что, если не принять во внимание этот фактор, бизнес становится простой машиной по производству добавленной стоимости. Это решает проблему безопасности. Это даже в какой-то степени решает проблему удовольствия. Но ведь человек, как известно, не животное — он духовное существо, которое не может отойти от своей главной задачи — счастья и развития (а это, как известно, параметры души). И если это не так — зачем тогда все остальное? Мало ли было потеряно жизней в погоне за деньгами и властью, а ведь в этих войнах фигурировала именно добавленная стоимость как безусловная и единственная мотивация деятельности человека. И этого ли мы хотим на самом деле, создавая свое дело в стиле БУР? Мне представляется, что нет. Однако события осени 2008-го показали иную ситуацию. Это был хороший опыт для нового понимания, каким мы хотели бы видеть свое дело.

Один мой хороший знакомый, имеющий отношение к морской отрасли, в день, когда ему сообщили, что он сокращен, сказал так: «Крысы не бегут с корабля, когда на палубе солнышко и в паруса дует легкий норд-ост. Крысы бегут с корабля, когда им страшно и когда корабль дал течь. Они крысы! И потому им, крысам, невдомек, что такое мужество и что такое лидерство».

Когда я услышал эти слова, подумал, что, наверно, трудно найти более подходящую ассоциацию с теми хозяевами нынешнего бизнеса, которые сокращают своих людей в период, когда корабль еще не тонет, а просто начались сложные времена. Разве что есть одно различие. Это новый тип крыс. Они не бегут с корабля (поскольку являются его хозяевами), а выкидывают за борт всех, кто, по их мнению, утяжеляет судно. Это можно назвать крысятничеством. Страх за свои деньги туманит им разум, превращая в человекообразных крыс.

«Уволить, сократить!» — пищат они. Некоторые хитрые крысы кричат: «В отпуск за свой счет!» И, разворачиваясь в сторону своего сейфа, вычеркивают из списка того, кто вчера еще был нужен.

Один мой знакомый рассказывал, что его начальник сократил 5 продавцов, что составляло экономию в 2,5 доллара в месяц, в то время как проблема на самом деле была в удержании клиентуры.

Правду говорят: кризис — это как диарея. Она чистит. Кризис тоже чистит. Чистит общество от крысиного мышления. Почти каждый из нас был таким! Но не каждый смог осознать это.

Кажется, что и правда нескоро наступят хорошие дни, потому что они не могут наступить в обществе с крысиным мышлением. Лидер — это тот, кто в сложные времена думает о своих людях, а не о своем кошельке. Крайне трудно поверить, чтобы Колчак в момент, когда

расстреливали его команду, думал о своем животе. Но некоторые думают. Они считают людей, как когда-то рабовладельцы считали рабов — по головам. Ведь каждый — это его копеечка. И внушить такому человеку иное невозможно, потому что он может доказать математически, что это обоснованно.

Опять вспоминаю Колчака. Интересно, как можно было высчитать математически проход корабля через минное поле, где расстояние между минами и корпусом судна было чуть больше метра?

Выход есть. Он прост. Это забота 1) о своем клиенте, 2) о своей команде и 3) решимость *делать*. Делать все, что можно, чтобы сохранить первых двух. Но делать. Потому что сегодня выживет то сообщество, у которого останется команда и клиенты. Отсутствие одной из составляющих ведет корабль под названием «свое дело» ко дну. Единение команды вокруг продукта и забота о клиенте — вот в чем характер бизнеса в стиле БУР!

2 ГЛАВА

Стратегия бизнеса

Теперь, когда в паруса нашего корабля начал дуть свежий ветер — духовное восприятие бизнеса в стиле БУР, давайте вернемся к логической основе его построения — стратегии бизнеса.

Как вы думаете, какой процент людей прогорел на этапе создания бизнеса? Можете не отвечать. Не будет большой ошибкой, если я скажу, что каждый второй. Причина? Отсутствие стратегии и плана.

При условии, что продукт есть (умение, потребность, технология), вам (по самому большому счету) нужно рассчитать только *четыре фактора*.

Первый фактор стратегии — миссия

Определите — зачем вы предоставляете продукт, так сказать, его замысел. То есть для чего предназначен продукт. Примеры:

- услуги такси — для удовлетворения потребности людей в передвижении по территории поселка Армейский;

услуги маркетинга — помощь в продвижении продукта таким способом, чтобы о нем узнало и им заинтересовалось максимально большее количество людей, проживающих на территории поселка Армейский;

- таможенные услуги — уменьшение затрат и проблем при завозе товаров на территорию, где ведется бизнес;

- ремонтно-отделочные работы — помощь в проведении ремонта в жилых помещениях, максимально отвечающего потребностям людей и не требующего исправлений в течение 10 лет;

- производство такой молочной продукции, которая максимально бы сохраняла свойства домашнего продукта;

■ производство недорогого шипучего вина, которое приобретается людьми для праздников, с использованием при этом известного термина — шампанское.

Осмысление замысла своего дела — крайне важный момент. Осознавая смысл своего продукта (миссию), то есть «зачем вы его производите», вы формируете тонкую голограмму своего дела. Немногим известно, что именно этот прием создает фундамент бизнеса.

Еще одна деталь, которую следует запомнить. Миссия должна вызывать у вас воодушевление. Возможно, это какие-то другие эмоции, но они должны быть приятными.

И последнее касательно определения миссии. Чтобы правильно создать ее, надо знать небольшой секрет. Миссия является, по сути, программным обеспечением, без которого сам механизм бизнеса долго работать не будет. Поэтому будьте благоразумны, не рассчитывайте на успех без правильно созданной миссии бизнеса.

В чем секрет правильной миссии? Секрет в одной «кнопке». Имя ее «помощь». Иными словами, ваш продукт направлен на то, чтобы помочь кому-то.

Пример. Один мой ученик подрабатывал на такси. Как-то я встретил его поздним вечером и, здороваясь, заметил, что он в каком-то приподнятом настроении. Я спросил его, в чем дело. Он улыбнулся и тихо пробурчал, что, мол, нравится ему это дело. У нас было еще минут 10, и мы разговорились. Оказывается, он придумал себе игру — помогать тем людям, которые сильно опаздывают. Я, когда услышал эти слова, аж встрепенулся. Ведь он, по сути, объяснил, что такое миссия. Вот так просто! Я спросил его: «А почему именно это? Почему не доставка с комфортом?» — «Потому, — ответил он, — что моей колыхаге уже 37-й годик пошел. На этих “Жигулях” с комфортом можно только курей возить». Мы посмеялись. Я пришел домой, но из головы никак не выходил этот разговор. Я не мог понять, что именно меня беспокоило. Только к ночи я прозрел. Здесь была честность. Понимаете? Желание помочь плюс честность. Без этого второго элемента (честности) помощь была бы какой-то общипанной, что ли. И правда, какой там комфорт на «Жигулях» 70-х годов прошлого столетия! А вот быстро? Это да. Когда человек опаздывает, ему не до комфорта.

Удивительно, но почему-то практически всегда моему другу попадались именно те пассажиры, которые опаздывали. Один раз он даже отказал. В открытое окно его колыхаги просунулась голова и назвала адрес, а наш герой спрашивает: «Вы опаздываете?» Когда он услышал ответ «нет», последовал вежливый отказ.

Я ушам своим не мог поверить, но понимал, что парень делает настоящий бизнес! Можно сказать, по той классике, которую я рассказываю своим клиентам! Ведь успех бизнеса — это не только наличие миссии, но и неуклонное следование ей. Как только ты отворачиваешь от того, ради чего ты создал свое дело, начинают происходить загадочные неудачи. У меня и самого был похожий жизненный случай.

В свои тридцать я с партнерами имел юридическую компанию. Я не знал тогда всех этих умных слов. Но интуитивно понимал, что помогаю бизнесменам бороться с чиновничьим произволом. Это было в начале 90-х, и тогда, чтобы зарегистрировать кооператив, нужно было очень попотеть. И документы составить так, чтобы нельзя было придраться, и отношения создать с теми, от кого зависело решение. Многие не знают, что в то время решение принималось не по закону, а по целесообразности. Теперь я понимаю, что это было очень хорошее время. Я осознавал свою полезность и востребованность, да и заказчиков было много.

Время шло. Однажды я как бы очнулся, заметив, что мое счастье или удовлетворение куда-то исчезло. Я ведь помнил то время. В чем дело, спрашивал я себя? А дело было в том, что я стал просто штамповать уставы и брать за это деньги. Моя «кнопка помощи» к этому моменту уже не работала. Вот и весь сказ про то, какова роль миссии. Она должна вас воодушевлять, а это возможно, если вы преисполнены духом помощи. В общем, когда будете создавать миссию своего дела, попытайтесь понять — какая кнопка помощи будет имплементирована в ваш продукт. Если вы про нее забудете, БУР не возникнет.

И еще. Воодушевление от осознания миссии своего дела — это энергия. Если вы не чувствуете этого состояния — значит, вы собрались лететь на аэроплане без нужного количества керосина. Именно поэтому многие «самолеты» бизнеса «падают».

Второй фактор стратегии — планирование

Определите последовательность действий, которые запускают процесс организации своего дела. Ниже дан обязательный перечень из четырех действий, которые дополняются исходя из тех вопросов, которые вы считаете необходимыми.

Перечень обязательных действий в планировании

Первое. Юридическая регистрация в той форме, которая наиболее приемлема для вас. Незаконный бизнес не даст вам возможность получить безопасность, если вы не охотник за акулами.

Обычно для выбора формы бизнеса используют юридическое лицо, если создание продукта без относительно большого количества сотрудников невозможно. Второй вариант — регистрация себя в качестве предпринимателя, если в вашем деле не предполагается наличие множества сотрудников.

Второе. Расчет постоянных и переменных затрат на ведение своей деятельности. Постоянные затраты — это аренда, отопление, связь и т. п. Переменные — это те закупки, которые входят в структуру вашего продукта. Например, фурнитура для производства металлопластиковых окон. Закупка фурнитуры будет зависеть от планируемого количества продаж.

Важная часть этих расчетов: за какие средства вы и ваши люди будете производить продукт в течение 3-6 месяцев. Это так называемые инвестиционные средства. Они могут формироваться с помощью ваших партнеров, родителей или собственных средств. Обычно их нет. Поэтому используются все побочные средства. Но главное не это. Главное то, что есть продукт. Если вы помните, продукт — это не просто идея, а то, что уже предоставляется.

Пример. Вы работник госучреждения, и суть вашей работы состоит в том, что вы консультируете людей. Это может предполагать, что вы известны многим как специалист в том или ином вопросе. Здесь можно начинать свое дело, потому что у вас есть основа — клиентура, желающая продолжать приобретать у вас то, что покупала раньше. И еще. У вас есть основа (клиентура) для разработки новых продуктов, создаваемых на базе старых.

Пример. Вы были специалистом по банковскому делу и кредитам. Позднее вы можете стать юристом по защите прав людей в отношениях с банками и финансовыми учреждениями. В общем, «зубная паста разрабатывалась в тот момент, когда продавался зубной порошок».

Итак, вы рассчитываете, но делаете это, если у вас уже есть продукт, то есть он уже предоставляется. Может быть и так: ваш брат или друг работает таким консультантом. Что это значит? То, что он уже предоставляет продукт. Берите дело в свои руки и предлагайте ему партнерство, ведь продукт есть.

Третье. Разработайте организационную структуру своего дела. Подробно о том, как это делается, мы поговорим в следующих главах. Однако следует понять, что главное здесь не ее филигранность, а факт ее разработки. Иными словами, вы должны, как на волейбольной площадке, договориться между собой, кто за какой участок отвечает, и письменно зафиксировать. Не обязательно создавать приказ на красивой бумаге и с правильными словами. Главное — записать все договоренности и раздать этот «документ» с целью получения на него психологического согласия в виде простой подписи. Кто посерьезней относится к этому, может привлечь юриста для разработки трудового соглашения или учредительного договора.

Четвертое. Найдите и снимите офис. Обычно берется самый малый размер исходя из расчета 2 квадратных метра на человека и некоторых нюансов (приемная, склад, цех). Рассчитайте местоположение офиса таким образом, чтобы ваша клиентура просто изменила свой предыдущий маршрут следования к вам (адрес, телефон, Интернет). Не снимайте офис до тех пор, пока не осознаете, что уже предоставляете продукт, то есть имеете свою клиентуру, или есть кто-то, кто имеет свой продукт и готов стать вашим партнером.

Итак, определите последовательность действий, которые запускают процесс организации своего дела. Сделайте это так, как вы понимаете, с учетом четырех вышеназванных аспектов. Сделайте простой план действий со сроками и наименованием задач, каждая из которых определяется в зависимости от того, какая задача главная, а какая — второстепенная.

Третий фактор стратегии — тактика

Разработайте «ход конем» или то, что все называют тактикой. Сегодня проблема не в продукте, а в способе убеждения покупателя в том, что ваш продукт — лучший. Начните с основного способа, который использовался абсолютным большинством тех, кто преуспел. Это на первый взгляд простой способ, но он является самым эффективным и проверен практикой. Сообщите всем своим знакомым, что вы делаете, и просто попросите их по возможности покупать это на том основании, что вы знакомы и испытываете друг к другу симпатию.

У меня был случай, когда сотрудник, выполняя свои основные служебные обязанности, вынужден был взять на себя, как это принято у нас, дополнительную нагрузку — проводить бесплатные обучающие семинары для наших клиентов. Дело у него шло неплохо. Ему как-то удалось быстро создать приток желающих на это мероприятие. Парень оказался расторопным и пришел с предложением сделать из этой работы отдельное бизнес-направление. Руководство не возразило и даже согласилось создать отдельную фирму, взяв в долю этого сотрудника. Как вы понимаете, поиск клиентуры для этого бизнеса не был сложным. Вот так иногда «на ровном месте» создается свое собственное дело, хотя многие могли бы усомниться — ведь он был всего лишь наемным работником. Есть специальный секрет, «как стать совладельцем, работая в найме», но это другая тема. О ней вы узнаете из следующих глав.

А пока вернемся к клиентской базе. Вот что нужно понять. Допустим, что у вас есть небольшое количество клиентов. Но помните, вы встали на путь бизнеса, а он требует их постоянного увеличения. Суть вопроса в том, что, если не начать увеличивать клиентскую базу, последняя нач-

нет уменьшаться, а вместе с этим и количество продукта, которое вы предоставляете. Смысл сказанного состоит не в том, что это способ увеличения личного благосостояния, а в том, что это единственный способ удержания бизнеса. Запомните, увеличение клиентской базы — это единственный способ удержания своего дела. И еще. Развитие — это не способ пробраться «наверх», а метод не скатиться «вниз».

Как сделать недорогой маркетинговый план?

Хороший вопрос, учитывая реальные расценки на эту услугу, которые, мягко говоря, зашкаливают. Однако выход есть, и он оказывается наиболее эффективным в сравнении с традиционными.

Представьте, что вы очень талантливы по части анекдотов (хороший рассказчик), мечтаете стать профессиональным тамадой, но пока работаете таксистом. Если вы во время работы таксистом будете рассказывать анекдоты пассажирам, то со временем можете легко организовать услугу конференсье. Потому что к этому моменту вас уже полгорода будет знать как способного рассказчика. Я видел одного такого. Он, будучи таксистом, по сути, использовал работу для продвижения своего будущего продукта — конференса. Работал специально возле дорогих ресторанов, брал там людей, раздавал им визитки, шутил (предоставлял будущий продукт) и при этом хорошо выполнял свою основную работу.

Если вы уловили мысль, то стали обладателем инструмента продвижения своего продукта. На всякий случай обозначу ее: продукт нужно предоставлять постоянно. Именно это и будет вашей рекламной акцией. Возможно, вначале бесплатно или за полцены. Но главное — его нужно предоставлять постоянно, потому что, предоставляя его, вы связываете внимание людей с тем, что есть у вас (с вашим продуктом). Помните, о чем речь шла в начале книги?

Не следует заботиться о том, что за продукт мало платят или не так много приобретают. Главное — постоянное его предоставление. Вспомните формулу существования: быть — делать — иметь. Так вот, чтобы «иметь», нужно «делать». При условии, что вам это дается легко (а это главное условие того, что вы на верном пути), просто делайте, и все придет как бы само собой. Проверено.

Что, если вы чувствуете, что вам не хватает идей, как найти способ продвижения? Первое — не паникуйте. Второе — осознайте, что вы еще не готовы (у вас еще недостаточно «керосина»). Выдержка, как говорил один герой детективного романа, — это обратная сторона стремительности. Маркетинговую стратегию создает главный фигурант «своего дела» — вдохновение. Если его нет, вы просто еще не предприниматель. Но это пока. Выход один: поступите на работу, область которой близка вам по духу, и работайте до появления вдохновения. Конечно, найти «ход конем» можно и при помощи специалистов. Но это очень коварная ловушка. Не попадайтесь. Специалистов можно использовать тогда, когда вы имеете идею, — а они лишь ее исполнители. Это основная ошибка всех деловых людей — они идут в рекламное агентство за идеей («как?»). А идти туда нужно уже с пониманием идеи. Следует запомнить раз и навсегда: если вы основатель своего дела, маркетинговая стратегия — это ваша природная функция. Если вы ее отдаете (подчиненному или рекламному агентству) — отдавайте себе отчет, что вы предлагаете им, по сути, партнерство. А если точнее выразиться — вы снимаете с себя функцию основателя. Вы можете использовать специалистов рекламного агентства для создания идеи, часами с ними обсуждать что-то, но именно вы должны ее «родить», почувствовать эмоцию рождения этой идеи. А специалисты будут ее воплощать.

Теперь кратко и всё вместе. Повторим шаги.

Шаг 1 (относительно создания нового продукта). «Встаньте» туда, где вы уже можете предоставить продукт (у.п.т.), например, устройтесь на работу осветителем в театр, чтобы дожидаться получения небольшой роли, если вы выбрали это в качестве своей душевной области деятельности. Помните, нахождение в той области, которая вам по душе, — это главный прием в деле создания «своего дела». Не просто важный прием, а главный. Наблюдайте за тем, что говорит ваша душа.

Шаг 2. Предоставляйте продукт (то, что кому-то очень нужно), и вы навсегда останетесь в памяти у того, кто его приобрел (единицы его внимания свяжутся с вашими). Это единственный недорогой маркетинговый план, который создается не в начале создания конкретного бизнеса, а сразу после определения области вашей профессиональной деятельности, то есть до момента, когда вы приступили к созданию своего дела. Определите область и прыгайте рыбкай прямо туда, ничего не боясь. Там нет асфальта, и вы здоровый. Если не хватает сил (внутренней энергии), особенно внимательно отнеситесь к главе 9 — там можно этот «керосин» добыть. Хорошим подспорьем является сотрудничество с бизнес-тренерами. Они частенько оказываются полезными. Потому что вы, пардон, остались без начальника. И кто теперь будет вас вышвыривать утром из кровати?

Чуть выше я советовал сам: «встаньте туда». Что это значит? Это любое место, где вы можете предоставлять продукт кому-нибудь, то есть делать так, что кто-то будет получать от вас услугу из той области, которая является «вашей». Например, если вы определили ее как рисование (умеете рисовать, вам нравится это делать и эта деятельность имеет спрос), вы можете устроиться в дизайнерскую компанию на должность помощника дизайнера (а не секретаря), и там (тогда) вам придется уже иметь дело с клиентурой. Если вы умеете хорошо продавать, работайте в отделе продаж, а не в отделе логистики. То же касается юристов, поставщиков, консультантов, менеджеров и т. д. Будьте нацелены на клиентов (даже работая по найму) и старайтесь встать на «перекрестке» предоставления им того продукта, который вы определили как область своей деятельности.

Эти рекомендации касаются не только тех, кто решил создать компанию. Бизнес — это дело, а не просто компания. Вы можете не становиться на рельсы- владельца. Это необязательно. Но постоянно делать продукт — это ваша святая обязанность!

Делать дело — это делать продукт, а не создать компанию или корпорацию. Делайте. Если, конечно, вы хотите безопасности, удовольствия и развития.

Напомню, делать продукт — это делать то, что 1) вы умеете, 2) оно нужно кому-то и 3) вы делаете это одним и тем же способом (технология).

Четвертый фактор стратегии — матрица бизнеса

Так и хочется сказать — это очень важный фактор. Итак, смотрите. У вас уже есть план. В нем определены последовательные действия, ведущие ваш бизнес к точке безубыточности, и в нем определены стратегические идеи того, как продвигать свой продукт.

Однако есть еще одна важная деталь плана. Это подбор кадров. Нужно *не приблизительно* знать, какое количество и какое качество (опыт) людей должны быть задействованы для создания своего дела. Для того чтобы рассчитать это, необходимо понимать один из основополагающих факторов в бизнесе. Этот фактор называется «матрица бизнеса». О ней мы поговорим в следующей главе.

Матрица бизнеса (дела)

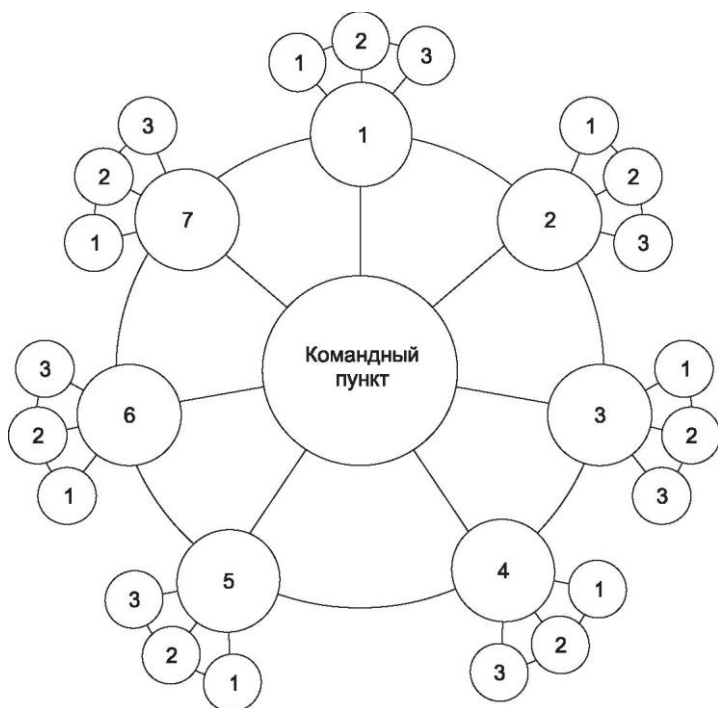
Что такое матрица бизнеса (МБ)? МБ — это система функций, создающих продукт. Это сухое определение. А теперь конкретнее.

Матрица — это шаблон, лекала, проформа, чертеж того, как это дело производит то, ради чего оно было создано, — продукт.

Не может такого быть, чтобы матрица полностью отсутствовала. Проблематика вопроса в другом. Она может быть сделана неправильно, но ее не может не быть. Если лекала, проформы или чертежи сделаны неверно — результат будет неправильным. Степень этой неправильности — вопрос уже другой. Главное, что неправильность любой вещи образуется вследствие неправильных шаблонов, лекал или проформ. Костюм не может появиться без лекал, а дом без чертежей. Но они могут появиться с дисфункциями. Помните у Райкина? «Кто шил костюм?» Ответ «Мы. К пуговицам претензии есть?»

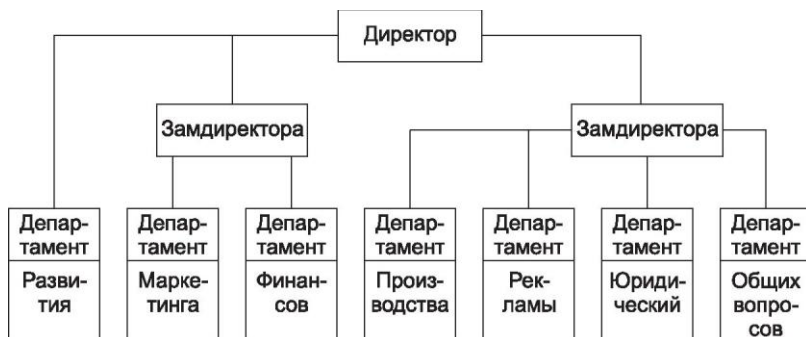
Любая вещь может быть правильной и неправильной, и критерием этого является наличие или отсутствие дисфункции (уход от первоначального замысла, предназначения той или иной вещи). Так вот, дисфункцией бизнеса является неспособность организации продолжать удовлетворять потребность людей в том продукте, о котором организация однажды объявила как о своем. Если это случается, то у этого есть только одна причина — неправильная матрица бизнеса (дела).

Ниже вашему вниманию представлена стандартная матрица, применяемая всеми видами бизнеса, которые до сих пор продолжают эффективно существовать. Это, если хотите, программная оболочка своего дела. «Железобетонный и непотопляемый бизнес» — это не случайность. У этого состояния есть причина. Как вы поняли, это матрица бизнеса.



Вы видите, что на нашем рисунке бизнес выглядит как способ производства продукта (товара, работы, услуги) без вертикальной схемы, когда на самом верху значится директор и только от него идут другие должности.

Пример



Этот пример иллюстрирует неэффективную модель управления. Эта схема рабочая, но методы ее управления не отвечают критериям стиля БУР. Управление здесь происходит вертикально — сверху вниз.

Структура управления стиля БУР (будем называть ее «Ромашка» из-за схожести очертаний с одноименным цветком) — это горизонтальные потоки коммуникаций (а не вертикальные). Что это значит? Это значит, что коммуникация между сотрудниками происходит на уровне соседних отделов (сотрудников). Это значит, что сотрудник не бежит к своему начальнику за указанием, а работает в тандеме с «соседними функциями» по прописанной схеме (модели) поведения. Механика взаимодействия сотрудников любого вида организации (компания, временный проект, симпозиум, путешествие или выборы) выглядит довольно просто: «сделал свой КР — передай его тому, кто его ждет для того, чтобы сделать свой КР и передать его следующему для того, чтобы тот начал очередной цикл».

Пример. Специалист по кадрам нашел нужного сотрудника (КР) и направил его к начальнику цеха. Специалист по продажам заключил сделку (КР) и передал все документы по ней в бухгалтерию. Производственный цех создал продукцию (КР) и отправил ее на склад готовой продукции, откуда она попадает к покупателям.

Запомните: секрет эффективности организации (команды) состоит в 1) организации горизонтальных потоков коммуникаций, то есть общении между отделами и людьми (горизонтальными функциями), а не общении между начальником и подчиненным (вертикаль), и 2) общении только между соседними отделами. В этом один из секретов правильного управления.

Пример. Сотрудник отдела продаж (департамент №3) общается с сотрудниками бухгалтерии (департамент №4) напрямую, а не через своего начальника отдела продаж, и наоборот. Все другие виды общения, включая общение так называемых несоседних отделов (второго с пятым или третьего с шестым и т. п.), проходят на совещаниях, где присутствуют представители отделов (начальники).

Что такое несоседний отдел? Это отдел, с которым нет прямой производственной связи.

Пример. Отдел продаж (3) и отдел готовой продукции (5) не находятся в прямой связке. Отдел готовой продукции (5) находится в прямой связке с бухгалтерией (4; складом), но не с отделом продаж (3) или отделом кадров (2). Все это мы рассмотрим более детально, подробно изучая модель «Ромашка».

Модель «Ромашка»

Эта модель универсальна в том смысле, что она позволяет управлять любым продуктом: банкет, свадьба, предвыборная агитация или поездка в кругосветное путешествие. Вы, кстати, должны помнить, что продукт — понятие универсальное. Например, что является продуктом свадьбы? Ответ: довольные гости, а также широкая огласка (извещение) о том, что я «не свободен(на)». Или, к примеру, предвыборная агитация. Здесь продуктом будет симпатия избирателей к определенному человеку (кандидату). Так вот, для всех видов продуктов существует одна и та же универсальная организационная схема — «Ромашка».

Функции матрицы «Ромашки» остаются всегда одними и теми же: главных семь и под каждую еще по три. Получаем 21 функцию. То есть продукт любой деятельности (спортивная обувь, полученный кредит, таксист на линии, потушенный именинником торт или сделанный ремонт в летней веранде к началу сезона) может хорошо делаться лишь при условии, что в его создании участвует 21 подпроцесс. Когда хоть один из подпроцессов не работает или дает сбой — любое дело начинает барахлить или останавливается вовсе. Оно может долго существовать в состоянии шараханья, прежде чем прекратит свое существование. И что обидно, вы как бы не можете взять в толк — а в чем, собственно, причина того, что бизнес хромает то на одну, то на другую ногу, а иногда падает на пол с криком: «Не могу больше». Причина одна — сбой в матрице. Не имеет значения, сколько в вашем бизнесе людей или вы вообще один. Матрица — это набор функций, а не количество людей с фамилиями. Если у вас есть продукт, но трудно его делать — это проблема матрицы, и можете не искать другой причины. Ее нужно хорошо понять, поэтому мы посвятим этому некоторое время прямо сейчас.

Давайте введем такое понятие, как «штатная единица». Штатная единица имеет три составляющие: а) название должности, б) функция и в) конечный результат функции. Теперь подробнее.

1. Название должности (роли) в каждой компании и деловой деятельности может иметь самые разные наименования.

Пример. *Главный бухгалтер — финансовый директор. Секретарь — офис-менеджер. Продавец — селс-менеджер и т. д. В общем, название должности придумывайте сами.*

2. Функция действия. Прежде всего нужно понимать, что такое функция действия. Функция действия — это всегда некий глагол, который описывает, что конкретно делается.

Примеры: *организовывает выставки, ведет складской учет, отвечает на телефонные звонки, обеспечивает людей транспортом, закупает сырье, ищет специалиста. Это ответ на вопрос: что делать?*

3. Конечный результат. Чтобы понять, что подразумевается под конечным результатом, нужно понять, что функция любого действия всегда предполагает какой-то конечный результат. Если есть функция, должен быть конечный результат.

Пример. *Должность — специалист по проведению выставок и мероприятий.*

Функция — организация и проведение выставок и презентаций.

Конечный результат этой функции (КР) — посетитель выставки заинтересовался товаром (услугой).

Вы можете видоизменять любую функцию с учетом вашей специфики. Важно другое. Есть секрет, делающий управление людьми легким и быстрым. Если его не знать, вы столкнетесь с ссорами, некачественной или медленной работой, непониманием, саботажем. Секрет этот состоит в том, что в 95% случаев сотрудник не понимает своего конечного результата. Должность? Знает. Функцию (служебную обязанность)? Знает. КР — нет. Я не нашел в своей практике ни одного случая, чтобы сотрудник мне ответил на этот вопрос сразу.

Как-то мне пришлось иметь дело с одним районным хлебозаводом. Разбирая этот вопрос, мы прошли на территорию завода и убедились на примере, что значит КР. Во дворе возле гаражей какой-то рабочий прибывал провод к довольно длинному забору. Я вместе с директором подошел к нему и спросил, что он делает. Работяга поднял на меня удивленный взгляд. Я повторил вопрос. Поскольку рядом стоял директор, дядька, держащий молоток в руках, не послал меня сразу. Поэтому я еще раз повторил свой вопрос. Ответ был прост: «Я прибываю провод к забору». Понимаете? Он мне поведал про, так сказать, функцию своего действия. Но я же хотел дать понять директору, что такое конечный результат. Я говорю рабочему: «Вы деньги исправно получаете?» — «Да», — ответил он. «Хорошо, — говорю я. — А за что вы получаете деньги, ну, например, в данный момент?» И тут наш работяга выкрикивает: «Я, твою... делаю так, чтобы этот провод никогда не отвалился от этого чертова забора». «Вот, — воскликнул я, глядя на директора, — что такое понимание конечного результата». Ясно? Можно прибывать провод. Это будет функция. Но если сотрудник не понимает конечного результата, психология его Это сделает свое грязное дело: провод отвалится, а сотрудник вам скажет, что он, мол, ни в чем не виноват. И что самое интересное, его трудно будет убедить в обратном. Уволить? Но так можно остаться без рабочих.

Для этого есть секрет: объясните сотруднику его КР и создайте с ним договоренность о том, что он работает не на функцию, а на конечный результат. В этом случае он психологически принимает на себя то, что создает этот невероятный эффект, — он принимает на себя ответственность за конечный результат.

Как-то ко мне на дачу приехал племянник, и мы с ним договорились, что в обмен на уборку территории я ему выделю деньги на вечернюю дискотеку. Мы ударили по рукам, и он принялся за дело. Скоро все было сделано. Я пошел проверить и вижу, что там и там лежит мусор. В общем, работа была с браком. Я ему показываю на это и говорю, что денег не дам. Если бы видели, сколько было обид. «Я убирал этот двор два часа! Это нечестно с твоей стороны!» — говорит племянник. И тут я понял, что неправ. В чем? Конечно же, не в том, что племянник плохо сделал работу, а в том, что я ему не объяснил конечный результат его функции. Какой она могла бы быть? Чистая территория двора! Не подметание, а чистая территория двора. Если бы договоренность наша лежала в этом аспекте, результат был бы налицо, но такой договоренности я не сделал, и это было моей ответственностью. Потому что определение конечных результатов сотрудников или просто людей на улице — это и есть главная функция менеджера, касается ли это организации свадьбы, банкета или митинга.

Теперь перейдем к теории.

Описание функций

Ниже дается перечень всех штатных единиц в составе трех элементов — должность, функция действия и конечный результат этой функции. Используйте это в своей деятельности, вплоть до отношений с детьми или супругом. Но и, конечно, в вашей деловой активности. Можете это

оформить в виде трудового контракта или учредительного договора, а можете просто записать на клочке бумаги или в своих блокнотах.

Жирным шрифтом будут выделены конечные результаты функций. Их будет два вида. Один — это КР всего департамента. Другой вид — это КР составных функций департамента. Деление на составные части не имеет предела. Все зависит от структуры вашего бизнеса (компании, проекта, мероприятия). Но здесь мы остановимся только на двух видах.

Департамент II. Управление общими делами

КР — продуктивно работающие сотрудники, которые знают свои обязанности, обязанности сотрудников соседнего департамента (их функции); все утвержденные руководством функции заняты.

1. Название должности — специалист по человеческим ресурсам (HR). Функция — осуществляет поиск и отбор специалистов. КР — в компании работают самые лучшие специалисты; вакантные должности отсутствуют.
2. Название должности — секретариат (секретарь). Принимает и передает информацию. Информация доставлена по назначению. *Примечание.* В состав этого отдела входит функция системного администратора. Его функция — обслуживает компьютеры. КР — компьютеры работают.
3. Название должности — аналитический отдел. Функция — собирает и анализирует показатели (количество полученных сотрудниками конечных результатов).

КР — фиксация и анализ причин сбоев в работе отделов и сотрудников в части предоставления ими соответствующего конечного результата.

Все три вышеназванные функции (HR, секретариат, аналитический отдел) находятся в ведении начальника этого департамента, то есть этот начальник отвечает за то, чтобы указанные функции выполнялись. Однако, он редко их выполняет лично. Задача начальника управлять теми сотрудниками, на которых возложено исполнение этих функций и достижение конечных результатов. Исключение: специалист болен; сложная или чрезвычайная ситуация.

Департамент III. Управление маркетингом (продвижением продукта компании, деловой активности)

КР — валовой доход компании (доход без учета издержек, налогов и расходов). *Примечание:* для некоммерческих организаций (фонды, проекты, семинары, мероприятия) КР этого департамента будут имущественные ценности, передаваемые спонсорами и меценатами.

1. Название должности — специалист по маркетингу. Функция — разрабатывает и проводит маркетинговые мероприятия. КР — продукт компании известен на рынке и вызывает интерес.
2. Название должности — специалист по рекламе. Функция — организует рекламу, проводит работу по разъяснению полезных свойств продукта. КР — покупатель заинтересован продуктом; понимает, в чем ценность продукта лично для него. *Примечание:* название должности обычно подбирается исходя из специфики.

3. Название должности — специалист по продвижению. Функция — телефонные продажи; продажи рассылками, письмами. КР — продукт компании (товары, работы, услуги) продан действующему клиенту (его обязательства по оплате продукта наступили).

Департамент IV. Управление финансами (бухгалтерия)

КР — деньги и другие финансовые источники, необходимые для создания продукта компании, есть.

1. Название должности — специалист по контролю за возвратом денежных средств. Функция — ведет учет сроков возврата и проводит работу с должниками компании. КР — все деньги по обязательствам перед компанией собраны.

2. Название должности — специалист по финансовому планированию и оплатам расходов компании. Функция — разрабатывает финансовые планы на каждый месяц и осуществляет проплаты по долгам компании.

КР — кредитоспособность (доверие кредиторов) компании на хорошем уровне. *Примечание.* Обратите внимание! КР этой функции состоит не в том, чтобы безропотно рассчитаться со всеми кредиторами (так никто не работает и не верьте, если кто-то будет настаивать на обратном). КР этой функции состоит в том, чтобы кредиторы были довольными. Эти две позиции - не одно и тоже. Известная поговорка, что долги отдают только трусы, не только язвит, но и содержит намек на скрытые и не совсем этичные реалии. КР этой функции: «Кредиторы довольны!»! А вот как это делается, — это уже вопрос профессиональной компетентности начальника этого департамента (финансового директора).

3. Название должности — бухгалтер. Функция — составляет и передает в контролирующие органы необходимые отчеты; ведет учет всех активов компании; организует работу склада. КР — все активы компании учтены и сохранены, налоги рассчитаны в соответствии с законами.

Департамент V. Управление производством

1. КР — продукция произведена в соответствии с технологией и передана в руки покупателя. *Примечание:* эта должность в разных видах деятельности называется по-разному: начальник производства, главный инженер, главврач, творческий руководитель, арт-директор, шеф проекта и т. п.

2. Название должности — специалист по планированию производства продукта. Функция — рассчитывает, сколько необходимо сделать продукта (товаров, работ, услуг), исходя из существующих человеческих ресурсов и максимальной производительности труда; создает техническую документацию, в соответствии с которой производится продукт (товар, работа, услуга). *Примечание.* Под понятием «техническая документация» подразумевается чертеж, схема действий, план работы или другая архитектура действия, в соответствии с которой должен действовать тот, кто будет производить продукт компании (готовить яичницу в кафе, разрабатывать договор в юридическом отделе, шить костюм или собирать агрегат в цехе). КР — все сотрудники загружены, и никто не простаивает.

3. Название — специалист по снабжению. Функция — обеспечивает процесс производства продукта компании всем необходимым (транспорт, сырье, информация, связи, ремонт и

обслуживание оборудования, канцтовары, электричество, тепло и т. п.). КР — все, что необходимо для производства продукта (товара, работы, услуги), имеется.

4. Название должности — технический специалист (врач, юрист, сборщик мебели, плиточник-облицовщик, каменщик и т. п.). Функция — непосредственно или совместно с другими специалистами производит продукт компании (товары, работы, услуги). КР — продукт (товар, работа, услуга) изготовлен в соответствии с технологией и технической документацией и готов к передаче покупателю.

Департамент VI. Управление качеством

КР — все сотрудники хорошо обучены своим функциональным обязанностям; обратная связь с клиентом установлена и поддерживается.

1. Название должности — специалист по контролю за качеством. Функция — осуществляет контроль качества изготовленной единицы продукта (ремонт квартиры или участок стройки, подготовленное исковое заявление, собранное металлопластиковое окно); контроль соблюдения технологии продукта при изготовлении продукта. КР — брак обнаружен; несоответствие производства продукта технологии обнаружено.

2. Название должности — специалист по обучению персонала. Функция — проводит обучение новых сотрудников; организует повышение квалификации сотрудников. КР — все сотрудники компании (любой другой деловой активности) обучены своим функциональным обязанностям (знают и умеют).

3. Название должности — специалист, обеспечивающий обратную связь от потребителей продукта компании (имеющейся клиентуры), продукта любой другой деловой активности. Функция — вступает в общение с потребителями продукта для получения информации о качестве продукта. КР — реальная информация от потребителя продукта о качестве продукта имеется.

Департамент VII. Управление развитием

КР — деятельность группы (компании, проекта, временного коллектива) широко известна.

1. Название должности — специалист по общественным связям. Функция — организует пиар-кампании. КР — дела компании делаются известными.

2. Название должности — аналитический маркетинг. Функция — проводит сбор и анализ конкурентной среды, новых продуктов, анализ рынка финансов, других рынков и других сегментов, влияющих на развитие компании. КР — необходимая информация для развития компании или другой деловой активности имеется.

3. Название должности — разработка новых продуктов и поиск новых клиентов. Функция — проводит новые проекты, организует продажу недорогих продуктов с целью создания большей известности компании и создания взаимоотношений, а не извлечения прибыли от этой деятельности. КР — в компании появился новый клиент, который приобрел недорогой продукт и остался им доволен; идея нового продукта создана.

Департамент I. Управление компанией

Возглавляет учредитель компании или совет учредителей.

1. Учредители. Организуют маркетинговую стратегию, финансовую систему и инвестиции, разрабатывают технологию продукта, создают резервный фонд и управляют им, назначают исполнительного директора, разрабатывают и внедряют программы развития. КР — инициированные учредителями проекты завершены, активы компании увеличиваются, доходы сотрудников растут, доля рынка компании увеличивается.

2. Директор (совет компании, состоящий из начальников департаментов, исполнительный директор, его заместители). Осуществляет оперативное управление компанией; вырабатывает тактику реализации решений учредителей и приводит их к воплощению. КР — решения учредителей, согласно разработанным ими программам, переданной технологии продукта и бюджету, воплощены в жизнь.

3. Специалисты в области права, отношений с внешней средой и охраны имущества (сотрудников и технологий). Осуществляют юридическое обеспечение деятельности компании; осуществляют охрану имущества; вступают в общение с любыми внешними силами, представляющими угрозу для компании, и организуют ее защиту. КР — Авторитет компании (тот, кто имеет намерение нанести вред компании, прежде чем это сделать — очень хорошо подумает); состояние готовности дать отпор внешним силам при любых обстоятельствах.

Итак, двадцать одна (21) функция! Помните, неработающая одна из них (или часть функций) приводит к торможению деловой активности прямо пропорционально количеству неработающих функций.

Теперь вы можете вставить каждую из вышеперечисленных функций в лепестки «Ромашки». Так вы получаете собственную матрицу — организационную структуру вашего дела.

Учтите, что функций обычно больше, чем ответственных за них людей. В жизни все наоборот, и особенно в начале деятельности. Поэтому следует запомнить еще одно скрытое правило. Не начинайте с создания матрицы. Сначала убедитесь, что у вас есть продукт, то есть у вас есть нечто, что уже пользуется спросом и покупается, пусть даже в небольших количествах. Пока оборот вашей компании не выйдет за пределы определенной суммы, вам нужно просто справиться с ситуацией теми силами, которыми вы обладаете. То есть, пока оборот компании не выйдет за пределы суммы, равной приблизительно \$10 000-15 000 в месяц, заниматься строительством матрицы (строить организационную структуру) не рекомендую. До определенного момента нужно научиться справляться теми силами, которые есть в наличии. И только когда вы убедитесь, что ваш продукт пользуется постоянным спросом, приступайте к строительству компании. А до этого просто пользуйтесь «Ромашкой». Когда вы знаете структуру матрицы, вам намного легче входить в одну роль и выходить из другой и не смешивать их. Обычно людей в начале деятельности всегда не хватает. Тем не менее приступить к построению матрицы следует тогда, когда доход вашей компании превысит определенный финансовый рубеж. А пока матрица будет служить вам помощницей, чтобы вы не начали обвинять друг друга в проколах и недочетах. В ней ведь все расписано. Нужно только распределить все это (функции и КР) между теми, кто задействован в создании продукта.

Посмотрите, как может выглядеть самая простая схема небольшого бизнеса, например по проведению ремонтно-отделочных работ.

1. Руководители (учредители и директор) создали идею строительного продукта (очень недорогой, быстрый и качественный ремонт подъездов) и подготовили план действия по ее реализации.
2. Специалист по кадрам нашел квалифицированных специалистов и подбирает новых специалистов на вакантные места.
3. Коммерческий директор организует работу маркетинга, рекламы и продавцов для сбыта продукта (вызывает у жильцов интерес к услуге, заключает с ними сделки).
4. Финансист и его помощники планируют ежемесячные бюджеты для проведения ремонтных работ, собирают деньги, рассчитывают налоги и расходы, ведут учет денежных и материальных средств, без чего предоставление продукта невозможно или очень затруднено.
5. Служба прорабов планирует загрузку работ, обеспечивает специалистов материалами, создает чертежи ремонта каждого подъезда, управляет рабочими, которые проводят ремонтные работы.
6. Специалист, отвечающий за качество, выискивает брак и показывает его прорабам для исправления, находится на связи с жителями, чтобы реагировать на их замечания, курирует работу новых сотрудников.
7. Специалист по связям с общественностью подогревает спрос, подготавливая телепередачи с мест проведения работ.

Так выглядит команда!

Не забывайте, что каждая функция должна иметь свою цель — конечный результат, который является *составным* конечным результатом основного продукта. И как вы понимаете, у каждой функции есть свой «часовой № 1», который контролирует три подфункции (начальник департамента).

Что значит контролировать три подфункции? Это значит, что руководитель отвечает за КР своего департамента (всего их семь). И он знает, как это делается — он знает четыре вещи:

- как должен выглядеть КР;
- в каком количестве и качестве он должен быть сделан;
- к какому времени он должен быть создан;
- каким должно быть действие руководителя, если КР не делается, делается не к сроку или делается плохо.

Здесь (в вопросе управления людьми) есть нюанс, о котором нужно знать. Именно нюанс, потому что ему трудно (не понимая его) придать большое значение. Этот нюанс скрыт, и порой владельцы бизнеса так в своей жизни до него и не доходят. Вот он: функции не просто раздаются или назначаются. Они психологически согласовываются. Не поняв этого, вы рискуете набить себе большие шишки и потерять время.

Сделать нужно следующее. Показать сотруднику на листе бумаги три вещи: 1) название должности, 2) описание функции и 3) КР этой функции. Затем попросить сотрудника рассказать,

как он понимает то, что ему показали. И если пересказ для вас понятен, задайте еще один вопрос. Спросите, как он оценивает последствия того, что КР не будет им достигнут? Например, если входящий звонок не будет передан по назначению. В общем ваша задача состоит вот в чем. Вы должны убедиться, что сотрудник понимает, что невыполнение вверенного ему КР приведет к тому, что другой сотрудник из-за этого не сможет сделать свой КР, и так по принципу домино. Сотрудник должен как бы немного испугаться, представив себе последствия. Ему нужно показать, кто конкретно из сотрудников не сможет выполнить свой КР из-за него и к чему это приводит в итоге.

Нужно понять, что на эту работу уходит немало времени и обычно этим призваны заниматься специалисты из департамента управления персоналом. Но, так или иначе, такая работа должна быть проведена. Рано или поздно, но она будет сделана или в цепочке создания продукта начнется сбой. Как вы понимаете, лучше не дожидаться этого.

Вот неплохая иллюстрация, которую можно использовать для выработки ответственности у сотрудников или членов команды любого временного или постоянного проекта. Покажите им следующую математическую проекцию ответственности.

Если каждый сотрудник будет делать 15 единиц, а один из них сделает ноль, в итоге будет ноль.

$$15 \times 15 \times 15 \times 15 \times 15 \times 15 \times 15 = 170\,859\,375.$$

$$15 \times 15 \times 15 \times 0 \times 15 \times 15 \times 15 = 0.$$

Только одна функция, которая сработала в ноль, создает ноль в итоге. Финансист может создать ноль, если все при этом работали правильно. Коммерческая служба может создать ноль, не вызвав у людей необходимого интереса к продукту. Кадровик может создать ноль, подобрав неквалифицированного специалиста. И так далее.

Поэтому одна из главных задач руководителя — убедиться, что функция психологически принята сотрудником и он начал чувствовать себя, так сказать, «директором» этой функции и даже, если хотите, гордиться этим. Это очень заметно, когда сотрудник чувствует себя «директором» функции. А это и есть то, что мы часто называем ответственностью. Ответственность — это ощущение, что «я один» и более нет никого, кто это должен делать. Если руководителю бизнеса удастся этого добиться, можно сказать, что бизнес будет процветать, а командное взаимодействие станет игровым состоянием и удовольствием от сотрудничества, даже если вас трое.

Еще несколько секретов. Нужно учитывать, что есть функции, которые не рекомендуется совмещать. Это не значит, что этого делать категорически не следует. Тем более что в начальном периоде организации своего дела или тогда, когда вы начали новый проект, людей всегда не хватает. И все же очень важно знать, что руководитель департамента по производству вряд ли сможет хорошо выполнять свои обязанности, являясь одновременно руководителем департамента контроля качества продукта. Выход из такой ситуации один. Помните об этом и по окончании изготовления продукта (изготовления кресла, подготовки договора, покраски стен) превращаться в контролера. Обычно здесь может быть полезен внешний консультант (платный или бесплатный). Просто позовите друга или коллегу и покажите ему работу. Вопрос не в том, что он поможет вам найти брак, а в том, что так вам легче будет его обнаружить.

Существует еще одна хитрость, которую используют многие опытные руководители. Очень опасно (для успешного развития дела в стиле БУР) совмещать должности учредителя и директора. Дело в

том, что учредитель — это душа компании и ее благодетель. Сотрудники должны его любить, потому что он рождает идеи, создающие саму компанию. А директор — это исполнитель этих идей. Он воин, и его нужно уважать и даже побаиваться. Осознанность и дисциплина — это удел каких-то других миров, но не этого. Сотрудник будет ошибаться, лениться, уваливать. И это так! Держать в узде человеческие качества — дело директора. Когда же эти две должности совмещены, сотрудники находятся в психологическом замешательстве. Они не знают, как относиться к руководителю — как идейному вдохновителю или как к командиру. А ведь все держится именно на этих двух функциях. Поэтому разделите их. Даже если вы единственный учредитель, передайте «полицейскую» функцию своему заместителю, а себе оставьте роль справедливого судьи. Помните, что человек смотрит на судью не теми глазами, которыми он смотрит на полицейского, и, соответственно, по-разному будет реагировать. И тут нужно сказать главное. Нет ничего хуже, если сотрудник перестанет смотреть на вас глазами «верующего в вас». Так не делаются великие дела. На страхе и угнетении можно просуществовать какое-то время, но при малейшем крене бизнеса сотрудники оставят вас один на один со стихией. Поэтому вас должны не бояться, а любить. А когда вы забываете об этом и начинаете исполнять роль полицейского, люди перестают вас любить и начинают бояться. Такое состояние имеет право на существование, но это не бизнес в стиле БУР.

В советские времена я часто наблюдал, как директор умело манипулировал решениями своих заместителей относительно тех или иных сотрудников, и хорошо, когда замы это понимали.

4 ГЛАВА

ПЭС	Работа ума	Решени е	Действ ие
-----	---------------	-------------	--------------

Кто тянет бизнес ко дну и как с ним бороться? Методы отбора

Эта тема содержит несколько секретов о том, как сделать так, чтобы в вашей компании, будь это путешествие, бизнес или новый проект, не оказались те, кто всегда тормозит процесс деятельности, а иногда и вовсе его останавливает. Дела делаются не просто людьми, хотя понятно, что без человека не обойтись. Но это должны быть особенные люди! Если их не иметь — то, что вы называете своим делом, будет очень далеко от его сути. Я встречал две разновидности такого бизнеса — стая акул или стадо коров. Одни оголтело норовят съесть все, что движется. Другие готовы быть забитыми в любой момент, когда бы этот момент ни пришел.

Но есть другие форматы человеческих отношений. Это бизнес или временные деловые проекты, в которых процветает чистота, мудрость, человеколюбие, взаимовыручка, юмор. Чтобы такую команду создать, нужно кое-что знать. В противном случае все перечисленное будет поедаться акулами или коровами и со временем исчезнет вовсе. Это как вирус, который начинает разрушать организм изнутри, если иммунная система не дает отпор.

Итак, вопрос разделяется на два аспекта.

Аспект первый. Это вопрос квалификации. То есть может ли специалист делать то, для чего вы его берете (есть ли у него умение)? На этом мы не будем долго останавливаться, потому что на самом

деле основная проблема любого бизнеса не в аспекте квалификации. Специалиста, так или иначе, проверить нетрудно. И даже нетрудно научить тому или иному делу. Вопрос в другом.

Аспект второй (ответ на первый). Мало кто догадывается, что основная проблема бизнеса — это не квалификация людей, а их психологическое состояние.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1. Успех человека или группы людей зависит от степени правильности их действий.
2. Правильные действия зависят от степени правильности решений.
3. Правильные решения — это результаты работы человеческого ума, на которые оказывают влияние два базовых фактора:
 - 1) уровень отраслевых знаний человека (медицина, финансы, экономика, маркетинг, право);
 - 2) уровень его психоэмоционального состояния (ПЭС).

Бизнес неплохо стал разбираться в вопросах отраслевой компетенции (врачевание, маркетинг, финансы, транспорт или пищевая продукция). Но снижение продуктивности бизнес-действий происходит чаще всего не из-за этого фактора. Если руководитель будет знать только это правило, он уже оградит себя от огромного числа неудач.

Давайте попробуем взглянуть на суть вопроса вот с какой точки зрения.

Тезис: сбой в продуктивности сотрудника — это несоответствие не столько его отраслевой компетентности уровню стоящих перед ним производственных задач, сколько его психоэмоциональному состоянию. Именно этот фактор оказывает прямое влияние на его личную продуктивность.

Каждый бизнесмен стремится заполучить ценного сотрудника, но не каждый понимает, как удерживать те качества, которые делают его ценным. Мотивация? Но это время навсегда кануло в Лету. И в то же время практически каждый «крен» компании, как правило, следствие только одного фактора: отклонения от нормы психоэмоционального состояния а) первых лиц и б) коллектива. Это не просто ситуация, в которой специалист по маркетингу не знает рынка или своего продукта или бухгалтер — инструктивных писем.

При этом все мы понимаем, так сказать, каверзу этого фактора — отклонения от нормы психоэмоционального состояния (ПЭС) человека обычно не видно. Но это не значит, что этого отклонения нет.

Все плохое, что может произойти в вашем деле, происходит именно на этапе отклонения, а не тогда, когда все стало очевидным (брак, текучесть кадров, снижение объема продаж). Именно это нужно знать всем, кто начал свое дело. Если руководитель это понимает, возможна коррекция, чтобы сотрудник мог восстановить свою способность справляться с главной своей задачей — трудностями.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Трудности — это новые, то есть ранее неизвестные человеку ситуации (отклонения от идеальной картины, проблемы), возникающие на пути его следования к цели.

Когда количество и (или) качество новых (непонятных или ранее не случавшихся) ситуаций становится больше обычного — это трудность. Она вызывает сбой в ПЭС человека. Потеря близкого, отказ банка в кредите, резкие изменения на рынке, внезапная налоговая проверка, ссора с детьми — все это новые ситуации, несмотря на то что они из разных областей жизни. Только очень способный человек может *быстро* справиться со всем этим. И если это происходит не быстро, следствие одно — ошибки, которые нельзя увидеть сразу.

Особенно важными являются данные о том, что сбой начинает происходить на уровне первых лиц, которые, как правило, не осознают этого. Они, не понимая, что, собственно, происходит, полагают, что это усталость и что она лечится отдыхом на море или расслаблением в сауне. Такое невежество — мать всех проблем в вопросе управления человеческим ресурсом.

Свое дело можно сделать намного быстрее и получить от него больше пользы, если понимать тот вопрос, который мы сейчас разбираем. Скрыть проблему ПЭС под маской притворства нельзя. Мужественный вид и натянутая улыбка не являются выходом из положения, потому что все происходит на тонком уровне. Сотрудники чувствуют беду, как животные чувствуют опасность. Трудности первых лиц и всего коллектива — это не просто их психоэмоциональное состояние. Это уже некий вирус сознания, распространяющийся в коллективе «воздушно-капельным» путем. Именно поэтому первые лица должны обладать пониманием, что продуктивность бизнеса — это ПЭС сотрудника и всего коллектива. Здесь нужны знания, о которых мы поговорим в следующих главах книги. А пока перейдем к вопросу отбора людей, поскольку качественный сотрудник — это уровень его ПЭС, а не только уровень знаний своей специальности. Вот вам еще один из секретов: «успех бизнеса зависит от ПЭС человека и только потом — от его знаний».

Два подхода к отбору людей

Итак, существует два подхода к отбору людей:

1. Отбор по эмоциональному состоянию.
2. Отбор по уровню осознания.

Первый подход делит людей на энтузиастов, консерваторов, скучающих, спорщиков, злюк, боягузов (перестраховщиков), плаксы и лентяев (сонных мух, любителей пофилософствовать о смысле жизни). С первыми четырьмя типами работать можно. Последних следует избегать, даже если они имеют огромный послужной список.

Этот подход хорош для наблюдения уже за действующими сотрудниками. Если работник впал в одно из вышеперечисленных состояний, ему однозначно нужна психологическая помощь. Возможно, что он не таков по натуре, просто сломался в свете серьезных жизненных обстоятельств. Итак, вы заметили, что ваш сотрудник стал излишне раздражительным, без видимых причин замыкается в себе или постоянно находится в полусонном состоянии. Вы можете поговорить с человеком по душам, чтобы понять причину его угнетенного состояния, а можете этого не делать. Как хотите. Главное — не давайте ему в этот период ответственных заданий, он просто не в состоянии адекватно оценивать ситуацию.

Сонливость (слабая энергетика), грусть, постоянное беспокойство, враждебность, раздражительность не способствуют ведению бизнеса. Естественно, раз в месяц это может случиться с каждым, но мы говорим о черте характера, то есть человеческой натуре.

Почему важно уметь определять такие черты? Во-первых, потому, что это поможет вам самому избавиться от подобного негатива. Если вы замечаете за собой нечто подобное, быстро переходите в другой режим. В этом один из секретов управления собой. Указанные выше четыре черты (леность, грусть, страх и злость) — это виды энергий, которые можно отключить только в том случае, если знать об их существовании. Во-вторых, теперь вы можете предотвратить появление в своем коллективе людей, которые являются яркими представителями этих психотипов, потому что именно они тянут бизнес ко дну. Такие работники вам не нужны, ведь вы не брали на себя обязанности психотерапевта или воспитателя. Вы делаете бизнес! Вы воин, который может и должен воодушевлять своих солдат, но от откровенных трусов, плакс и сонных мух вам лучше избавиться сразу. Обнаружить их в своем войске нетрудно. Ваш сотрудник чем-то удручен, постоянно перестраховывается, спит на ходу и откровенно ленится, постоянно возмущается то тем, то этим? Наблюдение в течение всего одного месяца даст вам полную картину его состояния. Помните, что не сами перечисленные черты являются определяющими, а частота их возникновения.

Как определять таких людей с самого первого взгляда, мы подробно рассматривать в этой книге не будем. Вы легко можете их определить до момента приема человека на работу, если наймете специалиста или сами изучите эту область психологии, которая, уверяю вас, не так сложна, как это может показаться на первый взгляд. Главное — понять, что в ваших руках эффективный механизм отбраковки людей, с которыми нежелательно делать бизнес.

Второй подход выручит вас, если первый способ так и не будет вами постигнут. Этот способ делит людей по уже известной вам формуле «быть — делать — иметь».

«Бытели». Это те, для кого важен статус, должность или погоны. У них в голове вообще нет мыслей про какой-либо результат, как будто они роботы и им эту программу не проинсталировали. Они больше заняты тем, как не уронить свой гордо поднятый подбородок.

«Делатели». Эта категория людей постоянно что-то делает. Доводит ли до результата? Вот в чем вопрос. Как правило, у них просто нет такого намерения. Они его чаще всего не осознают. Часть его вообще не способны иметь, а остальным нужна помощь в виде разъяснений, толкования, втюхивания и тому подобного.

«Иметели». Эта категория работников всегда нацелена на результат. У них тоже не все может получаться. Но только в том случае, если произошло восьмибалльное землетрясение.

С «бытелями» нужно поскорее расстаться, потому что это опасно для бизнеса. Со вторыми можно потрудиться, во всяком случае, находясь в подчинении у «иметелей», они могут быть весьма результативными и впоследствии сами стать «иметелями» (результативными).

Нужно учитывать один важный психологический момент. Состояние «бытель» присуще, в общем-то, всем людям. Мы все имеем такую слабость. Однако те, о которых говорится здесь, пребывают в этом состоянии постоянно. Поэтому, если вы заметили за собой эту черту, не впадайте в панику, а радуйтесь — вы ее заметили, а это значит — вы не «бытель».

Как распознать, кто есть кто?

Есть простой способ распознать, к какой категории относится тот или иной человек. Задайте ему следующий вопрос: какие успехи у него были на прошлой работе (учебе)? Это специальный вопрос, и он не сможет от него отвертеться, потому что каждый человек ответит так, как указывает

ему его уровень сознания. «Бытель» ответит что-то вроде того, что он всегда занимал руководящие должности или был сразу назначен старостой группы и оставался им до конца учебы. «Делатель», как правило, скажет, что работал по 24 часа в сутки, и при этом гордится этим фактом. А «иметель» пожмет плечами и ответит, что он выиграл тендер, реализовал проект, организовал однокурсников на лыжи или что-то подобное. Я задал этот вопрос одному юристу-«иметелю». Ответ был краток: «Я выиграла в прошлом году шестнадцать судов, и все мои клиенты получили свои деньги». Это «иметель», хватайте его, даже если он еще не специалист. Их очень мало.

5 ГЛАВА

Секреты управления людьми

Кому-то может не понравиться название этой главы. Мы не любим, когда нами манипулируют и управляют. Но суть бизнеса оттого, что мы это не любим, не изменится. Свое дело нельзя создать, не обладая навыками управления людьми. Другое дело — понимать суть правильного (этичного) управления.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Управление — это воздействие на объект управления, состоящее из трех этапов: начало, продолжение и прекращение воздействия на объект управления.

Правильное управление — это воздействие на объект управления, создающее начало, продолжение и прекращение воздействия на этот объект управления с целью улучшения этого объекта.

Если внимательно присмотреться к управлению как процессу, то можно увидеть именно эти три фактора управления: начало, продолжение, прекращение, и одну черту управления — улучшение (ухудшение) объекта управления.

То есть управление как воздействие на объект управления всегда имеет начало воздействия (первый приход на теннисный корт), продолжение воздействия (следующие посещения корта) и окончание воздействия (решение больше не посещать корт). И при этом всегда имеется какое-то следствие, например улучшение здоровья или его ухудшение вследствие чрезмерных нагрузок. Осознание последствий от 1) начатых и 2) продолжающихся воздействий является наиважнейшим компонентом *правильного* управления. Непонимание последствий от начала, продолжения и прекращения своих действий — это неправильное (неэтичное управление).

Дальше. Когда говорят: «Он управляет компанией», или «Он управляющий», или «Он управляющий партнер», в общем-то имеется в виду следующее. Этот человек (воздействуя на объект) находится в трех координатах:

- умение воздействовать (компетентность);
- право (полномочия) на воздействие;
- ответственность за воздействие.

Одного умения мало, необходима еще возможность (полномочия). С другой стороны, одних полномочий недостаточно, поскольку без умения начать, продолжить или прекратить что-либо невозможно. С третьей стороны, если человек не готов нести ответственность за свои действия, его умение и полномочия не создадут *правильного* управления.

Вся концепция управления, изложенная выше, создает то, что известно в бизнесе как власть. Не понимая анатомию власти, свое дело создать намного труднее. Этот мир довольно сложен и жесток. И добро всегда должно иметь свое войско. Им и является власть. Бизнес — это не игрушка. Прежде чем его делать, нужно понять азы власти. Это компетентность, полномочия и ответственность. Станьте компетентным, удерживайте полномочия и осознавайте свою ответственность (последствия вашего воздействия на человека).

Теперь вы знаете, как создается власть. Она создается посредством управления людьми, при этом имеется в виду то, что она создается посредством этического (правильного) управления людьми, то есть такого управления, при помощи которого это управление улучшает человека, природу, материальные предметы, различные социальные системы.

В общем, управление людьми — это фактор жизни, а не чей-то вкус или черта поведения. Но управление всегда представлено жизнью двумя сторонами: оно бывает этическим (улучшающим объект управления) и неэтическим (ухудшающим его).

Таким образом, управление имеет две черты. Одна — это духовная черта. О ней мы только что узнали — это этика управления. Другая черта — интеллектуальная (логическая). Если разобрать на логические атомы управление, можно увидеть три рычага, на которых держится правильное управление:

- действие, направленное на изменение покоя;
- правильная коммуникация;
- обучение.

Воздействия на объект управления (в ожидании планируемого эффекта) не произойдет, если не задействовать эти три рычага, будь это ваша теща, партнер, подчиненный, налоговый инспектор или избиратели. Это нужно понять прежде, чем начинать любое дело. Если человек желает создать бизнес или любое другое дело, ему нужно освоить эти три рычага. Давайте начнем с первого.

Рычаг № 1 — управление покоем

Итак, у вас уже есть всё. Перечислим:

1. Вы имеете продукт. То есть 1) вы умеете его делать, 2) вам известно, что он нужен многим, и 3) у вас есть технология (описание процесса создания продукта).
2. У вас есть план (последовательные шаги действий, ведущие к окупаемости, есть цели и миссия, есть маркетинговый замысел).
3. Вы знаете, как отсеять кадровый брак, и смогли набрать нормальную команду или нанять одного, но стоящего человека, которому смогли донести свою идею бизнеса и ее миссию, научили взаимодействию.

4. У вас есть матрица бизнеса. То есть все из 2-й функции, создающие основной продукт, распределены между сотрудниками. Сотрудники не путаются и не ссорятся, потому что матрица бизнеса разруливает все сама. У каждого пилота есть свое кресло, и рядом лежат его инструкции и инструкции соседа.

Что теперь? Чего не хватает?

То, что я вам сейчас сообщу, — есть основной закон бизнеса, вытекающий из законов нашего мироздания. Если его не исполнять, все вышеперечисленное не будет иметь значения. В этой главе вы найдете основополагающие данные, без которых бизнес сделать нельзя. И в самом конце этой главы вас ждет секрет, без которого бизнес можно строить годами, да так и не построить. Что же это за данные? Это «закон остановки».

Закон остановки

Суть закона: все имеет свое завершение. Если не поддерживать начатое, оно остановится. Если не убирать квартиру, она покрывается толстым слоем пыли. Если не следить за машиной — она приходит в негодность. Даже колокол, которому 300 лет, когда-нибудь развалится.

Руководящим принципом организации дела любого вида и направления является действие, нарушающее вышеупомянутый закон.

Изменение состояния покоя — это основополагающая задача руководителя любого ранга. А тот, кто решил создать свое дело, и называется руководителем.

Можно смело сказать, что единственный способ удерживать бизнес «на плаву» (двигаться к цели) — на каждую из 21 функции матрицы найти «иметеля» и поручить ему только одно: изменять состояния покоя тех, кто находится в его подчинении в рамках исполняемых ими 1) функций и 2) КР.

Теперь об обещанном главном секрете. Вы можете хотеть чего угодно, в том числе и того, что только что прочитали. Однако проблемой останется следующий вопрос: хватает ли вам керосину для того, чтобы постоянно изменять чье-либо состояние покоя (сотрудников, партнеров, чиновников). Что имеется в виду?

У каждого человека есть свое «октановое количество» той энергии, которая движет этим человеком. И от этого октанового числа зависит эффективность того бизнеса, которым он управляет. Ведь бизнес — это люди.

У каждого человека свое «октановое число», а следовательно, и возможности. Большинство неудач и провалов в бизнесе состоит не в отсутствии знаний. Человек делает немыслимые вещи порой вообще без каких-либо навыков. Все дело в том, насколько велико «октановое количество» его энергии. Если это число невелико, он будет только себе вредить. Поэтому совет — определите свой уровень энергии. Как это сделать?

Вы можете легко понять, как у вас с этим обстоят дела, если ответите на один вопрос. Как легко вы начинаете? И как легко вы способны удерживать начатое (продолжать начатое)? Если вам это дается трудно, найдите партнера с более сильным «октановым числом», чем у вас, и начните немедленно работать над увеличением своего. В нашей книге этот аспект не рассматривается. Но вы должны знать, что это возможно и что для этого существуют специальные тренинги.

Мое главное предостережение — рассчитывайте силы и не играйте в азартные игры. Найдите наставника и увеличивайте свое «октановое число» — силу вашего духа.

Люди делятся на три категории: те, кто хорошо начинает, те, кто хорошо продолжает начатое, и те, кто умеет заканчивать начатое. Если вы нашли свою слабую черту — компенсируйте ее сильной чертой партнера или партнеров.

Вот хороший пример для этой рекомендации. Довольно долго один мой клиент находился в состоянии постоянных трудностей. Я никак не мог понять, в чем дело. Он был энергичным и инициативным человеком, а дела как-то всегда стопорились. Все изменилось, когда жизнь подкинула ему партнера. Он оказался человеком, обладающим способностью продолжать начатое. В силу своих качеств он был терпеливым и всегда медленно и упорно изо дня в день двигался к своей цели. Я таких людей называю ёжиками. Они обычно не на виду. Тихие, спокойные, но, как удавы, взяв однажды жертву, они не отпустят ее никогда. Это — способность продолжать и заканчивать. Самое интересное то, что до партнерства с моим клиентом ему тоже было очень трудно. Догадываетесь, почему? Да, его слабой чертой являлась неспособность «начинать», которая как раз принадлежала его будущему партнеру — моему клиенту.

Вывод. Изменение состояния покоя — это стартер, включающий все остальные элементы механизма. Без этого бизнес не сдвинется с места. Но что интересно. Зная три составляющие этого рычага (человеческую способность начинать, изменять и заканчивать), можно лавировать, ведь все эти три составляющие почти никогда не присутствуют в одном человеке. Теперь вы знаете одну из (невидимых) причин, мешающих созданию своего дела, и знаете как ее нивелировать. Этот секрет дорого стоит.

Рычаг № 2. Правильное общение

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Общение — это обмен сведениями (коммуникационное взаимодействие людей), в процессе которого между участниками коммуникации происходит обмен разного рода информацией.

Правильное общение — обмен сведениями с целью получения **понимания** относительно переданной или полученной информации.

Сотрудник, партнер, соратник — лицо, желающее действовать в согласованном порядке с другим лицом (лицами).

Желание действовать — результат созданного понимания у человека, получившего информацию.

Аксиома

Непонимание — это состояние человека, возникшее как результат неправильного общения и создающее последствие в виде нежелания действовать в согласованном порядке.

Если вы хотите знать, почему ваши дети, супруги, партнеры, подчиненные, коллеги или начальство не хотят делать то, чего хотите вы, поймите механизм создания понимания. Если это произойдет, на земле не останется ни одного человека, кто не захотел бы сделать то, чего хотите вы. Конечно, это утрирование. Но вся дипломатия, разведка, политика или просто способность легко знакомиться и общаться держатся на знании механики создания понимания. И все войны, ссоры, разводы и поражения — это результат непонимания. Нужно понять причины непонимания, чтобы

иметь «законное право» на управление людьми и «законное право» на власть. Как вы догадываетесь, то «законное право», о котором здесь говорится, — это Божье право, а не государственный акт.

Итак, понимание. Почему мы неправильно общаемся?

Давайте предположим, что общение — это такая штука, у которой в общем-то одна цель — достижение понимания (или еще говорят, истины).

Вспомним, вначале всегда происходит обмен мнениями, информацией, точками зрения. У каждого есть своя точка зрения на вещи. У всех эти точки зрения разные. Так и должно быть. *Но как же тогда понимать точку зрения в случае, когда люди общаются и хотят достичь понимания? Ведь точки-то зрения остаются все равно разными. Что же, менять свою точку зрения? Или перестать общаться?*

Давайте посмотрим, что происходит на самом деле.

Когда двое начинают общаться, происходит обмен фактическими данными о точке зрения каждого. То есть каждый человек передает другому информацию о своей точке зрения. Каждый как бы показывает другому свое *местоположение*. Правильно ли это местоположение — неважно. Это просто мое местоположение и все. И я передаю его координаты тому, с кем имею намерение общаться. Именно с этой целью мы начинаем общаться, а не с целью получить ответ — правильно ли мое местоположение.

Далее. Спустя какое-то время для каждого становится понятной точка зрения другого (или как бы его местоположение). То есть это тот момент, когда каждый может сказать: «Да, теперь мне понятна твоя точка зрения. Мне понятно, где ты находишься».

Однако далее очень часто происходит одно и то же. Человек начинает пытаться изменить точку зрения другого. То есть после того, как он понял точку зрения другого (где тот находится), он начинает пытаться ее изменить.

Не правда ли, как странно это выглядит? Помимо того, что человек обнаружил, где находится другой (его местоположение), он еще пытается изменить его местоположение. Он как бы возмущается и говорит: «А ну, кому сказал, не стой там. Стой там, где я сказал». Наверняка каждый наблюдал этот момент.

Мы всегда считаем, что наша точка зрения правильна, а другого человека — неправильно. Почему так происходит? Потому что человек считает, что правда это что-то типа одинаковости или согласия. И поэтому какая уж тут правда (то есть понимание), если чья-то точка зрения отличается от моей?

Возможно, здесь работает расчет (умственный процесс), что безопасно быть в месте, где все с тобой согласны. Кстати, весьма логичный расчет. Но вот что интересно. После этого момента (обнаружения того, что чья-то точка зрения отличается от моей, а это, должно быть, небезопасно) уровень общения, понимания начинает уменьшаться.

На самом деле истина в общении уже была достигнута в тот момент, когда оба общающихся поняли точку зрения друг друга (местоположение друг друга). Это и есть истина. Истина — это узнать точку зрения другого. Поменять точку зрения — это как раз не истина и тем более не

является хорошим общением. Как можно поменять идущий снег, если он и на самом деле идет? Это истина. Но с точкой зрения дело обстоит иначе.

Когда мы общаемся, истина достигается в тот момент, когда одному стала понятна точка зрения другого. На самом деле на этом общении следовало бы закончить. Но мы все имеем разные мнения. Например, что истина это одинаковость, единогласие или согласие, то есть когда все точки зрения одинаковы. Особенно идиотичным является мнение, что истина определяется большинством голосов. Оказывается, если большее количество людей имеют одну точку зрения, а кто-то другую, то этот человек неправ.

Иногда просто диву даешься, когда наблюдаешь, как кто-то расстраивается из-за того, что у другого иная точка зрения. Чтобы понять трагедию всех самых дурных видов общения и заодно их причины, нужно уяснить одну простую вещь — что такое точка зрения. Если бы человек понимал природу ее образования, ему бы и в голову не пришло менять точку зрения другого, как это обычно происходит на всех деловых собраниях и совещаниях.

Ведь никто не пытается изменить голыми руками кристаллы алмаза. А ведь точка зрения еще сильнее, потому что она — замороженная мысль. Замороженная мысль — это как замороженный гелий. Нужно быть полным профаном, чтобы пытаться изменить замороженную мысль. Разморозить ее? Это да, но изменить, простите, невозможно.

Поэтому все, что является правильным для общения, состоит ровно из двух возможных действий. Первое. Узнав точку зрения другого, прекратить цикл общения (не само общение, а его цикл). И как бы сказать про себя: «О, прикольно, вот такая у него точка зрения!» («вот, оказывается, где ты находишься»). Ведь мысль имеет квадриллионы квадриллионов разновидностей, и поэтому считать свою мысль единственно истинной глупо.

Есть второй способ действия. Он относится уже к профессиональному способу — помочь человеку разморозить свою застывшую мысль. Доводы того, кто спорит (противоположная точка зрения), появляются исходя из уже существующей у него точки зрения. Его точка зрения первична, а доводы — вторичны. Это первое. Второе — это то, что его точка зрения является таким же замороженным умственным продуктом, как и у того, с кем он спорит. Любые доводы появляются вследствие существующей точки зрения, которая является чем-то невероятно сильным, чтобы рассчитывать на то, что ее можно изменить.

Например, сегодня идет снег. Один говорит — это плохая погода. Другой противоречит — это хорошая погода. Это различные точки зрения, при том что оба согласны с самим фактом: идет снег. И вот один начинает переубеждать второго, что погода на самом деле плохая. Какая-то женщина возмущенно восклицает: «Да ты глянь на это! Эти дурацкие снежинки липнут мне прямо на ресницы». А у него точка зрения совершенно иная. Если идет снег — это здорово. Можно вспомнить детство. Снег идет, но для него это хорошо.

Истина в их разговоре была достигнута в тот момент, когда они узнали, что думает другой о погоде. На этом и надо было бы закончить разговор. Или попытаться «разморозить мысль» женщины про снег и ресницы. Ведь он, глупый, не понимает, что ее размокшие ресницы — это трагедия всей ее женской сути! Результат их разговора описывать не буду. Все было бы нормально, пойми он, что для нее снег это плохо.

Но как и многие, он едет «на автомате» и начинает ее убеждать в том, что снег это прекрасно. И конечно же, они отдаляются от истины, потому что истина в общении состоит в том, чтобы узнать

точку зрения собеседника. Это все! Тут нужно ставить точку. И начинать новое общение, чтобы узнать еще что-то, что и в голову никогда не могло прийти. Надо же, прилипают к ресницам!

Вы можете спросить, а какое все это имеет отношение к пониманию? Вот какое. Если человек не поймет, что чужую точку зрения изменить невозможно, он в лучшем случае будет доказывать лишь себе, что может менять точки зрения других. Но ему неизвестно, что по своей природе человек никогда не сдается. Даже если вам это показалось. Так что при таком подходе стоит задуматься о последствиях.

Вы общаетесь со своим партнером, ребенком или супругом, понимаете его точку зрения и позволяете ему ее иметь. Все. Очень простая философия. А решение будет принимать один — тот, кому принадлежит власть.

Формула правильного общения

В этом последнем тезисе лежит секрет управления людьми, и в частности, в работе и общении в коллегиальных органах (совещания, собрания, встречи). Формула выглядит так.

Каждый высказывается и имеет право на ментальный суверенитет своей точки зрения (по аналогии с государственным суверенитетом — правом государства принимать решение без учета мнения другого государства).

Каждый выслушивает чужую точку зрения и не покусается на суверенитет точки зрения другого (не унижает и не обесценивает выдвинутые доводы); не имеет права на повторное высказывание уже выдвинутой своей точки зрения.

Уполномоченное лицо (держатель власти) принимает решение на основании выдвинутых точек зрения. Все высказавшиеся принимают решение уполномоченного лица к исполнению, нравится оно им или не нравится.

Этот простой регламент следует сделать правилом, в основе которого лежит идея необходимости понять (попытаться постичь) чужую точку зрения и право действовать в соответствии со своими обязанностями (функцией). Когда в компании внедрена матрица — каждый поступает согласно своей компетенции. Это очень эффективно. При этом каждый признает «суверенитет» чужой точки зрения. И это не одолжение и не мораль. Чужую точку зрения нельзя изменить в принципе! Если вы это понимаете, вы просто реализуете свое право действовать в соответствии со своей функцией (компетенцией), приняв с уважением информацию другого.

Рычаг № 3. Обучение

В самом начале этого раздела необходимо выдвинуть тезис.

«Правильное управление человеком невозможно без предварительного обучения».

Если вы вспомните, что такое «управление» (воздействие), то сами сможете понять правильность этого тезиса. Управление происходит через коммуникацию, то есть через передачу информации (точки зрения), на основании которой человек должен сделать то, о чем его попросили. Но как он может выполнить поручение, если не умеет делать то, о чем его просят.

Кажется, что это простая истина. Однако в жизни она редко учитывается.

Давайте разберем некоторые термины.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Обучение — это целенаправленный процесс двусторонней деятельности педагога и учащегося по передаче и усвоению знаний.

Знание — это форма существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека. Знание помогает людям рационально организовывать свою деятельность и решать различные проблемы, возникающие в ее процессе.

Из определений видно, что обучение — это такая штука, которая помогает! Помогает человеку быть лучше, решать различные проблемы, организовывать свою деятельность. Обучая, вы помогаете человеку, а помощь — это невероятно сильная составляющая для создания влияния. Психика человека устроена так, что когда он получает ценные знания, то на подсознательном уровне выражает благодарность тому, кто передал ему необходимые знания. Нет смысла скрывать природу этого феномена (которому могла бы быть посвящена отдельная книга), но такая благодарность обычно выражается привязанностью, поскольку она сформирована на подсознательном уровне. Бизнес — это результат трех векторов: власти, полномочий и влияния.

Власть — это когда кто-то не может что-то сделать без помощи другого (последний будет называться носителем власти). Обычно власть путают с полномочиями. Но это разные понятия. Можно иметь полномочия, но не иметь власти, и можно иметь власть, но не иметь полномочий. Однако бывает, что человек не имеет ни власти, ни полномочий, но, обладая влиянием, совершает значимые поступки. Умение создавать власть — это немаловажная способность, как и способность добывать полномочия. И тем не менее влияние — это наиболее высокий уровень профессионализма на условной шкале лидерства, и именно эта способность определяет успех построения бизнеса или карьеры.



Но не будем отвлекаться. Основной тезис состоит в том, что без фактора обучения управление людьми станет фикцией. Да, есть еще любовь, уважение. Но и они создаются при помощи обучения. Обучение — это не просто штамп или лекция, в соответствии с которыми сотрудник или партнер действует с вами согласованно. Обучение — помощь в выживании другого. Вы помогаете другому человеку жить лучше, потому что он может теперь что-то делать, что нужно другим людям. Помните теорию продукта?

Есть неплохие тесты, определяющие уровень компетентности руководителя. При его проведении высчитывается, какой процент тратит руководитель на обучение сотрудников и какой — на администрирование. Знаете, какое соотношение указывает на сильного руководителя? 20 к 80. Если руководитель тратит 20% на администрирование, а 80% на обучение — это руководитель очень высокого уровня.

Обучение — это еще один секрет эффективного управления своим делом. Вы ведь не на сезон его открыли, а на долгие годы. И это может произойти только при одном условии — вы обучаете

своих людей. Вы тренер! Вы тренер в первую очередь, на каком бы уровне своего бизнес развития вы ни находились. И только во вторую — вы руководитель, который изменяет состояние покоя своих сотрудников, организовав в компании правильное общение.

Есть такое слово — коучинг (тренерство). Посмотрите несколько определений этого понятия.

Коучинг — это искусство создания с помощью беседы и поведения среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так чтобы это движение приносило удовлетворение (*Тимоти Голви*).

Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека (*Майлз Дауни*).

Коучинг — это длящиеся отношения, которые помогают людям получать исключительные результаты в жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни (из кодекса этики коуча).

Вы можете взять этот стиль управления на вооружение, и он будет еще одним секретом эффективного управления людьми. Что такое коучинг?

Дословно... Коуч — это тренерство, тренер, наставник.

Суть коуча — не консультировать. Не давать советы, а задавать человеку правильные вопросы, которые мотивируют его на рождение собственных идей или решений. Именно в этом нюанс! Не дать совет, а сделать так, чтобы человек сам нашел решение.

Вспомните случай, когда вам удалось найти выход «из положения». Это было как «Эврика!» Вы вдруг поняли, что нужно делать. Вы нашли решение. Это невероятно вкусное состояние. Ясность и полнейшая уверенность. Это ни с чем не сравнить. Так вот, руководитель-тренер помогает сотруднику найти это состояние. Он не советует, что делать. Он помогает найти своему сотруднику собственное решение, которое даст тому уверенность и ясность перспективы, а если подопечный не знает что делать (только в этом случае), руководитель обучает.

Когда руководитель становится тренером, он перестает быть начальником, и это нужно уметь делать. Руководитель-тренер — это скорее друг, с которым вы можете обсудить проблему, которую не можете обсудить ни с коллегой, ни с подчиненным, ни с супругом. Обсудить так, чтобы не опасаться за последствия этого разговора. Вспомните, часто ли вы хотели обсудить какую-либо проблему со своим руководителем, когда еще не имели четкой позиции или находились в сомнении правильности своего решения. Вы как бы спрашиваете: «А прав ли я?» А таких случаев у каждого человека достаточно, включая отношения с супругом, детьми, друзьями или родителями. Именно здесь нужен не полицейский и не консультант, а человек, способный показать правильное направление или обучить. Иногда он знает столько же, сколько и вы (партнеры), но это как стенка в игре в большой теннис, когда вы один, без напарника. Он не советует, он помогает вам найти решение, которое потом станет вашим. И в этом соль. Хотели бы вы советоваться с тем, кто слабее вас или намного сильнее?

Вероятно, вы в сомнении. Мол, бывает ли так? Да, бывает. Тренерство — это научно обоснованный метод. Доказано, что психофизиология человека устроена так, что он неэффективен в размышлении сам с собой, в своем внутреннем диалоге. Поэтому нужен кто-то,

кто поможет передать силу сотруднику, коллеге или партнеру, чтобы те смогли сами найти решение. Как это знакомо, скажете вы.

Руководитель-тренер — это еще и стиль. Его может применять и профессиональный менеджер, и профессиональный коуч, и жена по отношению к мужу, и родители по отношению к ребенку.

Пример. Руководитель дает задание подчиненному поехать в магазин и купить канцтовары, при этом уложиться в два часа. Он спрашивает сотрудника: «Каким транспортом собираешься ехать?» Тот отвечает: «Троллейбусом». Директор, который не применяет коуч, начнет поучать: «...ты не успеешь за два часа». Или навязывать: «Поезжай на машине». Или обесценивать: «Ну, ты и придумал!» Или подавлять: «Нет, я сказал, что так неправильно!» Обесценивание, навязывание и подавление — это способы торможения «анализера» человека. Это доказано! Специалист в таком состоянии неэффективен и делает ошибки, не правильно общается, забывает указания.

Профессиональный коуч задаст вопрос: «Как думаешь, сколько ехать на троллейбусе до магазина?» Подчиненный ответит: «Около часа». Руководитель спросит: «А в магазине сколько понадобится времени?» Тот ответит: «Ну... полчаса». И тут же непременно поймет, что на троллейбусе он не успеет. ОН САМ ПОНЯЛ ЭТО! Руководитель выиграл. Здесь не было подавления или навязывания. А значит, анализер подчиненного работает хорошо. Успешные руководители не командуют, а мотивируют. Бьюсь об заклад, вы уже где-то слышали это слово. Но это не про деньги или «повысить в должности». И это не прихоть и не мораль. Это рационализм. Это доказано.

Коуч — это еще и поддержка. Человеку обычно нужна помощь, а не «сержантский» контроль. Вспомните, когда вам кто-то помог понять что-либо. Что вы чувствовали тогда? Вы чувствовали прилив сил и желание немедленно начать действовать. А возможно, вам доводилось видеть, как подчиненный делает то, что вы хотите, без дополнительных инструкций начальника. Это его заслуга. Он точно знает, как это делать. Это технология, изо дня в день каждый раз одни и те же действия.

Похоже на «сократовские» вопросы... Никаких советов, а только вопросы, которые мотивируют человека на поиск собственных идей и решений.

Очень сильная штука! Одни вопросы. А как сам думаешь? А как бы ты мог решить эту проблему? Что конкретно было помехой? Какие у тебя есть варианты? И вот собеседник уже способен рассмотреть истинную проблему, найти собственную идею и быть от этого счастливым, ибо это его идея. И еще: быть эффективным, ибо чужая идея — это всегда ментальный имплантат. Или человек его не воспримет (никто не желает принимать чужих советов), или он его примет и проиграет, поскольку это не его интеллектуальный продукт.

И вот что интересно! Подчиненные таких руководителей любят. И это не проявление слабости руководителя. Сильных не боятся, а любят и за ними идут, куда бы ни повернули рельсы локомотива, который ведет их шеф. Любовь — это, кстати, другая сторона медали под названием «власть».

Помню случай из жизни. Главный герой — руководитель одного из известных спортивных клубов. При продаже клуба покупатель попытался обмануть продавца. Договор уже был подписан, и юридические права на клуб потеряны. Все, что можно было сделать в этой ситуации, — собрать спортсменов и предложить им выйти из клуба. Тогда клуб потерял бы ценность, которая была до

сделки. После вопроса руководителя: «Кто со мной?» прошло всего несколько секунд. Не подняли руку только двое. Я тогда подумал, каким же, черт побери, нужно «быть», чтоб за тобой могли идти вот так! Вот что такое власть! Как вы думаете, почему это могло произойти? Потому что он был для каждого футболиста и просто сотрудника клуба поддержкой в стремлении «быть еще лучшим футболистом или лучшим бухгалтером».

Руководители, знающие коуч, просто задают вопросы. Слушают и опять задают вопросы. Они помогают, таким образом, подчиненным найти их собственный вариант, собственную идею, собственное решение, но по замыслу руководителя. А человек, который нашел сам, — всегда счастлив. Человек порой даже не осознает, кто был причиной его успеха. Но он подсознательно благодарен тому, кто помог ему стать лучшим. Вы никогда не задумывались о том, в чем секрет власти? Деньги, полномочия, статус? Возможно. Но все перечисленное проходит. А то, что можно создать при помощи коуча, — вечно. Это новый навык, новые знания, делающие человека более успешным в том деле, которое он выбрал (той функции, на которую он дал согласие).

Выводы. Вы видите, что правильное управление — это не просто воздействие на человека с целью заставить его сделать то, чего вы хотите. Хотя именно так поступает абсолютное большинство людей. Правильное управление людьми — это три рычага:

- Готовность изменить состояние покоя, в котором пребывает человек, который дал свое согласие с вами работать. И, что важно, само воздействие, осуществляемое руководителем, основано на компетентности, полномочии и ответственности.
- Правильное общение, основанное на принятии и уважении чужой точки зрения (ментальном суверенитете).
- Ответственность (понимание последствий) за воздействие, осуществляемое руководителем.

6

ГЛАВА

Рекомендации на тему, как себя вести в состоянии опасности

Перед тем как перейти к одной очень интересной главе (это будет следующая глава), мне бы хотелось немного остановиться на одной важной теме, знать которую нужно любому, кто встал на путь создания своего дела.

Ниже дан алгоритм рекомендуемого поведения в момент, когда человек или группа оказались в состоянии опасности.

Мы имеем неплохой опыт на этот счет, говоря о кризисе 2008 года. Именно его можно было бы поставить в качестве примера, объясняющего, что такое опасность. То есть такое состояние, когда человек вот-вот потеряет то, что составляет для него ценность, или уже потерял это.

Например, когда жена заметила, что муж потерял к ней интерес, это состояние следует признать как «опасное». Почему? Потому что закончиться все это может его уходом из семьи. Это ее

ценность! Кто-то может называть это кризисом, но это определение неточное, потому что оно носит оттенок негатива, хотя кризис по своей сути не обозначает что-то плохое или хорошее.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Кризис — это именно резкое, а не просто какое-то изменение состояния или положения дел. Это момент, когда *положение дел* может пойти или вверх или вниз. Это переломный момент. А вот плохо это или хорошо — вопрос относительный. Заметьте — под «положением дел» имеется в виду физическая реальность, а не то, что у вас в голове. По моим данным, чаще всего кризис возникает именно в голове. Если это не так, то это уже опасность (нечто, что существует в физической реальности).

В физической реальности не всегда происходит то же самое, что в голове. Именно так возникает паника и неспособность «видеть», что творится в окружающей нас физической реальности. Грубо говоря, «положение дел» — это всегда количество. Количество чего-то. Количество заказов, количество продукта, количество здоровых людей или разумных сотрудников, количество поздних приходов мужа домой, количество денег. «Положение дел» — это всегда какие-то конкретные показатели.

Поэтому важно «не залипать» на картинке из телевизора (не верить ей), а понять, в чем именно «лично мой кризис» (в том смысле, что это переломный момент, а не конец жизни). Я имею точные данные о том, чего конкретно у меня становится меньше. Или «что конкретно у меня может пропасть», или «что может повлиять на мою жизнь негативно»?

Ниже часто будет фигурировать слово «кризис», но это только потому, что люди привыкли к нему. Однако под кризисом будет подразумеваться состояние опасности.

Рекомендации состоят из семи шагов и нескольких базовых условий применения рекомендаций. Шаги будут определяться арабскими цифрами. Базовые условия — римскими.

I. Определите свой кризис, свое «положение дел», то есть определите свою область, которая близка к опасности. Чего конкретно стало меньше или больше.

Что делать, когда ты определил собственное «положение дел»? Например, ты определил, что объем заказов упал на 50%. Или этих заказов не стало вовсе. Или ты потерял работу. Или еще не потерял, но начальник постоянно косится на тебя, и ты думаешь, что именно ты пойдешь в вынужденный отпуск первым.

Итак, первое, что нужно сделать, — это убедиться, что твой диагноз основан на точных показателях, то есть на фактических данных, а не на эмоциях и общих выводах. Иногда это очевидно и анализ ни к чему (например, человек потерял работу), но иногда такой анализ необходим. Насколько конкретно упало количество того или иного? Если не иметь этих данных — управлять опасностью невозможно. Это все равно что грести на лодке в открытом океане, не понимая, куда конкретно нужно плыть.

II. В общем, если вы определили свое «положение дел» правильно, то двигайтесь дальше. Немедленно разработайте план действий. План того, что вы будете делать, чтобы исправить «положение дел». Весь прикол этого «базового условия» состоит в том, что не каждый человек знает об одной природной аксиоме выхода из любых нежелательных состояний. Это — «делать».

Создайте план действий из следующих шагов.

Шаг 1. Поставьте себе цель и создайте в уме идеальную картину того, как выглядит наступление цели. Например, пришедшее к вам сообщение о том, что объем заказов увеличился на 10%, или сообщение с предложением принять вас на работу.

Шаг 2. Определите мотив ее достижения (то есть зачем?). Например, сохранить команду, обеспечить семью деньгами, захватить освободившийся рынок или удержать клиентуру.

Шаг 3. Определите стратегию достижения цели (как?). Здесь главное — найти некую блестящую идею. Во всяком случае, такую, которая бы вас захватила или которую вы считаете реальной.

Например, если человек ищет работу, он может определить такие способы: объявление в Интернете, биржа труда, звонки всем своим знакомым. Но блестящей идеей для него может стать «уехать из города в поисках работы в другом регионе», если он, например, живет там, где безработными осталась большая часть трудоспособного населения.

Шаг 4. Когда стратегия определена, составьте перечень вещей, без которых нельзя выполнить шаг 3. Например: 1) изучить регионы, куда наиболее предпочтительно ехать, 2) собрать деньги на поездку, 3) обеспечить семью необходимым на момент моего отсутствия, и т. п.

Шаг 5. Крайне важный пункт. Создайте мысленный образ (мысленное решение) о том, что вы делаете ровно то, что соответствует шагу 3 и 4 до того момента, пока не появился результат, соответствующий шагу 1.

Шаг 6. Приступайте к осуществлению. Делайте то, что определили в шагах 3 и 4. Как только вы заметили, что перестали делать и много думаете, начинайте снова выполнять то, что определено шагами 3 и 4.

Шаг 7. Самый важный пункт. Делайте, несмотря на то, что там «тявкает» ваш внутренний голос. А он будет тявкать, можете не сомневаться. Другим словами, вашим правильным действием в соответствии с этим шагом (7) будет «регистрация тявканья». Просто отмечайте это так, как это делает секретарь, регистрируя входящую почту (ей все равно, что написано в письме, но она аккуратно его регистрирует). Это действительно самый важный шаг, так как «тявканье» является единственной помехой на пути к цели, потому что отвлекает человека. Оно забирает у него внимание, которое необходимо, как дрова для поддержания огня в печи. Перестань подбрасывать поленья в печь, огонь тухнет. Нужно понять, что цель — это умственный продукт и живет он до тех пор, пока поддерживается вниманием. Если внимание отвлечено от цели — это называется «забыть цель». Каждый из нас время от времени осознает, что у него пропало желание двигаться к той или иной цели. В чем причина? Причина в том, что внимание перестало направляться в сторону цели. А «тявканье» — это изумительно отвлекающий инструмент. Как только оно начинается, все внимание человека переключается на него, а не на цели. Вот в чем одна из тайн провала целей. Этот шаг следует выдолбить крупными буквами на самом видном месте. Человек настолько быстро продвигается к своей цели, насколько четко он понимает суть иллюзии «тявканья» внутреннего «я».

Для уверенности даю краткую характеристику последнего шага.

В сознании у человека находится много разных «Я». Это прошлый опыт человека, который содержится в его памяти в виде энергетических записей с очень короткой длиной волны (типа записей на видеопленке). Каждый из этих «Я» имеет свою позицию (!), свое мнение! И все это оказывает влияние на процесс принятия человеком решения. Оно (решение) становится

ошибочным или менее эффективным, чем если бы оно было принято без воздействия этих «Я». Это так. Но эти «Я» — это не вы. Просто отмечайте их существование, но не слушайте их советов. Они будут критиковать, говорить, что это опасно, что дома останутся голодные детки. Все будет именно так. Но это «так» создаете не вы, а они (разного рода «Я»). Это кто-то, кто твякает. Просто осознайте, что это не вы, а они.

У вас есть единственный способ не сбиться с пути — 1) действовать и 2) действовать по плану, который вы сделали сами. Просто нужно понять, что есть две категории поведения человека, которые особенно остро проявляются именно в трудные времена.

- Категория поведения № 1 — думать¹.
- Категория поведения № 2 — делать².

Любое действие — это единственно правильное действие! Действие в соответствии с разработанным планом — еще более правильное действие. Все, что может мешать «делать» и, соответственно, тормозить наступление цели (шаг 1), — это «думать». Продуктивность «делать» обратно пропорциональна времени, затрачиваемому на «думать».

ПРИМЕЧАНИЕ

Даже если предположить, что план будет плохим или недостаточно хорошим, действия в соответствии с этим планом все

равно приведут вас к цели (шаг 1). Это проверено.

III. В этом разделе описано базовое условие, которое необязательно применять для выхода из состояния опасности. Чтобы выйти из состояния опасности, достаточно сделать указанные выше шаги (семь шагов). Тем не менее оно предложено как факультативное для тех, кто особенно смел или кому терять уже нечего. Условие звучит так:

Примите на себя ответственность за «все это».

Очень хорошо пойму всех, кто после этих слов выругается и решит дальше не читать. Слово «ответственность» звучало столько раз, что уже тошнит. Однако у меня кое-что есть.

Во-первых, это нельзя путать с юридической ответственностью. Последняя является карательной мерой и имеет очень низкий коэффициент полезного действия. Во-вторых, «взять на себя ответственность» на самом деле прием. Прием, с помощью которого настоящий профессионал управляет ситуациями различного уровня сложности. Этот прием применяется только хорошо обученными людьми, но можно его использовать и без предварительной подготовки. Поэтому кто хочет — держайте. Я вынужден только предупредить: обычно, за исключением отдельных случаев, это не очень комфортно. Поэтому, если что, — не обессудьте.

В чем суть метода принятия ответственности? А в том, что для того, чтобы взять на себя ответственность, необходимо притвориться, что за содеянное несешь ответственность ты. Я допускаю, что на первый взгляд это выглядит глупо, но не собираюсь убеждать вас в обратном. Просто хочу сказать, что для правильного применения этого метода нужна хитрость.

¹ Думать — усиливать сохранение покоя в физической реальности.

² Делать — изменять что-либо в физической реальности.

Надо не просто притвориться. Этого мало. Да и выглядеть это может весьма глупо. Главное, что нужно, — это понять, как именно то, что произошло, могло быть сделано. Как бы это сделали вы? Нужно придумать. Например, на дороге в «зад» вашей машины врезался «Запорожец» с водителем-инвалидом. И нужно представить себя на месте этого горе-водителя и вообразить, что в вашем случае могло послужить причиной аварии (отвлёкся на красивую девушку, смотрел в другую сторону, думал о чем-то, и т. п.).

Вторая хитрость. Вам необязательно объявлять всем, что вы взяли на себя ответственность за ту или иную ситуацию. Взять ответственность — это внутренняя и личная штука. Говорить о ней необязательно вслух, и я не рекомендую (можно потерять всех друзей в одночасье).

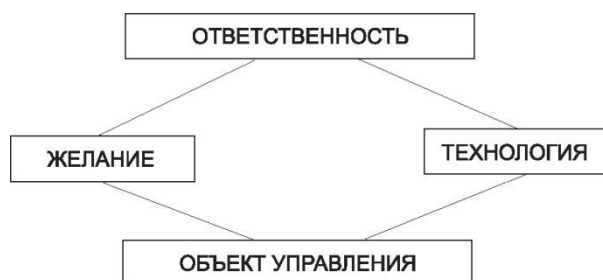
Помалкивайте. Ведь вам нужно высокопрофессиональное управление, а не аплодисменты. Главное, что с момента, когда вы взяли на себя ответственность «за это», вы становитесь способным принимать идеально правильные решения. То есть принимать такие решения, в основе которых отсутствует ошибка, а последующие действия (сделанные на основе этого решения) приведут к ситуации в вашу пользу.

Еще раз хочу повторить, что для выхода из кризиса достаточно выполнить указанные выше шаги. Это проверено и обсуждению не подлежит — они помогают. Хотите, применяйте их, хотите — не применяйте. А вот что касается «ответственности», так тут уж пообещать ничего не могу, поскольку а) это требует подготовки и б) этот метод не очень комфортный. И лишь учитывая то, что данный метод давал положительные результаты на небольшом количестве людей (без подготовки), я все же поместил это в качестве рекомендации. В конце концов, бывает не до академического обучения. Но у вас есть возможность заглянуть в эту книгу. Ниже даю формулу ответственности, чтобы вы понимали ее как инструмент влияния, а не как кару небесную.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Ответственность — это 1) желание + 2) умение (знание, как) влиять на выбранный объект (объект управления). Ответственность — это оба этих элемента.

Пример. *Можно хотеть приготовить борщ, но не знать, как он делается. А можно знать, как он делается, но не хотеть его делать. Таким образом, безответственность — это такое состояние человека, при котором отсутствуют один или оба указанных эле-*



Нужно понять, что любые проблемы человека — это те, в которых он снял ответственность с себя, то есть 1) не имел намерения узнать, как эта проблема может быть решена (знания), и 2) не имеет желания ее исправить. Секрет этого инструмента состоит в том, что достаточно при помощи этой формулы осознать, что вы не хотите делать и что вы не знаете, чтобы процесс изменения ситуации пошел в лучшую сторону. Как представится случай (возникновение проблемы), примените этот прием. То есть осознать, что вы 1) не хотите и (или) 2) не знаете, как влиять на объект управления — деньги, работа, дети, партнер, теща, хулиган в троллейбусе или чиновник. Эффект вы почувствуете незамедлительно. Обычно на следующее утро (после перезагрузки, так сказать).

Итак, повторим общий алгоритм действий при возникновении ситуации со статусом «опасность» (кризис, проблема).

1. Определите область опасности (предполагаемая или фактическая потеря работы, клиентуры, снижение объема заказов, их полное отсутствие и т. п.).
2. Создайте план действий (см. семь шагов).
3. Действуйте согласно разработанному вами плану действий. Не обращайтесь внимания на «тявканье» внутреннего «я». *Вступить с ним в переговоры и есть «думать»*. Вам не нужно этого делать хотя бы потому, что у вас уже (!) есть план действий.
4. Возьмите на себя ответственность за «эту ситуацию» в соответствии с вышеизложенными рекомендациями.

Дополнение

Я допускаю, что какое-то количество людей (и скорее всего абсолютное) не согласятся с тем, что определено шагом 4 (в смысле — «не думайте»). Но это как раз самый важный аспект во всех опасных ситуациях. «План действия» и «действие» — вот самая верная формула поведения в кризисные (опасные) моменты нашей жизни. Любое «делание» все равно приведет к ситуации в вашу пользу. Поэтому я специально акцентирую на этом внимание.

Если вы составили план действий, действуйте в соответствии с ним. Не думайте! Выполняйте его! Если результатов нет, немедленно наметьте новый план. В любом случае прекратите думать (п. 4), поскольку любое «думанье» — это альтернатива деланию, то есть «неделанье».

7 ГЛАВА

Бизнес — это игра

«Бизнес — это не просто умение зарабатывать деньги для того, чтобы выжить», — сказал я себе, подсчитав, сколько у меня осталось в кошельке. Это было лет ...дцать назад. Но я точно помню, что именно так я тогда и думал. Я, правда, еще не знал, в чем, собственно, ценность бизнеса.

А сегодня, спустя много лет, проведя несколько десятков крупных и малых «военных действий и операций», я понимаю бизнес по-другому. Это специфический полигон для того, чтобы расти. Войны-то ушли. А где еще тренировать себя мужчине? Дома — на детях и теще?

Бизнес — это возможность доказать свою способность организовывать большую группу и большую цель, чем твой бизнес и то, ради чего ты его делал. Тогда и выходишь на уровень лидера нации или профессионального цеха.

В старые времена община не выбирала в лидеры того, кто не создал семью с минимум восьмью детишками. Логика простая. Если человек не научился управлять собственной семьей, как ему можно доверить управление общиной?

Вот и в бизнесе так же. Это просто ступенька личностного роста. Именно в этом один из секретов счастья — внутренний рост человека. Или, если простыми словами — освобождение себя от грехов типа тщеславия, корысти, жадности и научение себя способности любить и созидать. А где еще, как не в бизнесе, можно этому научиться? Партнеры, подчиненные, слабые, равные, медные трубы и предательство. Все это — полигон для личностного роста.

И если человек ставит перед собой цель роста (а не увеличение прибыли как самоцель), так называемые неудачи будут всегда желанными, потому что они являются условием этого роста. Глупо печалиться или злиться на усталость от тренировок в фитнес-клубе, если ты сам выбрал это для создания красивого тела.

Отсюда и как бы новая концепция бизнеса. Звучит так. Бизнес — это полигон для личностного роста, где деньги, красивые машины, слава и тому подобные вещи являются лишь атрибутами, а не целями. Если очень грубо, то это можно выразить следующим образом. У вас личный самолет? Так это для того, чтобы разъезжать по разным странам, поскольку ваши филиалы разбросаны по всему миру.

Концепция «жить в удовольствие» (счастье) незаметно заменила концепцию «выживать». Мы прожили целое десятилетие с этим состоянием и еще продолжаем насыщаться им. Но идея «удовольствия» продержится недолго, на смену приходит идея личностного роста. Не исключая, конечно, разного рода приятности. Но делать это нужно так, чтобы не они были целью, а личностный рост. И ради этого главного постулата можно согласиться на некоторые трудности, потому что без них игра перестает быть интересной и захватывающей. Все, чего не хватает человеку сегодня, так это хороших игр!

А игры, если они правильно построены, могут и должны приносить достаток (для справки: достаток — это ощущение отсутствия недостатка, а не наличие чего-либо).

Итак. Что такое компания, бизнес, предприятие, организация, называйте это как вам угодно? Что это? Работа?

Долг? Способ заработать? Ответов может быть много. Я лишь предлагаю свой вариант.

Он не приснился мне, и это не бред. Это уже есть, и потому я делюсь с вами информацией. Это не просто бизнес — это нечто, что очень напоминает игру, которую вы купили в магазине. Представьте, что она запечатана и лежит в коробке. Но совсем скоро вы начнете в нее играть. Поначалу ничего не будет получаться, но вы настойчивы и следуете инструкциям создателя этой игры. И вот, наконец, вы ее настроили! И только теперь начинаете получать удовольствие от процесса достижения цели, преодоления препятствий, поиска оптимального решения проблемы. Есть страхи. И сложности. И есть победы. Победы оттого, что вы преодолели эти страхи и трудности. И нет слаще победы, чем победа над собой. И вы счастливы оттого, что видите долгосрочную цель. Вы удерживаете ее в голове. И когда вы закончили играть — вы не закончили, а просто прервали игру на время. Утром вас опять ждет радость. И вам никогда не узнать, какое число выпадет на кубиках. *Именно в этом весь кайф. Идти к цели с тем числом, которое выпало, а не с тем, которое хочется.*

Но что интересно, эта игра придумана не вами. Это данность. Вам просто предлагают в нее поиграть. И вы лишь выбираете, как в нее играть и кем вы будете — секретарем, бухгалтером, владельцем, продавцом, юристом или директором. Играть успешно или постоянно проигрывать. Но вы можете научиться и другому... Вы можете научиться создавать игры. Одной из

разновидностей такой игры является «игра в свое дело». Вы создаете нечто, во что можно играть (получать удовольствие от преодоления препятствий) каждый день. Причем каждый новый день вам неизвестен и именно этот фактор делает игру интересной и увлекательной.

У этой игры есть две главные цели. Деньги (как доказательство того, что вы предоставляете кому-либо ценность) и сама игра. Причем игра — это главная цель, ибо это интересно. При правильно построенной игре деньги текут к вам в нужном (уместном) количестве. А деньги — это просто энергия (топливо) для вашей игры в свое дело и других игр, таких как игра в красивое тело, способный ум, счастье в семье, красивую машину, престижный дом, модную одежду или дорогую мебель.

Бизнес — это игра, которая делает вашу жизнь интересной тем, что без этой игры сама жизнь менее интересна, ибо жизнь без препятствий и целей скучна.

Точно так, как без детей. Вроде прожить можно, да уж как-то не так. Но бизнес (с другой стороны) — это еще механизм, который производит топливо (энергию), без которого другие ваши игры (семья, путешествие, друзья или шопинг) будут менее интересными или их вообще не будет. Игра «в семью», например, невозможна без денег, или эта игра будет без них весьма неинтересной. Вам когда-нибудь приходилось отказывать детям в радости из-за отсутствия средств?

Есть три разновидности бизнеса. Хозяин, который погоняет рабов в целях собственного обогащения. Сообщество уникальных личностей, у которых есть идейный вдохновитель и общая цель. И любые другие, являющиеся переходными между первым и вторым.

В общем, как-то совсем незаметно жизнь наша перестала поддерживать такие вещи, как концлагеря, социализм и прочие ограничители. Жизнь все больше походит на игру. Можно сказать, что на пороге второго десятилетия XXI века бизнес — это уже не просто способ зарабатывать. Это еще и нечто, что делает его привлекательным занятием, а не просто средством зарабатывания.

Тему денег в бизнесе мы прошли. Вы можете прочитать про деньги тома, но ничего путного, кроме идеи, что деньги — это энергия, вы не найдете.

Теперь другая сторона бизнеса, без которой он как-то уж очень скучновато выглядит. Это игра.

Если мы всмотримся в бизнес пристально, то можем увидеть, что последние десять-пятнадцать лет мы по большей части играем в бизнес, нежели делаем деньги. Бизнес — это жизнь. А жизнь — это игра. Именно поэтому можно сказать, что в бизнес нас тянет не только корысть, но и состояние, которое является очень «вкусным». Это состояние вызывается игровой ситуацией. Нет ничего слаще, чем победа над собой, так, кажется, говаривали классики.

Итак, игра. Что это такое и какое она имеет значение в теме бизнеса?

Структура игры

Игра — это некое состояние, в котором всегда есть три вещи.

1. Цели. 2. Препятствия. 3. Выбор.

Эти три вещи нельзя потрогать или увидеть. Поэтому не все знают о них, в то время как именно этот аспект (игра) есть залог существования интересного бизнеса, а не просто аспекта финансовой безопасности, превращающей жизнь в рутину и скуотищу.

Итак, что такое игра?

Возьмем, к примеру, футбол. В этой игре 1) есть цель (забить мяч в ворота противника), 2) есть препятствие (противник) и 3) есть выбор (отдать пас, бежать самому, отступить, выбить за боковую линию).

Уберите один из компонентов — и игры не будет. Будет неинтересно. Даже призы (деньги) не сделают игру интересной. Это будет липа. Одни деньги не решают проблему счастья. Нужна победа! Только она является законным удовольствием, которое утвердил сам Господь. Вот примеры липовых игр:

1. Нет препятствий! 11 противников против 5. Это неинтересно, хотя и приводит к цели. В этом случае препятствие слишком незначительное и игра становится скучной и неинтересной. Пришел домой и говоришь семье: «Я выиграл!» А в душе как-то неприятно. Это потому, что ты не чувствуешь победу из-за отсутствия препятствия.
2. Еще одна липовая игра. Нет целей. Если дать мяч игрокам и не сказать им о том, какова их цель, — игра превратится в хаос. Хаос никогда еще не приносил счастья и уж тем более материальных благ.
3. Очень ехидная липовая игра — ограничены возможности. Наденьте на футболистов кандалы — их возможности настолько уменьшатся, что игра станет просто невыносимой. А если им перед матчем сказать, что в случае победы их расстреляют, то что такое третий компонент игры, становится понятным. Выбор — это наша психологическая способность, а не вкус. Долгождительство и успех бизнеса зависят исключительно от того, 1) имеет ли его владелец ясную и конкретную цель, 2) определил ли он препятствия и сделал ли их известными для себя и сотрудников и 3) имеет ли он психологические способности противостоять препятствиям и вести за собой людей. Например, можно иметь цель — прыгнуть с 10-метровой вышки, осознавать препятствия, но бояться высоты. Так вот, страх высоты — это наглядный пример того, что такое отсутствие психологических способностей к определенному виду человеческой деятельности.

Что делать? Не лезть туда, с чем еще не справился на внутреннем уровне. Планка должна быть высокой, но не невозможной для преодоления. Рассчитывайте свои силы и не играйте во фразерство. Пропущенный удар под ложечку неминуем. Если вы игрок — пробуйте.

Но помните: если бизнес перестал быть для вас игрой или некой разновидностью развлечения — это начало его краха. Бизнес — это прежде всего эффективность человека, а в отсутствие игрового состояния эффективность равна нулю. Я не буду расшифровывать этот тезис, основанный на теории квантовой физики. Просто запомните его.

Вывод. Итак, бизнес процветает у тех, кто 1) способен ставить цель, 2) сам находит препятствия (предвосхищает) и 3) обладает достаточными психологическими способностями делать осознанный выбор: куда лезть, а куда не лезть. Вот, например, давать ли взятку налоговому инспектору? Попробуйте ответить однозначно? Не получится. Потому что это выбор, основанный на психологическом состоянии человека, а не на его вкусе, намерении или воспитании.

Заметьте, что для создания бизнеса нужны только эти три вещи. Среди них нет денег. Для достижения любой цели, включая строительство бизнеса, необходимо уметь выдумывать цели, видеть препятствия и иметь психологическую способность их преодолевать. Это не просто ваше желание. Это способность. Для одного высота — это трудность, для другого психологической трудностью будет иностранный язык.

Вывод. Бизнес (дело) — это игра, и на него нужно смотреть с позиции трех составляющих — цели, препятствия и способности. И если для вас то, что вы имеете, не игра, то, может, есть смысл заняться чем-то другим? Потому что как ни крути — если жизнь игра, то тогда это довольно невыносимая штука.

И знайте, свое дело может организовать любой. Пусть не такое большое, как у Гейтса, но оно будет условием вашей увлекательной и интересной жизни. Именно этот фактор и создает финансовую безопасность, в основе которой лежат компетентность и движение вперед.

* * *

Сейчас мы вынужденно прервемся. Дело в том, что компетентность, о которой мы так долго говорили, лишь одна из ступеней в деле построения своего дела. Компетентность многое решает, но она не решает того, что могут решить осознанность и интуиция. Все предыдущие главы книги — это лишь один полюс. Без второго бизнес отсутствует как явление. Второй полюс — не только самая важная часть в нашем руководстве, но и одна из интереснейших. Она касается аспектов осознанности, интуиции и предпринимательства, что, по сути, одно и то же. Компетентность — это великая вещь, но это еще не то, что делает бизнес.

Было бы не совсем честным упустить один момент, делающий следующие главы не просто ошеломляющими, но принципиальными в вопросе понимания азов создания своего дела. Суть вопроса состоит в том, что есть ряд секретов или неписаных законов жизни, без которых компетентность всегда остается просто словом на бумаге или теорией. Тот, кто создал свой бизнес, является, как правило, не просто известным или влиятельным человеком. Он мудрец. Он знает жизнь и ее скрытые факторы. Именно они скрывают главную причину создания сильного и высокоэтичного бизнеса. Компетентность позволяет встать на ноги и удерживаться несмотря на сильный ветер перемен. Однако этого недостаточно, если вы хотите отличиться перед Господом или дьяволом и прожить жизнь, полную приключений и радостей. Но здесь нужно кое-что знать.

Поэтому предлагаю перейти на новый уровень понимания азов построения бизнеса, на котором можно будет увидеть, что бизнес — это не просто машинка по добыванию денег, а способ делания своей жизни. Чуть позже мы затронем еще одну составляющую предпринимательства, без которой это самое предпринимательство превращается в рутину, скуку и несчастья, — это механика делания бизнеса в удовольствие.

Не помню, кто сказал, что предприниматель живет, чтобы рисковать, а бизнесмен, чтобы выжить. Но смысл этих слов неплохо иллюстрирует разные полюсы одного и того же явления — компетентности и осознанности. Эти две стороны называются одинаково — свое дело. Как строить бизнес, мы уже узнали. Но где берется «керосин» для того, чтобы построить его? Теория предмета всегда является важной составляющей результата, в том числе для создания бизнеса (своего дела), но есть еще кое-что, без чего этот результат невозможен в принципе, как хорошо бы вы ни проштудировали эту теорию. Откровенно говоря, тот бизнес (дело), о котором говорится в этой книге, нельзя создать без некоторых данных. Об этом следующие две главы.

8 ЛАВА

Скрытые методы управления. Визуализация

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

«Окружающее пространство — это лишь наши собственные мысли». (А. Эйнштейн)

«Все есть мысль, и мысль есть причина существующих вокруг нас явлений и объектов, которые, по сути, есть интерференция волн (голограмма)». (А. Тесла)

«Голография — метод получения объемного изображения предмета, основанный на интерференции двух лучей света — луча от источника (лазера) и луча, отраженного предметом». (Большая советская энциклопедия)

«Нанотехнология — метод производства и применения продуктов с заданной атомарной структурой путем контролируемого манипулирования отдельными атомами и молекулами». (Википедия)

Одной из дисциплин некоторых современных бизнес-школ являлся курс «Развитие визуальной моторики памяти». Это новое и мало афишируемое направление в бизнесе, так же как и нанотехнологии. Однако именно эта дисциплина закладывает фундамент новых возможностей в организации разных видов деловой активности людей на сегодняшнем отрезке нашей жизни. Работать старыми методами можно, но больше, чем на «создать продуктивную будку», сил не хватит. Тот, кто намерен вырваться, не обладая большими финансовыми средствами, должен понимать, что инструменты для этого существуют. К их числу я отношу разные, так сказать, нано-бизнес-технологии. Один из них — это метод визуализации.

Что можно сказать про визуализацию? Во-первых, следует признать, что визуализация является реальностью. В этом вопросе отсутствуют какие-либо псевдонаучные данные, хотя ненужная спекуляция, конечно же, имеет место быть.

Действительно, если человек правильно визуализирует, то эта техника существенно помогает в достижении поставленной цели (мысленного представления желаемого события). Подтверждается этот тезис довольно простым фактом: то, что мы сейчас имеем, — это результат нашей визуализации (наших мыслей).

Далее. Аспект визуализации следует разделить на два плана. Один для тех, кто в это не верит в принципе. И мнение таких людей следует уважать, не смотря на ссылки авторитетных людей. Непринятие этого способа само по себе не является препятствием для успешного ведения своего дела. Второй аспект для тех, кто сомневается, что визуализация работает. Они пробовали, и у них не получалось. Поэтому для них следует кое-что разъяснить. Эти люди должны понять принципы визуализации, чтобы убраться те ошибки, которые препятствуют ее применению.

Итак, давайте разберемся, что такое визуализация и почему ее не всегда следует относить к сфере пси- способностей. Последний вопрос весьма интересен, ибо визуализация напоминает волшебную палочку. Хочу предупредить читателя сразу — суть проблемы не в механизме

Что есть тело?



Тело — это интерференция волн

работы визуализации и не в том, правда это или нет. Суть вопроса состоит в уровне этики индивида (исполнителя визуализации).

Известный писатель А. Вербер в своем бестселлере «Империя ангелов» весьма неплохо отразил правду происходящего. Герой романа говорил примерно так: «Человек правят 25% кармы, 25% наследственной генетики, и 50% — это его свободный выбор. Но, о Господи, — продолжал герой, — человек поистине сам не ведает, что выбирает». По словам автора, который в шуточной форме передает эту мысль: ангелам запрещено отказывать в просьбах. Именно в этом и состоит весь трагический фарс явления под названием духовный рост человека. Нельзя не поблагодарить других представителей сильных (того) мира за то, что они препятствуют исполнению почти всех наших желаний. Даже страшно подумать, что могло бы быть!

Но не будем отвлекаться от темы. Уже не секрет, что любая материя (стол, дерево или строение) имеет свой прообраз в виде голографических проявлений. Например, наше физическое тело (то, по которому бьют веничком в парной) имеет несколько уровней отображения его точной копии (поэтому уже не бьют). Эти уровни крайне тонкие, и поэтому их не видно. Посмотрите на «матрешку» тела внимательно. Тело состоит из тканей, ткани состоят из клеток, клетки — из молекул, молекулы — из атомов. А атомы — это волновые образования. Получаем: тело — ткани — клетки — молекулы — атомы. Или — тело = волновое образование. То есть невидимое тело (волновое образование) есть начало нашего физического тела. Если предположить, что проекция человеческого тела могла быть сконструирована точно так же, как делают сегодня анимацию в профессиональном кино, то вопрос о происхождении человека отпал бы сам собой.

Так вот, если вы вспомните, как вы мечтаете, то есть вспомните последовательность действий по производству мечты (умственной картинке и (или) идеи), то вы согласитесь с тем, что то, что вы спроектировали в уме, есть макет, отличающийся от физического макета лишь одним — плотностью. Нарращивание «мяса» или массы на микротонкое тело этой мечты (умственную картинку) — это и есть процесс визуализации.

Визуализация — это способ создания физической реальности посредством манипуляций тонкими (неплотными) энергетическими субстанциями (мыслеобразами). Поэтому Н. Тесла и А. Эйнштейн говорили о том, что все, что мы имеем сегодня, — это результат наших мыслей вчера. И если вы вспомните, как мечтали выучиться на специалиста или построить свое дело, вы найдете, что имеете все это потому, что имели это ранее в своей голове. Точно так, как архитектурное сооружение может появиться только потому, что сначала был проект на бумаге, точно так же цель (иметь свое дело или другая деловая задача) не может появиться без визуализируемого вами мыслеобраза. Компьютер, который сейчас у вас под руками, — это тоже результат чьих-то визуализируемых мыслеобразов.

Поэтому вывод следующий. Вопрос визуализации — это не вопрос факта (он неоспорим). Это вопрос времени. Проблема не в том, какова механика визуализации (это известно всем обучающим подразделениям спецслужб и духовных семинарий), — проблема в том, как это явление (визуализация) увязано с двумя факторами — временем реализации и уместностью реализации (уместность — это соответствие вашего мыслеобраза мыслеобразам других).

Однако человека все же может интересовать сам вопрос механики, то есть механизма работы визуализации. И если очень кратко, то важным связующим звеном между мыслью и физической материей (прообразом бублика и самим бубликом) является психическое состояние человека.

Нетрудно догадаться, что скорость (время) работы визуализации (по типу материализации той скульптуры, что мы наблюдали в известном фильме «Формула любви») зависит от качества состояния человека, с которым эта визуализация совершалась. Вы можете визуализировать что угодно, но если вы это делаете не в соответствующем состоянии, визуализация, как правило, работать не будет. Почему? Потому что мысль все же реализуется и тогда, когда она была создана в бессознательном состоянии. Запомните, что визуализация работает, когда ее мыслеобраз запускается человеком, который находился в бессознательном состоянии. Пока не очень понятно, но просто запомните это.

Вывод. В тот момент, когда человек находится в бессознательном состоянии (которое еще называют бодрствующим сном), то есть он ходит, двигается, делает обычную работу, и запускается мыслеобраз. Это очередной наш секрет. Я повторю его. Реализация мыслеобраза происходит в бессознательном состоянии. Что это за состояние?

Я уже говорил, что это так называемый бодрствующий сон, в котором пребывает человек. Мы все находимся в этом состоянии — кто больше, кто меньше. Вы можете легко вспомнить это состояние, когда, разговаривая по телефону, вы вдруг понимали, что были где-то в картинке разговора, а не здесь и сейчас. Вот это состояние, в котором мы довольно продолжительное время все находимся, и называется бодрствующим сном или бессознательным состоянием. Именно в этих промежутках реализуются мыслеобразы.

Теперь внимание! Следовательно, если мы можем понимать, что все (рано или поздно) окажемся в таком состоянии, мы можем понять, что есть смысл сделать заготовки нужных нам мыслеобразов, которые уйдут «в работу» сразу, как только мы окажемся в бессознательном состоянии.

Именно в этом тезисе спрятана идея рациональности позитивного мышления, поскольку последнее создает позитивный мыслеобраз, реализуемый в моменты, когда мы пребываем в бессознательном состоянии. Вы, вероятно, догадались, что реализуется в материальной жизни тот мыслеобраз, который человек создал. В общем, все дело в заготовках! Именно поэтому всегда было важно, чтобы человек ставил цели или планировал. Ведь когда он это делает, он создает нужные ему заготовки мыслеобразов.

Однако сложность правильного выполнения техники визуализации состоит в понимании следующего вопроса: «А что именно человек мыслит в бессознательном состоянии?» Представьте себе — он гневается, печалится, имеет унылые и пораженческие мысли, желает зла другому человеку, планирует захват завода или территории. По-простому можно сказать, что он не отдает себе отчета в том, что за мысль он сейчас генерирует, и тем более не понимает, что ее содержание определяет ее наступление в его реальной жизни спустя какое-то время.

Итак, в чем же разница? Разница в том, что в сознательном состоянии мы фиксируем свой мыслеобраз, как бы отдавая себе отчет в том, что он может сбыться. А в бессознательном состоянии мы не фиксируем его. Обратите внимание, что в сознательном состоянии мы как бы перепроверяем мыслеобраз. Это осознанное принятие мыслеобраза. Мы разрешаем сбыться этому. А в случае, когда мы находимся в бессознательном состоянии, мы не ведаем о его принятии.

Вернемся к технике визуализации, подразумевая под этим, что ее процесс осуществляется в осознанном состоянии, а не в состоянии бодрствующего сна.

Так вот. Если мы сделали необходимые заготовки мыслеобразов, нам нужно сделать визуализацию системой. То есть нам нужна такая же система, какую мы используем, когда чистим зубы по утрам. При этом задача состоит не в том, чтобы в сознательном состоянии «запустить мыслеобраз», а в том, чтобы в сознательном состоянии лишь помнить о нем и заниматься его корректировкой. А запустится мыслеобраз тогда, когда человек будет находиться в бессознательном состоянии, при этом мыслеобраз был сотворен осознанно. Таким образом, системой можно обозначить нашу работу по формированию целей, планированию и корректировке целей и планов, понимая, что то, что попало в планы или список целей, запустится тогда, когда мы не будем осознавать себя (пребывать в состоянии бодрствующего сна). При этом не нужно особо волноваться о том, когда же наступит момент нашего бессознательного состояния — он составляет практически весь период нашей жизни в этом теле.

Вывод. Созданная мыслеформа должна поддерживаться примерно так же, как огонь, который вы зажгли. Как только мы перестаем подбрасывать дрова, огонь тухнет. Ментальный прообраз (мечта) постепенно стирается, исчезает. Это нивелирует наступление желаемого события (встречи, заказа, решения, поведения и т. п.). Именно поэтому человеку нужна система, обеспечивающая удержание созданного мыслеобраза. В противном случае мыслеобраз исчезает, и реализовываться нечему. Реализовываться будут те мыслеобразы, которые вы не контролируете (чаще всего негативные). Итак, нужна система по удержанию созданных нами (осознанно) мыслеобразов. Можете сразу и проверить. Вы держите в руках невероятный инструмент. Каждый из вас, конечно, находится сейчас в состоянии сомнения. Поэтому хочу вас предупредить, что я отдаю себе отчет в том, что говорю, и рекомендую вам это просто сделать. Вот эта система («восемь шагов»).

Восемь шагов

Первый шаг. Установите цель. Она должна содержать описание конечного результата, который вы желаете (место и время его возникновения).

Второй шаг. Определите миссию цели. То есть «зачем» нужна цель.

Пример.

Цель: подняться на Эверест.

Миссия: прославить свою Родину.

Третий шаг. Определите параметры, без которых цель не может быть достигнута.

Пример. *Чтобы похудеть, нужно ходить в фитнесклуб три раза в неделю и не есть по вечерам. Чтобы достигнуть Эвереста, необходимо откладывать каждый месяц по 300 у. е, чтобы*

накопить нужную сумму для организации восхождения. Смысл этого шага состоит в том, чтобы определить то, без чего достижение цели невозможно в принципе. У каждого эти параметры свои.

Четвертый шаг. Определите «основной способ» достижения цели. Способ должен вас восхищать. Это не просто логически правильное действие. «Основной способ» — это блестящая идея, объясняющая (лично вам) гениальность этого способа.

У меня как-то раз был случай. Мы с друзьями готовили вечеринку, но случилось непредвиденное. Кто-то из нас неудачно задел шкаф, на котором стоял любимый цветок хозяйки квартиры, куда мы пригласили важных для нас гостей. Совершенно понятно, что все наши планы рухнули вместе с этим цветком. Мы начали думать, как нивелировать нашу причастность к «страшному преступлению». И идея была найдена. Когда один из нас ее высказал, на минуту воцарилось молчание, настолько шокирующим и убедительным было предложение. Суть его звучала так. «Давайте не трогать этот разбившийся горшок, — сказал Сергей. — Пусть он лежит так, как лежит. С рассыпавшейся по всему полу землей, осколками, сломанными ветками. Когда мать зайдет и все это увидит, ей в голову не придет, что это сделал ее сын. Ведь он не мог бы не убраться весь этот ужас». Все сработало. Да еще помог случай. Кто-то из родственников резко открыл дверь, и та ударилась о шкаф. Увидев разбитый горшок, вошедший посчитал, что виноват он. Когда пришла мать, он «честно» ей признался в содеянном. Чуть позже пришли мы. План свершился. И победе мы были обязаны гениальной идее. Заметьте, она не может быть объяснена логически. Вот что такое «особый гениальный план», определяющий способ достижения вечеринки.

В нашем примере с Эверестом такой гениальной идеей могла быть, например, идея работать на шефа, который значился руководителем восхождения.

Пятый шаг. Разработайте план конкретных действий, в которых определены последовательные шаги, ведущие к цели.

Пример.

Цель: поступить в институт.

План: узнать условия поступления, нанять репетитора, выделить время для учебы и т. п.

Шестой шаг. Определяйте для каждого действия в пятом шаге конечный результат (КР). Это делается так, как показано в главе «Матрица бизнеса». Там для каждой функции был определен КР. Здесь так же (функция и действие — это слова-синонимы).

Пример.

Цель: похудеть.

Способ: фитнес и не кушать вечерами.

КР: проведенная тренировка в назначенное время в соответствии с инструкцией тренера; проведенный вечер без еды.

Седьмой шаг. Выделите время для визуализации первых трех шагов (не менее одного раза в неделю). Можно совмещать с прогулкой, сауной, пр. Способ: отключенный телефон, никто не

может помешать, закрытые глаза, представляющие первые три шага (на прогулке можно остановиться или присесть в удобном месте). Время работы: 1 минута.

Восьмой шаг. Ежедневно вечером до сна проводится коррекция четвертого шага. Что имеется в виду? Какие-то действия вы не исполняете, поэтому их нужно перенести на следующий день, какие-то исполняются, какие-то нужно отменить из-за неэффективности и назначить новое действие, вытекающее из смысла четвертого шага.

Не разовые тренинги или семинары, а система из «восьми шагов» позволяет создать «основное сырье» для визуализации осознанных мыслеобразов. И именно осознанность следует признать в качестве принципиально нового сырья создания своего дела, некой нанотехнологией в бизнесе будущего.

Но почему это не получается у человека?

Ответ может показаться банальным, но он поражает своей безупречностью. Дело в том, что человеку практически невозможно поддерживать свое состояние в том виде, в котором оно должно пребывать для визуализации. Слишком наша жизнь полна неожиданностей, стрессов, неприятностей, что создает букет негативных эмоций типа страхов, злости, раздражения или уныния. А ведь желанная (планируемая) мыслеформа (идея проекта, замысел деятельности, цель), которая проецируется, так сказать, на материализацию, — это мысль, созданная при сопровождении специфического вида энергии. Вот что является недостающим элементом в цепи правильной визуализации. Мы все этот вид энергии очень хорошо знаем. Просто в жизни он называется немного иначе. Это любовь. Что такое любовь, мы поговорим позже. Но главное, что без этого состояния человек не способен поддерживать созидательную мысль (идею, мечту). А находиться в этом состоянии — это способность. Если не поддерживать мысль о конечном результате какого-то действия, какого-то проекта, она (мысль), не успев притянуться к тому, кто находится в цепи ее реализации, исчезает. Или притягивает рокового человека, имеющего намерение поучаствовать в вашем проекте, потому что вами была когда-то создана негативная мыслеформа, которую (поскольку вы были в бессознательном состоянии) вы не помните.

В любом случае мысль, которую вы не поддерживаете (не отдаете ей свои единицы внимания), исчезает, а значит, исчезает локатор поиска тех обстоятельств, которые ведут к вашей «заказанной», визуализируемой цели.

Этика

Давайте разберемся еще с одним главным каверзным моментом механики визуализации. Автомобиль, квартира, красивая жена или богатый муж (и вас не нужно в этом убеждать) не всегда приносили вам то, что вы хотели. Не так ли? А ведь вы хотели этого для ощущения счастья. Дом для ощущения уюта, мужа для ощущения любви, машину для ощущения радости от езды, а не для расстройств от столкновения в ДТП, или ощущения злости от поведения мужа, горечи от пожара в доме. Все дело в том, в каком собственном состоянии вы продолжаете поддерживать свою мыслеформу. Наше состояние зависти, страха или злости — это именно та среда, в которой будет рождена желанная материя (машина, дом или деньги), но в соответствующей «конфетной обертке» — злости, страхе, зависти.

Вспомните, в каких эмоциях мы часто пребываем, и вы поймете, в какую энергетическую оболочку мы помещаем свои мыслеформы (иметь машину или дом). Мысль, созданная в любви и поддерживаемая этим состоянием, будет материализована с этим же состоянием. Если без нее, то

посмотрите, нужно ли вам то, что вы просили, если оно появится без любви. Что значит без любви?

Для тех, кто с сомнением относится ко всяким эзотерическим проявлениям нашей жизни, сразу скажу, что здесь любовь рассматривается с точки зрения квантовой физики, которая определяет любовь как разновидность силы, рождаемой как результат сложных процессов в пространстве границ оболочки атома и ядра атома. Ученым понятно, что любовь — это не что иное, как некий уровень силы, которая приводит тело человека, в том числе и его мозги, в наилучшее состояние (в котором человек способен визуализировать). Если для ГАЗика пойдет 80-й бензин, то для современного «японца» нужен 95-й. Просто октановое число другое. Конечно, влить можно и 80-й. Но как такая машина ехать будет и сколько — вы и сами знаете. А человек протянет семьдесят-восемьдесят лет в лучшем случае, да и то в состоянии неуклонно портящегося здоровья и характера.

Еще чуть-чуть этики

Теперь давайте посмотрим, а что же это такое, чего мы обычно все хотим? Этот вопрос прольет свет на очередное препятствие в технике визуализации. А что просить? Деньги? Здоровье? Карьеру? Квартиру? Автомобиль? Или все сразу? Просить следует то, что будет приносить пользу хотя бы еще одному человеку, а лучше нескольким. Звучит банально, но так устроена эта жизнь. Как только мы хотим не для себя — это приносит нам удачу, и наоборот. «Заказывать» (визуализировать) нужно бизнес, который производил бы продукт, нужный кому-то, а автомобиль для того, чтобы катать детишек и радовать свою женщину. А может быть, для того, чтобы быстрее и качественнее производить услуги. Другими словами, если в мысли форме отсутствуют намерения вносить (приобретением) вклад в окружение — эта мысль не принесет удачи, потому что судьба любого человека стальным тросом связана с окружением. Это закон. Причинно-следственные связи, существующие на тонком уровне, не выглядят так, как на физическом уровне. Попросите для себя то, с помощью чего вы сможете улучшить положение другого — супруга, детей, соседа, клиента или сограждан. Можно, например, сделать такие визуализации: «Я имею процветающий и успешный бизнес, в котором все сотрудники работают как команда», «Свое дело, продукт которого является востребованным у людей», «Я являюсь признанным специалистом в своей области, и мой продукт помогает людям жить лучше».

Как видите, не нужно просить денег, потому что у вас будет свое дело, которое без денег невозможно. Но это дело будет поддерживаться силой мысли о тех, ради кого оно было создано. Этот элемент (помощь и нацеленность для, а не к) надо запомнить для вставки его в вашу мыслеформу. Это не рекомендация! Это обязательный элемент формирования мыслеобраза.

Алгоритм визуализации

Итак, возможно, вы только что узнали, как визуализировать эффективно. Повторимся. Чтобы достичь результата,

- необходимо создать мыслеформу;
- затем нужно поддерживать мыслеформу для того, чтобы она не исчезла и продолжала «дежурить», притягивая соответствующие обстоятельства;
- для того чтобы поддерживать эту мыслеформу, нужно быть в осознанном состоянии и помнить свои цели и планы; корректировать их;

- для того чтобы удерживать себя в состоянии осознания себя, нужно быть нацеленным на предоставление помощи другим людям и намерение сделать продукт, который делает их лучше (осознание, что я делаю для другого);
- научиться любить нелегко, но не все понимают, что это способность, а не эмоция. Таким образом, просто желая чего-то для себя, включите в это желание идею, отвечающую на вопрос: «Как то, что я желаю иметь, будет улучшать жизнь других».

И еще. Есть самый главный секрет, который удерживает способность человека визуализировать под семью замками. Это рейдерство. Я не про бизнес и законы — они являются лишь физическим телом рейдерства. Я про характер рейдерского мышления — ментального намерения захватить чужое. При таком характере визуализация была бы просто безумием, сильнее, чем атомная бомба в руках какого-то племени.

Нам всем нужно понять, что качественные характеристики того дела, которое мы создадим после прочтения этой книги, — порождение наших сегодняшних мыслей. Создавайте свое дело вдумчиво.

9 ЛАВА

В чем фишка, или Как превратить работу в удовольствие?

Основная причина, по которой я написал эту главу, состоит вот в чем. Оказывается, есть способ, который увеличивает эффективность человеческой деятельности на порядок по сравнению с традиционными способами, построенными на принципах «кнута (манипуляции) и пряника (мотивации)».

Возможно, читатель не согласен с таким утверждением. Однако в массе своей весь бизнес и все социальные формы организации труда в настоящее время, как ни крути, это формы сочетания методов принуждения с различными мотивационными методами.

У меня нет каких бы то ни было намерений обесценить многовековой опыт человечества в вопросе организации коллективного труда в стиле «подавление». Все идет своим чередом. В то же время, как мне кажется, принцип «кнута и пряника» в сфере управления начинает ослабевать. Стали заметными явные тенденции к этому. То ли это первые признаки несоответствия существующим экономическим и жизненным реалиям, то ли сам человек становится более «осознанным» — трудно сказать.

Основной вопрос на повестке дня звучит так: существует ли некий способ, при помощи которого можно добиться того, чтобы любая работа приносила удовольствие в делящемся промежутке времени, и чтобы это состояние возникало, так сказать, не по воле Божьей, а по собственному намерению. Или это всегда дар свыше?

Я нашел ответ на этот вопрос. Такой способ есть. Каждый человек способен получать удовольствие от любой работы, даже если она вам кажется ужасной. Не настаиваю на том, что она выступает одиннадцатой заповедью, но то, что она принципиально меняет уровень «октанового числа» в любом бизнесе, — проверено лично на практике.

Итак, удовольствие не рассматривается в этой главе как самоцель. Оно рассматривается как очень важный фактор в вопросе создания не просто успешного бизнеса, а бизнеса, способного на особенные успехи.

Однако хочу предупредить сразу, тот метод, который вы найдете здесь, не является панацеей. Это не альтернатива существующему миропорядку в бизнесе. Это, скорее, новый элемент в его структуре, и то не для всех. Однако это работает.

Подходы

Главный механизм, заставляющий крутиться маховик бизнеса, — это человек. Вопрос, однако, в другом. Что именно заставляет человека быть эффективным? Поиску ответа мы посвятим время, читая эту главу. Ее не нужно изучать, ее нужно просто читать, когда вас никто не отвлекает. Это не рекомендация. Это условие. Примите его, если хотите понять с первого раза, как запустить свой бизнес не на керосине, а на авиационном бензине.

Мне всегда нравился этот пример, показывающий, что такое бизнес. Представьте себе какой-нибудь сложный агрегат, например авиалайнер. И теперь представьте, что каждая деталь этого механизма — крылья, двигатель, проводка, держатели иллюминаторов или шасси — это не просто куски материальных объектов, а в них находится конкретный человек, отвечающий за работу того, в чем он находится. В общем, на каждый терминал — человек, а иногда на несколько разных терминалов — один и тот же человек. С его болезнями, настроениями, внимательностью, отсутствием или присутствием желания делать то, на что дал согласие, и пр.

Нетрудно увидеть, что происходит на самом деле с таким самолетом. Он или летит, управляемый летчиком-испытателем, или не может набрать нужной скорости, или при посадке разбивается. Некоторым на непродолжительное время удается, как ошпаренным, лететь со скоростью света, при этом не осознавая, куда они держат направление.

Есть компании, которые летят нормально, иногда, подобно судну, попадая в «шторм», но с честью преодолевая трудности. Так в чем же дело? Это воля Божья? Или есть причина?

Дело вот в чем. Весь вопрос успеха бизнеса в общем-то состоит в одной вещи: в понимании устройства человека, чтобы управлять его состоянием. *Сегодня нужен не просто человек, а человек в определенном состоянии, последнее и является главным объектом управления руководителя.* Не человек является объектом управления, а его состояние.

Каким должен быть бизнесмен или сотрудник? Я задал этот вопрос десяти известным в моем городе людям. Ответы были на первый взгляд разными. Ответственность, инициативность, компетентность. Но у всех этих ответов была одна объединяющая их составляющая. Это результативность сотрудника. «По делам мы меряем людей», — сказал мне кто-то гордо.

Так или иначе, когда я спрашивал: «Зачем эта ответственность, компетентность или инициативность?», ответ был один и тот же — для получения результата.

«Что делать?» — говорил я себе. Ответ уважаемых людей, доказавших свой успех на деле, — это не просто слова. Но у меня все равно что-то никак не сходилось. Я понимал, что результат — это действительно единственный показатель и мерило деятельности. Но вот вопрос: а что толкает человека добиваться этого результата? Почему один сотрудник его достигает, а другой нет?

Почему, наконец, один и тот же человек в одном и том же периоде получает результат, а в другом — нет?

К моменту, когда я об этом размышлял, у меня с моими партнерами уже было несколько компаний, в которых работали порядка 250 человек. Я, как и многие, пытался сделать команду, попасть в рейтинги, доказать всем, что мы лучшие. Но на втором десятке существования всех этих видов бизнеса что-то начало барахлить. И именно тогда я осознал еще одно новое явление в моей жизни — я перестал получать удовольствие, которое получал от работы раньше.

Нет смысла описывать здесь все перипетии этого сложного периода, но сейчас я могу точно сказать, что все они связаны только с одним фактором. Я перестал получать от работы удовольствие. Если бы не целый период, почти десять лет работы, от которой я получал истинное удовлетворение, возможно, я и не знал бы, что работа может приносить радость. Но факты — вещь неумолимая.

По иронии судьбы именно в тот момент, когда появились результаты, когда одна из моих компаний вошла во всеукраинский рейтинг, получила международный сертификат качества, имела крупных клиентов и нужные связи, а другие молотили доход, именно в этот момент я испытал наибольшее неудовлетворение от работы. Я спрашивал себя: «Почему, когда всего этого не было, я поднимался утром с радостью от одной только мысли, что у меня есть любимая работа?» Сейчас я знаю ответы на эти вопросы. И могу сказать с абсолютной определенностью: *не результат обеспечивает удовольствие от работы*. И ирония всей этой игры под названием «бизнес» или «карьера» состоит как раз в том, что без этого самого результата не может быть бизнеса или карьеры. Как совместить эти две несовместимые вещи — результат и удовольствие? Без результата нет бизнеса, а без удовольствия зачем он нужен? «Может быть удовольствие — это блеф, которым слащаво прикрываются, чтобы не показать своего несчастья, а на самом деле делать бизнес или карьеру рутинно и неприятно?» — задавал я себе вопросы.

Для кого-то, может быть, это именно так. Но лично мне очень трудно представить, как можно работать без удовольствия. За эти годы я занимался построением самых разных видов бизнеса, и мне абсолютно ясно, что отсутствие удовольствия в работе не просто делает ее бессмысленной и неприятной. По сути, это начало похоронной процессии бизнеса как машины, производящей тот самый пресловутый результат. Мой идеальный бизнесмен (деловой человек или сотрудник) — это тот, кто получает удовольствие от процесса работы.

Что же тогда с эффективностью (результатом), спросите вы? Бизнес — это прежде всего эффективность (результативность). Так-то оно так. Однако то, что мы называем эффективностью или результативностью, однажды перестает быть таковым именно тогда, когда мы перестаем чувствовать удовольствие от ведения этого бизнеса или любого дела. Не замечали? Однажды приходит тот самый момент, когда ты понимаешь, словно тебе 90 лет, что бизнес стал обузой. И ты тащишь его как чемодан без ручки, потому что избавиться от него оказывается намного сложнее, чем им управлять, а желания управлять им становится все меньше и меньше. Силы вроде как еще есть. А вот желания все меньше и меньше. В чем причина такого положения дел? — спрашивал я себя. Почему умирает бизнес? Даже не так! Какова причина потери души бизнеса? Я это точно понял: бизнес не всегда умирает после выхода из него души. Какое-то время он продолжает еще функционировать.

Я нашел причину, и, как водится, раньше, чем противоядие. Но это радовало: «Я знаю причину». Понятное дело, мне пришлось потратить много времени. Но это было и есть самое лучшее мое

время, потому что я уже знаю, как создавать *удовольствие от работы*, на которую человек тратит больше половины своей жизни. И я знаю причины гибели или продолжительности жизни карьеры и бизнеса.

Причина эта заключается только в одном факторе. Если работа делается без удовольствия — это скрытая форма насилия над собой, и, что с технической точки зрения важно, этот фактор является основным в вопросе увядания любимого дела или снижения его эффективности (результативности). Эффективность (человека) = (его) удовольствие. Если быть более точным, то вместо слова «эффективность» следовало бы поставить слово «продуктивность», потому что раб на плантации — это почти всегда «эффективность», но в то же время «непродуктивность». Если очень грубо высказаться, то износ раба происходит слишком быстро. А бизнес — это дальнейшее плавание. Там нужен сильный моряк и на долгое время.

В общем, если человек не испытывает удовольствия от работы, имеет место насилие. А поскольку человек по своей природе стремится к свободе, он будет всеми силами избегать насилия, то есть такой работы, которая делается без удовольствия. Остальное — вопрос времени и терпения.

Мы, таким образом, подобрались к следующей идее. *Идеальное состояние человека — это состояние, близкое к состоянию удовольствия*. Вы можете подобрать этому слову свое значение, но суть от этого не изменится. Для того чтобы дело делалось хорошо, нужно, чтобы тот, кто его делает, был в хорошем состоянии — испытывал бы радость, увлечение, азарт, счастье, уверенность или внутреннее спокойствие — называйте это как вам нравится.

Но как этого добиться? Существует ли некая система или рецепт, с помощью которых можно было бы вызывать это состояние каждый раз, как только оно уходит? Потому что, когда оно ушло, бизнес или дело начинает походить на машину гонщика, который перегружает двигатель, и он вот-вот сгорит.

Старая технология

Как-то раз я работал с артистом. Проводя свою стандартную коуч-сессию, я обратил внимание на одну деталь. Дело было перед спектаклем, до начала оставалось часа четыре. Клиент был очень расстроен, утром его мать отвезли в больницу.

Я немного растерялся, потому что не знал, что в таких случаях, кроме стандартного утешения, можно сделать. Наша встреча прошла как-то уныло, и я так и остался один на один с вопросом: «Как можно было помочь?» Эта мысль не оставляла меня. Но особенно не давала покоя после того, как я увидел его вечером на сцене. Я сидел в первом ряду и очень хорошо видел все, что происходит с моим клиентом, исполняющим роль счастливого человека.

Каково же было мое удивление, когда я увидел, что глаза артиста светились от счастья и он заряжал позитивом всех зрителей. Я был ошарашен и повергнут. Этот человек, видимо, знает ответ на вопрос, который мучает меня уже больше десяти лет.

Я никак не мог понять, как человек, у которого мать находится в тяжелом состоянии, был способен так играть?

Утром я сразу позвонил ему и попросил о встрече. И первым моим вопросом был вопрос о том, что он чувствовал, когда играл.

— Я чувствовал то, что мне нужно было чувствовать по моей роли, — ответил он.

— То есть ты не просто имитировал, а чувствовал то, что играл? — удивленно спросил я. — Ты хочешь мне сказать, что в том эпизоде, когда ты играл счастливого, это было настоящее твое состояние на тот момент?

— Именно. — Он посмотрел на меня исподлобья и спросил. — Ты, видимо, хочешь спросить, как это возможно? — И еще через мгновение добавил. — Нас этому учили.

— Где? — спросил я недоуменно, подумав, что это за филигранный тренинг он проходил, а я не знаю о нем.

— В театральном. Это, собственно, и есть система Станиславского.

У меня внутри что-то вспыхнуло. Я не изучал систему Станиславского, но случай, который произошел с моим клиентом, был не первым в истории. Это может делать почти каждый профессиональный артист. То есть существует алгоритм, с помощью которого можно вызывать состояние удовольствия у любого человека, продуктивность которого тут же увеличивалась на порядок. Я спросил его: «Ты можешь мне рассказать, как ты это делаешь?»

Наш разговор был долгим, и все закончилось поисками теории Станиславского и еще двумя бессонными ночами, когда я не мог оторваться от его книги, описывающей полную технологию подготовки артиста. «Кажется, я нашел, — говорил я себе, — теперь могу научить этому других».

К этому моменту мне уже было абсолютно понятно, что все статистики успешных людей, все великие дела и компании, победы на выборах или в значимых тендерах, просто драйв в жизни или теплый дом и родная семья — это все возможно только при одном условии. Если то, что ты делал, к чему шел и стремился, ты делал с удовольствием.

Мне было это понятно, я только не мог одного — создавать свое удовольствие от работы тогда, когда я этого хочу, а не быть следствием и находиться в ожидании, когда это состояние возникнет. Неужто мой клиент, когда шел на свой спектакль, молился об этом состоянии или надеялся, что оно начнется просто потому, что он взойдет на театральный помост?

Я уже умел поднимать настроение клиента и вводить его в хорошее состояние. Но искал нечто другое. Я искал технологию, которой человек мог бы воспользоваться без помощи инструктора, тренера или консультанта.

Нужно ли говорить о том, как внимательно я штудировал систему Станиславского? Хотите знать, нашел ли я то, что искал? Нет. Конечно, я нашел там очень многое, что можно применять для успеха, и в первую очередь — управление своими и чужими эмоциями. Я нашел идею самой игры: «тактический способ обмана собственного ума», который постоянно вмешивается. Но мне казалось, я вот-вот найду и самое главное, что я искал, — механизм создания удовольствия в работе. Но все было тщетно.

Да, собственно говоря, и способ, который применил мой клиент, — это совсем не то, что мне надо, и работает он только в одном случае — если человек артист и у него есть роль. «Но люди в массе своей не артисты, а их повседневная работа не ассоциируется у них с ролью», — говорил я себе.

Вечером я позвонил клиенту домой, чтобы справиться о здоровье его матери, и каково было мое удивление, когда в трубке я услышал голос раздавленного горем человека. Где тот, кого я видел

вчера, и почему он не мог так же сделать сегодня? Ответ лежал на поверхности — сегодня он не играл роль. Ее не было. Мой рецепт от Станиславского провалился.

Я не знаю, почему я не сдавался. Может быть, это миссия всей моей жизни и кто-то сверху меня ведет? Так или иначе, я понимал, что три года практики в роли коуч-консультанта дали мне понимание, что именно нужно делать, чтобы клиент мог воспрянуть духом, потому что в другом состоянии (по сути, не духовном) он мало на что годен.

Однажды по совету коллеги я применил технику «отмотки пленки назад». Она как-то мне сказала: «Ты должен найти свой способ. Брось умные книги. Если ты сам получаешь удовольствие и неоднократно — способ есть. Поэтому отматывай пленку всех тех случаев, когда ты создавал нужный тебе эффект, и пытайся зафиксировать те действия, которые предшествовали появлению удовольствия». А потом помог случай.

Секрет, как создается удовольствие, найден

Как-то раз мне позвонил хороший знакомый и предложил принять участие в бильярдном турнире. Я отказался сразу, потому что играть в бильярды и участвовать в турнире — это разные вещи. Но турнир был командный, а мой друг не мог в силу определенных причин быть в это время в городе. В общем, суть состояла в том, чтобы просто принять участие и не подвести его команду. Поскольку я играл неплохо, ситуация выглядела сносно.

Как назло, в первом туре мне попался один из самых сильных игроков. Шансов выиграть не было никаких. Я улыбнулся про себя и расслабился. Будь это бокс, я бы расстроился, конечно, но поскольку игра в бильярд связана с ударами по шарам, а не по голове, я чувствовал себя в общем-то нейтрально. И уж во всяком случае, не питал надежд на выигрыш и мои стремления ограничивались одним — не выглядеть ужасно и забить хотя бы пару шаров.

По жребию разбивал я. Сделал я это просто, без каких-либо ожиданий: хорошо ударить, правильно разбить или попасть при разбивке в лузу. Удар сделан. Я выпрямился. Когда я осознал, что мой шар в лузе, у меня было какое-то нейтральное состояние. Такие удары всегда похожи на случайность. Но вот мой второй, третий и четвертый удары! Это было нечто. В каком-то нереальном состоянии я выполнял очень сложные удары, и мои шары оказывались в лузе. У меня вдруг возникло чувство, что я вошел в историю всех бильярдных игр. Удары были красивы именно из-за своей сложности, это восхищало. Причем не были случайностью, как в первом ударе. Я чувствовал, как ко мне с уважением относятся зрители. Два шара, а потом еще три, забитые моим противником, не вызвали во мне ни капли волнения. Мне было все равно, потому что я играл великолепно и уже как бы доказал всем, на что способен. Теперь можно и проигрывать. Два следующих незабитых шара не вызвали расстройств, потому что сами по себе были мастерскими.

При счете 5 : 5 я играл, как будто был именитым мастером. У меня все получалось, даже тогда, когда шар не заходил в лузу. Два следующих удара вывели меня к финишной прямой. А восьмой, последний шар, был просто фееричным. Через весь стол, резанный, не очень сильный удар по чужому шару заставил его войти прямо в лузу на очень медленном ходу так, как это происходит в замедленной съемке. Это было настолько красиво, что даже взрыв аплодисментов не усилил чувства, которые я испытывал в этот момент.

Две следующие партии прошли на одном дыхании. Когда я понял, что тур за мной и мой противник жмет мне руку, я не осознавал того, что передо мной стоит тот самый сильный игрок. Я

ликовал. Это было настолько приятное ощущение, что я подумывал, а не заняться ли этим все-разрез. Но эйфория проходит быстро.

Что произошло потом, долгое время оставалось загадкой. Помню, перед самым первым ударом в следующем туре, когда я разбивал, я подумал: «Интересно, забью ли я шар при разбивке, как в тот раз?» Когда я ударил, шар пошел в лузу очень точно, но почему не оказался там, нужно было спрашивать только у самого Господа Бога. Каким-то чудом он просто туда не вошел.

— Так — подумал я. — Не знак ли это?

То, что происходило дальше, описать трудно. Почти каждый удар, который я бил, шел мимо лузы. Почти всегда не хватало каких-то пары миллиметров. Перед каждым следующим ударом я спрашивал себя: «Ну, что сейчас мне уготовит это удар?» И далее следовал промах. Мне удалось забить по какой-то случайности три шара. Так я оценивал это, потому что после удара не мог объяснить, почему шар оказался там. Это была как манна небесная! И не радость от игры, а вздох: «кажется, обошлось».

Эту и последующие две партии я проиграл. В последнем туре я не забил вообще ни одного шара. Это была сухая, которая закончилась буквально за три минуты, что было мне на руку, потому что то, что я испытывал во второй партии, лучше не описывать. Перед каждым ударом я находился в состоянии жуткого волнения, а после удара — в раздражении. И это на протяжении всей игры, которая превратилась в микс ужасного состояния: стыда за промахи при легких ударах, сомнений, самообвинений, постоянно сопровождаемых внутренним диалогом, а также разочарований. И все это не ощущалось по отдельности. Это был микс отрицательных ощущений.

«Что со мной? — спрашивал я себя. — Я ведь мог проиграть в прошлом туре и был бы несказанно рад. Что произошло со мной? Что за ужасное состояние, которое я сейчас испытываю?»

«Удивительная вещь, — думал я, возвращаясь домой, — какие факторы играли в тот момент, когда я выиграл, и какие, когда проиграл?» Масло в огонь подливало то, что я точно понимал, что в первом туре я играл в удовольствие, а во втором — нет. Я опять видел, что мой принцип работает. Но что лежит в его основе? Я вспомнил совет моего коллеги и начал отматывать пленку назад. «Что же я там вижу?» — спрашивал я себя, просматривая один за другим эпизоды этого турнира. И вдруг меня осенило. В какую-то долю секунды я постиг сразу все, что так долго искал. Казалось, я все это забуду, если не запишу. Первое, что я отметил на каком-то обрывке, было следующее — в первом туре я не был нацелен на результат. Я был ошеломлен и возбужден от этого открытия, как будто стоял перед самой последней чертой какой-то тайны, которая вот-вот откроется. И не потому, что отсутствие нацеленности на результат имело место именно в этом конкретном случае. Я был ошеломлен из-за другого: я как бы увидел все похожие случаи в моей жизни. И главное — то, что одним и тем же фактором во всех этих случаях было отсутствие стремления получить результат.

«Невероятно, — говорил я себе. — Ведь это невозможно. Все великие гуру и просто уважаемые люди проповедовали совсем противоположное. Они говорили о результате. Я и сам был помешан на этом и в свое время даже вывел целую теорию, которую, как мне казалось, с успехом применял. Может быть, я схожу потихоньку с ума?»

Может быть. Но факты говорили о другом. Как только человек 1) отстранен от результата, 2) делая что-то правильное в направлении его достижения, — эффективность увеличивается. Как ни странно, секрет эффективности зиждется на двух вещах: 1) отрешенности от результата и 2)

правильном делании того, что ведет к нему. Научившись совмещать эти два фактора, можно добиться очень многого.

ОТРЕШЕННОСТЬ ОТ РЕЗУЛЬТАТА +

+ ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ = КАТКА (НАИВЫСШАЯ СТЕПЕНЬ МАСТЕРСТВА)

Продуктивность. Фактор № 1

Дело не в том, что концентрация внимания на результате не приносит результата. Как раз приносит. Рабы на плантации приносят очень неплохой результат. Да и в наше время в почете тот менеджер, который способен нацелить своего подчиненного на результат, мотивируя его премией или искусно манипулируя им другим способом.

Так в чем вопрос? Вопрос в продуктивности. У каждого инструмента или вещи есть свой износ. И это знает каждый бизнесмен. Амортизационные отчисления созданы именно для этого. Но кто из руководства думает о сотруднике с этой точки зрения? Что для него является признаком износа, который выводит его из строя? Шрамы на теле?

Ответ прост. Износ человека происходит при помощи эмоционального насилия над ним, то есть когда человек делает что-то без личного желания. Он не хочет, но делает. Именно это отнимает у сотрудника и человека ту жизненную энергию, которая движет им, как энергия бензина движет автомобилем.

Весь вопрос успеха современного бизнеса или карьеры — это аспект октанового числа в бензине, или, иными словами, «октанового числа» энергии у сотрудника. Продуктивность сотрудника прямо пропорциональна уровню его состояния. А это уже не просто вопрос результативности, поскольку *бизнес в основе своей — это бег на длинную дистанцию, на которой определенный уровень эмоционального состояния команды должен сохраняться как условие продолжения этого бизнеса.*

Сотрудник должен делать результат, но для этого ему необходимо соответствующее количество и качество «керосина» — духовной энергии.

— Что это такое? — однажды спросил меня один важный бизнесмен. Я проводил небольшой семинар о структуре сознания человека, и мне нужно было показать, что эффективность человека зависит от некой специфической энергии. — Это подзарядка от еды? — продолжал он серию своих вопросов.

Мне пришлось остановиться на этом подробно. «Но удивительно, — подумал я тогда, — люди до сих пор так и не знают, что лежит в основе их счастья. Они полагают, что нужно просто хорошо поесть, чтобы подзарядиться».

Я продолжал. «Если сам человек или руководство не будут заботиться об этой энергии, сотрудник не по своей воле начинает сбавлять темп и, соответственно, результаты». Какой смысл стегать или уговаривать загнанную лошадь скакать дальше? Но ведь с человеком происходит то же самое, хотя выглядит это банально: грипп, ОРВИ, ангина или нервный стресс. Никому в голову не приходит, что болезнь сотрудника — это не внешний фактор, а исключительно внутренний. Человеку нужна некая специфическая энергия, без которой он не может делать этот результат.

И эту энергию вы можете заметить в человеке, когда он испытывает удовольствие от работы. Можно было бы сказать, что «состояние удовольствия», которое испытывает человек, и «энергия с высоким “октановым числом”» — это одно и то же. Если вы видите, что сотрудник несчастлив во время работы, тускл, еле-еле передвигается, хмур или невесел, знайте — от него нет смысла ждать результата в долгом периоде и пора искать замену или восстанавливать. Если в последнее руководство особо не верит — это называется «быть готовым поменять лошадь в упряжке». Как бы прискорбно это ни звучало, но именно это происходит во всех компаниях. Почти во всех. Если человек не справляется — его увольняют. Если его не увольняют — он, как тонущий, тащит за собой остальных. Бизнес начинает сдавать именно тогда, когда возникает критическая масса «тонущих» — потерявших силу «делать», переставших получать от работы удовольствие, а не тогда, когда возникли изменения на рынке или еще что-то подобное. И первым таким мучеником обычно является «капитан корабля».

«Что же получается в итоге? — размышлял я. — Необходимо снимать акцент с результата и переносить его на удовольствие?» Интуитивно я понимал, что двигаюсь в верном направлении. Я уже мог двигаться не на ощупь, не опираясь, так сказать, только на интуицию, а показать механику, чтобы впоследствии ее мог самостоятельно повторить любой.

Катка — как выглядит механика удовольствия

Я помнил, что, играя в первом туре, я не был нацелен на выигрыш. И это факт. Я вспомнил еще десятка два похожих случаев из жизни, когда достигал феерического успеха, не будучи заикленным на результате. Но мне понравилось проводить анализ, основываясь именно на случае игры в бильярд. Кроме того, система игры оказалась весьма удачной для объяснения самой технологии, как получать удовольствие от работы. Не как найти работу в удовольствие, а как делать ее такой, зная точные шаги.

Итак, когда я играл в первом туре, я не был нацелен на выигрыш. И тут, когда я подумал об этом, я спросил себя: а зачем, собственно, стремиться к выигрышу (результату), если он сам по себе является условием игры? Зачем быть нацеленным на этот результат, если он составляет условие игры? Вы лично верите в то, что, начав игру, будете стремиться промахнуться? Движение в сторону победы не нужно возбуждать. Оно возникает само по себе, если человек осознает, что он вступил в игру.

Допустим, это так. Но что именно я делал одновременно с отсутствием желания получить результат, ведь шары в первом туре забивались? Какой фактор имел мест, чтобы шары попадали прямо в лузу, а когда нет, останавливались бы в самом неудобном для моего противника месте, но при этом я бы не стремился к результату?

В бильярде такое явление называется «катка». Старые игроки говорят: «У него пошла катка». Вряд ли кто-то из них разбирал анатомию катки, но я, по воле случая или из-за безудержного стремления понять, как можно научиться делать работу в удовольствие, сделал это.

Катка выглядит весьма просто. Когда она возникает, кажется, что сам Господь Бог спустился к бильярдному столу, чтобы раздвигать на полсантиметра углы тех луз, в которые целитесь именно вы. Одна деталь. Вы этого не знаете. Вы думаете, что это вы такой герой. И от этого вам начинает казаться, что вы и впрямь бог. Удивительно, но эта ложь или правда (что скорее всего) только помогает. И вы начинаете выделять такие финты, что от удовольствия согласны нежитья в руках самого черта. Хотите знать, когда исчезает катка? Она исчезает в ту минуту, когда вы начали

чего-то хотеть, например результата. Вы ведь не знаете, что это «яд». Вы ведь думаете, что хотеть — это нормально и даже целебно.

Однако вопрос не в этом. Что это именно так, скажет вам каждый, кто хорошо знает эту игру. А вот что нужно делать, чтобы катка возникла? Ибо без нее игра быстро наскучивает и результат начнет таять, как облако, — незаметно, но очень настойчиво. Да и потом, кому нужна игра, не приносящая удовольствия? Катка — это бесспорное состояние драйва, кайфа, удовлетворения и радости. Это такой микс блаженства. Это и есть жизнь. Может быть, в другой области это называется как-то по-другому, но не это важно. Суть в том, чтобы понять, как эту «катку» включать в любом виде деятельности, в любой профессии.

Когда я играл в первом туре, я точно помню, что делал. Я старался запомнить, в какое место шара (он называется биток), под каким углом и с какой силой я бил. Зачем? Чтобы пристреляться и понять, как правильно ударить в следующий раз. Мое внимание сосредоточилось только на этом. Я промахивался и отмечал, в какое место целил и с какой силой. Это практически все, что я делал. Все остальное делал кто-то. Возможно, это был сам Господь Бог? Ответ на этот вопрос есть, и позже я остановлюсь на этом подробнее. Но связь с Самим неслучайна. Есть нечто, что запоминает все факторы и все эти данные, чтобы потом использовать их. В том числе и для создания катки. Это наше сознание. Есть только одно замечание — это сознание должно работать на определенной частоте и эту частоту нужно уметь включать.

Анатомия создания катки

Если вы будете наблюдать за всеми переменными цикла «удар», вы найдете там следующие:

- сила удара;
- точка прицела;
- угол удара;
- резкость или мягкость удара;
- угол просмотра лузы;
- намеленный кий, который легко и без трений скользит между пальцами;
- расстояние от конца кия до битка;
- перекошенные, как у мишки косолапого, ноги и, возможно, еще пара вещей.

Так вот, если вы сосредоточиваете свое внимание на всем этом, имея перед собой рабочую задачу: осознать в единицу времени все эти вышеперечисленные факторы (будем называть их «переменные»), для того чтобы сделать удар максимально точным, — это и есть та среда, в которой рождается катка. Повторю, вы просто удерживаете внимание на всем этом — на всех переменных. Если же игрок не делает этого, то есть не имеет намерения «осознать», постичь, «увидеть» все эти переменные, тогда катка спит — ее никто не будит.

Пока же ясно одно — без этого условия (назовем это «фокус на переменных») катка, а это значит кайф божественный, а вместе с ними и результат, и смысл жизни, и все цветы мира, — все это не ваше. Вся суть действия под названием «катка» в бильярде или в любом виде деятельности — это концентрация на переменных. И если в этот момент вы делаете что-то другое или, еще того хуже, чего-то хотите, то бишь на результат нацелены, — неудача тут же просыпается, открыв свой правый глаз, потому что вы стоите как раз по правую руку от нее.

Но кроме фактора «переменные» было еще что-то, что сделало мою игру в первом туре. И об этом сейчас пойдет речь. Именно из-за этого еще одного фактора возникает катка. Этим фактором является специфический психологический процесс, о котором мы не знаем или просто не обращаем на него внимания. *Это процесс постоянного изменения нашего понимания в определенной области деятельности благодаря новой информации или интерпретации старой.* Но что интересно, у этого процесса есть всем нам хорошо известное название — обучение. Над нами слишком много измывались, и не без сарказма скажу — издевались, называя то, что с нами делали, обучением, чтобы можно было сейчас с радостью выкрикивать это слово. А ведь именно обучение участвует в создании удовольствия. Ниже даю определение обучения. Вдруг кто-то проникнется сразу.

Обучение — это изменение понимания в определенной области деятельности благодаря новой информации или новой интерпретации старой.

Заметьте, обучение — это не заучивание шаблонов. Обучение — это постижение. Это процесс создания понимания благодаря информации. Это высказывание одного великого человека мне наиболее импонирует. Если изменить буквы этого слова на любые другие, чтобы снять ненужные ассоциации, вы легко сможете заметить одно божественное явление. Это явление — есть сам процесс жизни. Вся суть жизни, в общем-то, это изменение понимания в чем-либо при помощи съема информации. И если, например, человек захочет стать несчастным, ему следует сделать только одну простую вещь: перестать изменять свое понимание в той или иной области жизни. Или иными словами — перестать считывать информацию с объекта интереса для изменения его понимания. Мы перестаем любить своих друзей, супруга, партнеров, просто тапочки — не потому, что они становятся другими, а потому, что мы перестаем хотеть их постигать. С технической точки зрения мы перестаем заниматься считыванием информации с того объекта, с которым имеем дело в силу тех или иных жизненных обстоятельств.

Но как ее (информацию) иметь, если не быть сфокусированным на ней? Вот и игра в бильярд наглядный тому пример. Когда я фокусировал свое внимание на переменных цикла «удар по шару» — это было не что иное, как строительство фундамента для обучения. А когда я обучался (считывал информацию со всех переменных), я жил и получал удовольствие, что, по сути, есть одно и то же.

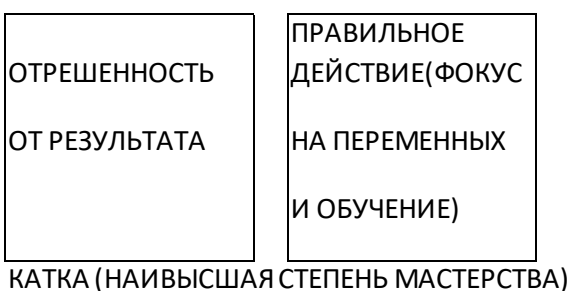
ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Обучение — это концентрация вашего внимания на переменных той области, которая является предметом вашего интереса.

Например, зоолог будет счастлив от своей работы в том случае, если сконцентрирует свое внимание на переменных жизни скворца — его скорости полета, его зигзагов, приземления на ветку, клевания насекомых. Такой подход в любом виде деятельности превращает работу в исследование, обучение. Разве можно это назвать работой? Вроде как нет. Это просто интересная игра. Но за игру в бильярд могут платить, значит это все же работа. Ответ — да. Но работа ли это в том контексте, как я выше показал ее вам? Нет. Это тотальное обучение. И если вы внимательно присмотритесь к тому, что делает любой мастер или профессионал в своем деле, вы увидите, что он обучается каждую минуту, даже если не осознает этого. Он каждый раз что-то постигает. Весь вопрос только в технологии, то есть в том, как «включать» кнопку обучения. Многим это удается случайно, то есть они включали кнопку обучения не осознанно, а это выходило само собой. Они не знали, что она есть.

Возможно, что мы пока не готовы к такой постановке вопроса, но я уверен, что а) полезный труд как процесс деятельности и б) обучение как съем информации о запросах того, для кого ты трудишься в этой сфере, — две стороны одной медали под названием «развитие человека».

Вывод. Катка, или удовольствие от любого процесса деятельности, зависит от двух вещей: 1) фокуса на переменных в момент этой деятельности и 2) обучения как процесса съема информации для обретения нового понимания этой деятельности. Именно эти два элемента образуют ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ, создающее эффект под названием «катка», к какой бы области нашей деятельности мы ни применили это явление.



Новый фактор в производстве эликсира удовольствия

Суть правильного действия стала понятной. Но вот что делать с «отрешенностью от результата»? Как научиться этому?

Когда я дал прочитать то, что вы только что прочитали, своему другу, у него было очень странное выражение лица. Это как в детстве, когда тебе говорят, что за дверью Дед Мороз, и первое, что ты хочешь сделать, это выбежать и посмотреть, но некоторая степень недоверия не пускает и удерживает.

— И потом, как это теперь мне объяснить своему начальнику? — спросил он. — Просто прийти и сказать: «Давайте, мол, теперь сделаем из моей работы процесс обучения».

Я молчал. Его скептицизм был оправдан. Но я обещал ему, что мы позже поговорим, как это можно делать, даже не ставя в известность начальника или правительство (на случай, если ты сам себе капитан). Здесь есть проблема более серьезная, чем начальник.

И, видимо, поэтому мой друг смотрел на меня с таким недоверием и удивлением одновременно. Интуицию не проведешь. С одной стороны, получается, что секрет раскрыт. С другой стороны — все это начинает походить на мистику. Шутка ли, сделать из работы удовольствие! Суть как бы понятна с первого раза: удовольствие можно получить практически от любой работы или от любого вида деятельности, если концентрировать свое внимание на переменных того процесса, который является предметом деятельности в момент этой деятельности, и сохранять намерение обучаться. Я даже однажды провел эксперимент с парнем-заправщиком, который вставляет «пистолет» в бак машины. Результаты были невероятными. Однако что-то все же мешало поверить. Какой-то элемент, который еще не разобран по полочкам, не давал моему другу полного ощущения правды.

— В теории звучит и правда заманчиво, — признал он. — Но что-то я не очень верю в то, что это можно делать в жизни.

Забегая немного вперед, скажу, что мой друг был в принципе недалек от истины: есть еще один фактор (тот самый), который влияет на состояние удовольствия.

Яд для катки

Вспомните мою игру во втором туре. Вы уже знаете, почему я выиграл. Я фокусировал свое внимание на переменных игры и был как бы отрешен от результата (я не думал о том, что нужно выиграть, и не хотел этого; я просто делал то, что умею). Вы также понимаете, почему я проиграл во втором туре. Да, я не держал фокус на переменных удара. Я перестал это делать. И вместо этого начал фокусировать свое внимание на совершенно других вещах. Я их называю «хотелки».

Вы узнаете о них чуть позже, но пока просто попытайтесь понять, что у человека есть такие состояния, которые мы называем «хотелками». Каждый из вас может их вспомнить. И я тогда тоже начал хотеть. Хотеть выиграть, хотеть забить вон тот шар, хотеть забить красиво. Хотеть, хотеть и хотеть. Где-то в середине игры, когда я уже потерял надежду на хорошую игру, я захотел катки. Это было началом конца моей игры в удовольствие и, соответственно, концом результативности. В последней партии я вообще не забил ни одного шара. Результат — ноль. В игре это называется «сухая», сопровождаемая, как правило, некоторым количеством стыда. Стыд (состояние, которое испытывает человек), это, кстати, родной брат «хотелки» (родственничек).

В общем, вы видите, что, как только я снял фокус с переменных и перестал быть нацеленным на «съем» информации, то есть снял намерение с обучения, я сразу почувствовал себя хуже. Удовольствие как будто бы испарилось, и игра не ладилась все больше и больше. К концу второго тура я был изможденным и усталым. Я не играл. Я делал это как бы по принуждению. Именно так работает большинство людей. Они просто функционируют.

Все правильно, сказал я себе. Я не фокусировался, и я «хотел». И тут же осекся. В голове возник простой вопрос. А что повлияло на меня? Что я перестал делать, из-за чего перестал фокусироваться и постоянно хотел? Я был наказан свыше? Так же, как и благословлен в первом туре? Почему я переключился с «переменных» на «хотелки», сомнения, чувство стыда, а потом на самообвинение и прочее? Я что, всех этих «родственничков» выбрал намеренно после долгих раздумий? Вот в чем вопрос! Кто или что повлияло на меня так, что я не делал всего того, что было фактором победы, как в первом туре? Ответ есть — за все это отвечает та внутренняя часть нашего организма, которую мы знаем как Эго. «Хотелки», сомнения, самообвинения, стыд — все это и есть продукты Эго. Анатомия этого вопроса входит в тему структуры сознания человека и будет подробно рассмотрена позже. А пока нам достаточно запомнить (для последующей личной проверки), что все эти состояния — это специфические состояния человека, вызываемые главным его врагом — Эго.

Забегая немного вперед, хочу сразу сказать, что, когда я позднее начал отрабатывать найденную технологию «фокуса на переменных», у меня постоянно возникала одна странная ситуация. Мой клиент то мог ее применять, то у него это не выходило. Инструкция была написана предельно ясно. По пунктам! Но порой не выходило ровным счетом ничего. Проблема состояла в том, что фокус на переменных не всегда удавалось удерживать, а иногда клиент вообще не мог сфокусироваться, работала только одна «хотелка» получить результат (отрешенностью здесь и не пахло). Если же фокусировка у него и получалась (и отрешенность от результата), она могла исчезнуть вмиг, и оставалось непонятным самое главное: какие факторы влияют на это?

Я был в тупике. А ведь если понять этот последний этап, можно будет наконец получить работающий механизм с кнопкой «пуск», а не просто программное обеспечение с вирусом «Эго», несанкционированно закрывающим эту шикарную программу, который к тому же невозможно определить, чтобы уничтожить его или хотя бы временно заблокировать.

«Что это за вирус на гениальной программе?» — спрашивал я себя. Теперь я уже знаю, что им является. Это Эго — часть ума, которая содержит вирусные программы в виде вины, сомнений, самообвинения, «хотелок», различных «голосов» и прочих проявлений, которые переключают внимание человека с переменных деятельности.

Я немного забежал вперед специально для упрощения понимания материала, который излагаю. И вот что хочется в связи с этим сказать. Для моего открытия не хватало лишь одного — данных про то, как устроен человек.

Всем известно, что человек — это не только тело. И что человек это еще духовное существо. И что человек обладает памятью, которая сконцентрирована в сжатой энергоинформационной форме, называемой умом. Задумайтесь, человек — это не просто тело. Человек — это три главные его составляющие:

- само тело — биологический робот;
- ум — программная оболочка;
- «Я» — духовное существо — главный игрок, определяющий векторы своей жизни и способы движения по ним.

От того, как устроены все части этого, зависит техника (методы и приемы) продуцирования успеха, побед, хорошей жизни, счастья или удовольствия — называйте это, как хотите. Я многое понял именно после того, как смог понять структуру человека, в том смысле, что и как им управляет на самом деле.

* * *

Когда я рассказывал о том, как происходил процесс моей игры в первом туре, то обращал ваше внимание на следующее. Человеку ничего не нужно делать особенного, чтобы делать что-то правильное, безошибочное. Ему нужно просто фокусировать свое внимание на переменных той работы, которую он делает в этот момент. Суть вот в чем.

Та часть сознания человека, которая производит «съем» информации, самостоятельно создает правильный или нужный шаблон поведения (действие), ведущий к результату.

— Ого, — воскликнул кто-то в зале, когда я заявил это на одном из семинаров. — Так уж и само!

— Да, — подтвердил я. — Хотите верьте этому, хотите не верьте, но механизм правильного действия (максимально безошибочного) состоит именно в этом. Все, что нужно, — это наблюдение (со 100% внимания), повторение процесса, делание и повторение делания с обязательным условием — удержанием фокуса внимания на переменных процесса этого действия. Перечитайте еще раз алгоритм.

Так вот — за эту функцию (определение правильного, безошибочного действия) отвечает та часть человека, которую мы знаем как духовное существо. Здесь мы будем называть его «Я».

Вспомните первый тур. По сути, тогда я играл как «Я». Поэтому было то, что называется каткой — удовольствием, сопряженным с большой результативностью. «Я» можно узнать очень легко. Если человек чувствует удовольствие (правильнее было бы сказать счастье, поскольку удовольствие относится к телу, а не к духовному) — это и есть «Я». Точно так, как мы можем определить по запаху что-то, точно так же мы можем определить и себя («Я») по степени испытываемого состояния счастья, удовольствия. Если человек испытывает счастье, удовольствие — это говорит о том, что в настоящем моменте присутствует его «Я».

Но во втором туре играл ведь тоже «Я»? — можете сказать вы. Нет — это уже был не «Я». Тело стояло мое, но в этот момент им командовал не «Я», а кто-то или что-то другое. Им командовал мой ум или та часть, которую называют Эго. Это оно всегда хочет, боится чего-то, плачет, обвиняет, чувствует стыд. Это оно пугает, манипулирует, сомневается. Это оно обесценивает, подавляет. Это его мы слышим всегда как мысли и внутренние голоса, которые признаем за правду, в то время как это ложь.

Это мы Эго слышим, когда оно подает свой ментальный голос: «Подумай хорошенько, а то можешь оказаться в...» Это оно говорит: «Что-то я сомневаюсь, что ты сейчас попадешь в эту лузу». Это оно говорит: «Тебе повезло — он слабак. Расслабься». Это все Эго, проявляющееся в самых разных масках — «хотелках», сомнениях, обвинениях, внутренних голосах, которые включаются тогда, когда этого хочет Эго. Все перечисленное — это родственники, объединенные в одну семью под названием Эго. Это они отвлекают нас от фокуса на переменных и убивают наше намерение «снимать информацию», то есть обучаться, а значит, расти, чувствовать удовольствие и быть полезным. Это все Эго. Тот самый фактор вмешательства в процесс выработки максимально правильного, безошибочного решения. Это оно не позволяет быть отрешенным от результата, а значит, отвлекать свое внимание от фокусировки на переменных.

И только потому, что оно (Эго) нам неизвестно как фактор вмешательства, нам приходится отождествлять себя с ним и считать все эти внутренние голоса своим собственным порождением и правильной, нормальной вещью. Мы думаем, что все эти голоса и состояния типа стыда, сомнения или расстройств — это и есть мы. Но это не так.

Вся ирония этой жизни и всех бед человека состоит именно в этой маленькой главе, которую вы сейчас читаете. И дело даже не в том, что, оказываясь, есть нечто, что делает всю «погоду жизни» человека и оказывает влияние на него пуще тюремного стража, подавая ему все эти команды или голоса. Суть в другом.

Для большинства людей воздействие Эго остается невидимым, неизвестным, неосознаваемым. Человек не осознает, что на него как на духовное существо что-то воздействует. Это Эго, энергетический механизм, сконструированный таким образом, что пока мы не узнали о нем, мы не можем его распознать.

Во втором туре играл не «Я». Тогда играло мое Эго. Именно оно заняло «командный пост» и отправляло в мою сторону волны «хотелок», стыда, обвинения. Нужно очень хорошо понять одну главную вещь. В теле человека обитают две самостоятельные энергетические субстанции — «Я» (дух) и Эго. Человек устроен таким образом, что в тот или иной момент текущей деятельности контролирует ситуацию кто-то один — «Я» или Эго. Мы еще коснемся этого вопроса позже, но пока нужно запомнить, что текущим моментом жизни человека управляет один из двух — «Я» или Эго. И если это Эго, то с человеком обычно происходит то, что произошло со мной во втором туре.

В самом начале первой партии второго тура Эго еще не сильно таяло. И тогда еще, можно сказать, что руководил процессом я как «Я». Но уже чуть позже бразды правления взяло Эго. Это хитрая штука. Ее нелегко понять сразу. Ты как бы забываешь самого себя («Я») и начинаешь соглашаться со всеми проявлениями — Эго («хотелками», сомнениями, голосами). Ты признаешь их реальными и естественными проявлениями себя («Я»). В этом ловушка.

Я тогда еще не знал, что вся механика уничтожения удовольствия (яд катки) построена на простой формуле: отождествлении истинного, то есть духа («Я»), с ненастоящим — с Эго, а также на невежестве, то есть на незнании того, что на самом деле правит человеком. Нам в школе много чего рассказывают, но только не это. Природа человека так устроена, что в одном поле (поле человека) находятся двое: добро и зло, счастье и страдание, удовольствие и боль, Дух и Эго. Как только человек об этом узнает — в его жизни меняется все к лучшему. Эта глава ценна именно этим — с этого момента у вас появляется реальная способность делать собственную жизнь самому.

Вся суть механики человека состоит вот в чем. Когда вступает в бразды правления Эго, истинное «Я» (духовное существо) выходит «из игры» (жизни), и человек начинает делать ошибки. Как только он осознает себя («Я») — он становится сильным, появляется то, что мы называем фартом, ошибки сокращаются. Это состояние нужно знать. Его очень легко заметить по тому, что человек чувствует. Когда человек перестает испытывать удовольствие (счастье) — это не он (не «Я»), а Эго, даже если принять во внимание то, что тело продолжает функционировать (дышит, работает нервная система или система кровообращения).

Самый верный признак, как обнаружить, кто сейчас «правит балом», — это осознать, что ты сейчас чувствуешь. Если дискомфорт или сильное возбуждение — это Эго. Если ровное спокойствие и нечто, что каждый из нас хоть однажды чувствовал в виде состояния тотальной уверенности — это «Я».

Вывод такой. Удовольствие создается именно так, как было описано в первой части, а именно: с помощью фокуса на переменных результатах и обучения. Но добиться этого можно тогда, когда мы способны управлять своим Эго, останавливать его. Дальше мы поговорим об этом подробно, а пока следует просто объявить формулу создания удовольствия для любой работы.

Фокус «Я» на переменных + Обучение — Активное состояние Эго = Удовольствие/большая степень энергетики человека.

«Я» всегда выступает инициатором процесса фокусирования и обучения. Вот такая формула, к которой следует добавить только тренировки: 1) фокусирования переменных, 2) съема информации и 3) идентификации (распознавания) Эго.

Итак, теория есть. Мы знаем, что нужно делать, чтобы иметь удовольствие от работы. Мы не имеем это пока только из-за того, что еще не умеем это делать. Поэтому давайте продолжим и посмотрим, как это делается. Как удовольствие создается в реальности?

Лаборатория удовольствия

Несколько лет назад я работал с одной компанией, которая в качестве продаж использовала метод работы на улице.

Это был мой первый опыт применения технологии удовольствия от работы. Суть работы компании заключалась в том, что продавец должен был подойти к прохожему и завязать с ним разговор и потом продать продукцию. Мне не очень нравилась эта работа, но если моя технология делать удовольствие рабочая, то она должна быть рабочей везде. Проблема компании состояла в большой текучести кадров, при том, что нельзя было отметить явные падения объемов продаж.

Когда я первый раз встретился на собрании с продавцами, я сразу попытался выяснить, что они чувствуют, когда работают. Ответ был предсказуем. Все как один указали на то, что испытывают неприятные ощущения и работу свою ассоциируют с чем-то плохим и навязанным. Как сказал один продавец: «Работаю, потому что здесь можно заработать».

«Возможно, это такой контингент», — подумал я. Но в процессе работы выяснил, что многие начинали работать с удовольствием и им нравилось это делать. Тогда я попытался подойти к проблеме с точки зрения нашей «теории результата». И стало понятно, что все 100% продавцов работали на результат, фокусировка «на переменные» отсутствовала, процесс обучения тоже. Теория подтверждалась практикой.

Я попросил продавцов описать свои мысли и чувства в момент, когда они только заприметили, так сказать, «жертву» — потенциального покупателя. Ответ также был предсказуем. Это волнение, страх, дискомфорт. Все это сопровождалось мыслями: «О господи, сейчас он опять скажет — нет» или «Этот тоже пройдет, даже не повернув голову в мою сторону». В моменты, когда клиентов нет, мысли тоже не отпускают, признался один продавец. «Я часто слышу, как внутри кто-то говорит: “Ну, ты сегодня продашь хоть один пакет?”», «А у меня так, — добавил второй, совсем уже неюный человек. — “Что-то у тебя все хуже и хуже стало получаться. Так скоро ты станешь продавать как вот тот новичок”». Эти голоса не замолкали, как признавались сотрудники, никогда. Один из них сказал: «Когда у меня покупают, я делаю так. — И он шумно выдохнул. — И голос: “Слава тебе Господи, купил”».

Что мы сделали? Во-первых, мы изменили акцент в работе с результата на обучение. Был риск, что руководство этого не поймет, но один из учредителей компании, кажется, интуитивно ухватил суть идеи. Да и терять особенно было нечего. Среди старых продавцов оставалось человек тридцать, а темпы текучки указывали на то, что через пару месяцев и от этих ничего не останется. Поэтому мы взяли за дело сообща. Руководитель объявил на общем собрании, что мы начинаем новый эксперимент, и теперь каждый продавец на своем рабочем месте (на улице) будет тренироваться «правильно работать», и если сложится ситуация — тогда продает товар. Несмотря на обескураживаемость идеи, все согласились. Один, правда, спросил: «А как наши деньги?» Мы ждали этого вопроса. «Каждый получит столько, сколько он получал в прошлом месяце, независимо от того, сколько он продаст в этом. Это эксперимент, — добавил руководитель. — Я допускаю, что он может не получиться. Мы учимся. Но я знаю, что хуже, чем есть у каждого из вас, уже вряд ли может быть. Поэтому мы месяц будем работать так. А дальше посмотрим. Не получится, придумаем что-нибудь другое. Но я хочу вам сказать вот что, — продолжал он. — Мы ни на шаг не отступим от идеи превратить нашу работу в удовольствие. У всех у нас нет иного выхода. Вы согласны?» — спросил он, слегка повысив интонацию. Ответ не заставил себя ждать, и мне показалось, что продавцы впервые почувствовали надежду.

Начало эксперимента

Это было начало. Суть состояла в том, чтобы мотивировать сотрудника дать свое внутреннее согласие на эту идею. Он должен поверить в то, что акцент на результате в виде избыточного

«хочу продать во что бы то ни стало» должен быть заменен на акцент «хочу научиться общаться так, чтобы вызывать симпатию и фокусировать свое внимание на переменных».

Один совсем еще молодой парень спросил: «Это может мне помочь знакомиться с девчонками?» Я подумал: «Ему нелегко знакомиться с девушками, а его поставили продавать». «Конечно, — ответил я, — ведь продавать несколько сложнее». Я тут же увидел у него в глазах азарт.

Первый этап прошел: вся команда загорелась идеей. И это действительно работало. Так выглядит кнопка под названием «обучение». Обучение — это процесс настоящей жизни, а настоящая жизнь — это удовольствие. И если превратить любой процесс, включая работу, в обучение, появляется искомое — удовольствие. Нужно просто знать об этом и знать, как это делается. И если кто-то, делая свое дело, не испытывает этого состояния — это значит, что он не обучается или не живет, что суть одно и то же. Если выразиться более точно — живет его Эго, а не его «Я». Так сложилось по природе, что в пространстве человека живут двое: «Я» и Эго. И если кто-то один из них спит, так это потому, что другой действует. За нами выбор, кому не спать.

Однако впереди много работы. Это мне, человеку, очень долгое время играющему в би льярд, были известны все его переменные, на которых я фокусировался в первом туре. А вот продавцы, как оказалось, не знали о своих переменных ничего. Поэтому нам пришлось этим заняться.

Теория переменных

Во-первых, я чувствовал, что нельзя изменять принципу, и продавцы должны найти переменные сами. Поэтому первая рабочая задача на завтрашний день звучала так: «Мы фокусируемся на человеке, на котором остановился наш выбор, и наблюдаем за тем, что происходит. Мы ищем переменные. Не я их вам даю, а вы их ищите».

— А что может происходить? — спросил один продавец. — Идет человек, сдирая об асфальт обувь, с кислой физиономией, и считает свои последние копейки.

— Вот, ты уже кое-что и отметил, — сказал я. — Ты, оказывается, сфокусировал свое внимание на его мимике, походке, обуви, его внимании, скорости ходьбы. Ты даже каким-то образом умудрился залезть к нему в карман. — Все засмеялись. — Заметь, — продолжал я, — это наблюдение было твоим. Возможно, ты еще мог бы что-то заметить, например, как он одет, начищена ли его обувь, соответствует ли она моде, выбрит ли он, одет ли в костюм с галстуком или джинсы. А еще ты мог заметить лужу, которая прямо перед ним, в то время как он, как ты говоришь, с кислой физиономией направил свое внимание на свои пустые карманы. Слово «осторожно» было бы здесь весьма, кстати. Ты также мог бы заметить, что сейчас на часах 9:30, то есть начало рабочего времени, какова температура воздуха и соответствует ли его одежда погоде, отсутствие зонтика, в то время как дождь моросит с самого утра и т. п.

— И это все, что нужно для работы? Просто замечать? — недоумеваю, спросил он опять.

— Не для работы, а для обучения, которое *само* за тебя все сделает, — ответил я, и добавил, — состояние обучения (когда ты хочешь обучаться) — это то состояние, которое само все сделает, найдет все существующие переменные.

Мне пришлось напомнить им еще раз теорию. Суть вопроса состояла в следующем.

«Я» — это просто наблюдатель «переменных», и, поскольку заданная цель игры уже установлена, «Я» само начнет делать то, что нужно делать именно в этот момент времени, на этом месте и с

этим человеком, людьми, природой, деньгами или экологией. Что самое интересное, ты как бы оказываешься свидетелем того, что делаешь, например, как какой-то продавец (то есть ты сам) помог человеку не залететь в лужу. И к вечеру, возвращаясь из офиса, он тебе улыбнется, а ты спокойно заговоришь с ним. «Понимаете? — спросил я их. Дальше все возникает само собой. Но только если ты был сначала сфокусирован на переменных. И если покупатель не купил товар или не подошел к тебе — это такая же истина, как если бы он сделал покупку или подошел к тебе. Разве каждый второй должен купить твой товар?! Наша задача не заставить человека купить (как это делается сплошь и рядом), а не упустить того, кому это действительно нужно».

Продавцы, как было видно, ухватили суть. Один только парень, который хотел научиться знакомиться с девушками, не унимался: «А можно еще немного про “переменные”. Как они могут выглядеть, когда я хочу познакомиться с девушкой?» Я подумал, что это будет нелишним, поскольку в понимании переменных прячется секрет правильной фокусировки, ведущей к удовольствию от работы. И мы начали. Я задал вопрос: «Как вы думаете, что является для Алексея результатом в игре “познакомиться с девушкой”?»

— Что тут еще думать, — улыбаясь, выкрикнул мужчина средних лет.

— Ну, и? — спросил я. Мужчина продолжал улыбаться, но высказать свою теорию так и не решился. — Хорошо, — продолжил я, — давайте возьмем в качестве примера такой результат: «номер телефона девушки», который она с желанием согласилась дать Алексею после нескольких минут общения.

Итак, на что следует обратить внимание? Во-первых, у него есть заданная цель: «номер телефона девушки». В общем-то, это именно тот результат, которого добивается Алексей. Однако поскольку цель уже задана, ему следует просто как бы иметь ее в виду. Как в бильярде. Ведь совершенно очевидно, что, если я согласился принять участие в турнире, моя цель — выиграть. Я как бы забываю про нее и переключаю внимание — на что? Правильно — на переменные. Но как я это делаю? Я начинаю с главного фактора этой игры — с шара. Я фокусирую внимание на нем, затем на лузе, затем на силе удара, смотрю, чтобы не задеть локтем рядом стоящий шар и так далее.

Правильно?

Идем дальше.

— Что является главным фактором игры Алексея под названием «номер телефона девушки»?

— Девушка, — ответил кто-то.

— Неверно! Верным будет ее настроение. Ведь именно от этого зависит результат (номер телефона). В моей игре главный фактор — это шар, а в игре Алексея — настроение девушки, а не просто девушка. Что должен делать Алексей для этого? Он должен направить свое внимание не просто на нее, а на все переменные. Что это? — задал я вопрос всем.

Кто-то крикнул: «Ее ноги».

— Правильно, — отметил я. — Дух Алеши (то есть «Я») должен точно понимать, что это за ноги, потому что для каждой ног у него есть разный уровень мотива «не отпустить добычу». Но в любом случае ему нечего бояться и заботиться о том, как именно это будет сделано. Все получится в лучшем виде! Можете быть в этом уверены. Главное, что ему следует усвоить, он должен быть собой («Я»), и это состояние должно выражаться только одним фактором: он просто наблюдает за переменными с готовностью обратиться к девушке (сделать удар по шару). В обоих случаях — это готовность сделать действие. Понимаете?

— Какие еще там есть переменные? — спросил я всех, заранее предупредив не останавливаться на всех частях тела девушки.

— Там есть ее одежда.

- Отлично. Еще?
- Серезжки, очки, сумочка, — посыпалось из зала.
- Еще, — не отпускал я.
- Туфли.
- Хватит с одеждой, — попросил я. — Еще? Посмотрите, там есть еще ее настроение, там есть еще ее внимание. На что оно направлено в тот момент, когда вы смотрите на нее? Там есть еще окружение других людей и настроение этого окружения. Там есть время. И возможно, там есть ее отношение ко времени. Как его определить?
- По походке, — выкрикнул кто-то из зала. — И по тому, какова скорость ее ходьбы.
- Правильно, — удовлетворенно отметил я, понимая, что ребята поняли суть переменных и их роли в процессе создания фокусировки на объекте. Мы пошли на перерыв, чтобы после него продолжить тему «переменных», и тут возник небольшой спор.
- Быть собой («Я») и не быть Эго — условие успеха любого дела.*
- Но зачем все это? — не успокаивался один из продавцов. — Ему (Алексею) лучше было бы заготовить речь, которую он должен сказать, когда обратится к ней, а не выискивать все это.
- Это не так, — ответил я. — А после заготовки какая речь должна быть у Алексея? Или ее нужно тоже подготовить дома? Поймите, слова подберутся сами. И поймите еще одно. Подберутся слова именно те, которые будут максимально уместными и отвечать ситуации, учитывая все вышеперечисленные переменные — ее безумно красивые ноги, одежду, ее торопливость, то, кто с ней рядом, ее настроение и так далее. Все произойдет само собой, а выглядеть это, возможно, будет так.
- Вдруг, не ожидая от самого себя, Алексей говорит ей: «А у меня тоже очень красивые ноги». И улыбается. А что еще ему делать, после того, как КТО-ТО ляпнул это безумие! Она смотрит на его ноги и осознает, что перед ней стоят на самом деле две тонкие кривые палки. И поскольку все это находится в каком-то просто-таки жутчайшем диссонансе с ее по-настоящему красивыми ногами, она не может сдержаться и начинает смеяться. Алексей, понимая, что это шанс и его нельзя упустить, говорит еще более безумную вещь: «Могу ли я попросить вас взамен этой жестокой правды (он смотрит на свои, а не на ее ноги) номер вашего телефона. И я обещаю никогда больше не затрагивать эту тему». Добрая улыбка не сходит с его лица. А через мгновение он видит, как она оглядывается, чтобы улыбнуться ему. Он осознает, как на ладошке печет то место, где он только что давил ручкой, чтобы записать номер, который она ему диктовала.
- А теперь скажите — это можно запланировать? Или вы думаете, такой сценарий нереален? Все делается само собой, если только вы сфокусируете внимание на переменных, оставаясь самим собой («Я»).

Видно было, как группа переживала восхищение. Оказывается, нужно только сделать две вещи: а) осознать переменные и б) отдаться на волю своего «Я» (быть собой).

Состояние «быть собой» возникает только после охвата всех переменных. Без этого «быть собой» трудно.

* * *

Перерыв заканчивался. Оживленное обсуждение и шутки говорили о хорошем настроении учащих. И мы двинулись дальше — к теме переменных.

- Теперь посмотрите на ваш товар, — сказал я. — Он тоже имеет переменные. Учитесь видеть структуру целого. Какие есть переменные, кроме тех, что мы уже обсуждали? Что вы продаете на самом деле?

- Там есть цена, — крикнул кто-то из зала.
- Правильно. Там есть ваши знания о цене товара. Там есть знания о различных акциях, бонусах. Еще? Посмотрите, что вы продаете? Если, например, женщина покупает светильники в спальню, какую потребность она удовлетворяет? Освещение? Конечно, нет. А что?
- Красоту, — сказал кто-то.
- Да, что-то вроде этого. Это уют в спальне. Значит, вы продаете не просто товар, а какую-то потребность человека — то, что ему нужно. В Ирландском пабе что продается? Общение. Понимаете? Не пиво, его можно купить в любом магазине. Понимание того, какую потребность удовлетворяет ваш товар, — это еще одна важная составляющая (переменная).

Посмотрите на переменные вашего товара, они не заканчиваются только ценой товара и какими-то новыми его функциями или бонусами. Это только одна из переменных товара. Без понимания их вы не сможете продать товар. Но нужны другие переменные — торговая марка, отличия от других подобных услуг, наличие сервиса и ремонта. Точно так, как ноги девушки были важной частью этой девушки, точно так у покупателя важной частью будет что-то свое. Эти переменные вы и должны выискивать так, как искали бы в темной комнате золотые монеты, необходимые вам для спасения своих близких.

Переменные нужно выискивать именно с азартом и быть нацеленным на это всегда! В этом секрет управления удовольствием. Всегда и во всем ищите переменные.

Делая только это (выискивая переменные), вы уже будете получать удовольствие, потому что это очень увлекательная игра, — мотивировал я их совсем неслучайно.

После короткой паузы кто-то спросил:

- Но этих переменных так много. Как мне все их знать?
- Вопрос правильный. Действительно, вы можете не знать переменных. Чаще всего именно так и будет. Иногда вам их будет показывать ваш руководитель. Но поймите одну важную вещь. То, что он вам будет их показывать, — это теория, мало имеющая общего с реальной жизнью. В жизни все по-другому. Вас «поставят на функцию», что-то скажут не очень вразумительное и оставят один на один с ситуацией. И вот тут нужен навык: знать, что делать дальше. Поэтому вот вам рекомендация: уясните одну крайне важную деталь в теории переменных. Без нее ничего не получится или будет получаться трудно. Вот она: «Переменные не выдумывают, их выясняют», в том смысле, что они уже есть и их просто нужно увидеть, услышать (понять). В общем, вы должны начать исследовать вопрос переменных и не ограничиваться теми данными, которые вам дали. В абсолютном большинстве случаев в компании нет инструкций, а там, где они есть, они написаны так, что сам черт ногу сломит. Будьте нацелены на поиск переменных вашего КР (конечного результата).

Переменные ваших функциональных обязанностей — это штука уже известная, в том смысле что уже есть действия, которые приводят к нужному результату. Не нужно ничего выдумывать. Нужно просто «включить» фокусировку на переменные той области деятельности, в которой вы уже находитесь (вышли в первый день на работу, приступили к работе, то есть согласны делать что-то).

Вы можете переменные существенно видоизменить, но вы не можете найти их на пустом месте. Даже Эдисон, создатель первой лампочки, имел уже существующие переменные об электричестве. Любое открытие или просто правильное решение возникает на основе уже существующих переменных. Сегодняшний автомобиль резко отличается от автомобиля начала прошлого века. Но каждый новый возникал на базе старых переменных.

Важно понимать, что, когда вы приняты на работу, вам в первую очередь рассказывают о переменных ваших функциональных обязанностях, то есть о том, что вы должны делать. Переменные — это уже проверенные вещи, они уже ранее делались и приносили результат. Переменные — это не эксперимент ученого, а известный алгоритм. Плохо объясняют? Но для этого у вас и есть этот гениальный инструмент — фокусировка. Теперь вы сами сможете найти недостающие элементы.

Моя бабушка делала пасху на основе известного ей алгоритма действий. И когда ее соседка попросила рецепт, она, по сути, попросила содержание переменных. Уже по том она, возможно, видоизменит одну из них. И возможно, новая пасха станет любимым блюдом деревни. Но это будут новые переменные на основе старых.

То, о чем мы сейчас говорим, — это и есть теория. Теория — это описание последовательности действий, которые неоднократно приводили к результату. Потом вы можете искать новые переменные, чтобы улучшить результат. Но вначале вам необходимо выяснить, каким уже известным образом достигался результат.

— Согласен, — сказал Саша. — Ведь я пришел на работу и мне уже дали инструкцию и заставили ее выучить.

— А что с девушкой Алеши, — спросил сам Алеша. — Значит, все-таки нужно иметь заранее известные переменные?

— Да, конечно. Просто они вам неизвестны. Это работа с вниманием, намерением, направленным осознанием, или то, что мы в упрощенном виде называем фокусировкой.

— Все-таки я не очень понимаю, что значит быть в фокусе? — спросил мужчина средник лет.

— Это не быть в уме, — ответил я. — Об этом мы скоро поговорим. А пока я хочу спросить вас, понимаете ли вы суть переменных?

— Почему переменные называются переменными, — спросил Саша. — Они ведь больше похожи на постоянные.

— Да, именно так. Это постоянные вещи, которые всегда меняются. Мы едем домой с работы одним и тем же путем, но он каждый раз разный, в том смысле что на пути оказываются разные люди и разные ситуации. Эти ситуации и люди — это данные, лежащие в основе переменных, и именно за ними обычно наблюдает профессионал. Он потому и профессионал, что нацелен именно на это — на фиксацию тех изменений, которые происходят с постоянными предметами и явлениями. Он наблюдает за ними, фокусирует на них свое внимание. «Что нового?» — спрашивает он у себя, глядя на эти постоянные-переменные, и всегда находит что-то новое. Вот в чем один из секретов принятия правильного решения. Правильное решение — это решение, адекватное оттенкам переменных, а не их внешней форме. Магазин всегда будет стоять на одном и том же месте, в одном и том же виде, но люди, их поступки, освещение магазина в разное время суток, иней, выпавший утром, или образовавшиеся сосульки после обеденного солнышка — будут разными. Одна из них вполне может упасть. И вы это можете увидеть. Это нужно уметь видеть! И этому нужно учиться.

Мы еще немного поработали над тем, чтобы все продавцы смогли закрепить понимание того, что в основе теории переменных лежат два главных момента:

- постоянная нацеленность на поиск новых переменных, что является основой развития, результата и удовольствия;
- понимание того, что переменные уже существуют и что их необходимо выяснить у тех, кто их знает.

А впереди нас ждал первый опыт. Завтра каждый на своем рабочем месте будет учиться применять фокусировку переменных.

Первые опыты применения знаний о переменных

Мы встретились на следующий день и начали с обсуждения того, как продавцы провели свой рабочий день по новой технологии. По лицам присутствующих было видно, что они не очень счастливы. Понятно, подумал я.

— Ну, что расскажете? Вижу, что не все у вас получилось, — начал я. Кто-то в зале совершенно неожиданно сказал, что он очень доволен несмотря на то, что в конце немного устал. Я попросил его поделиться опытом.

— Во-первых, у меня получалось. — Парень вдруг замолчал, как бы вглядываясь куда-то, и я спросил:

— А что должно было получиться?

— Я получил результат, которого еще ни разу не получал за все время работы — 12 сделок, — радостно воскликнул он. — Во-вторых, и это главное, я получил удовольствие.

Наверное, это из-за того, что не было давления о плане и того, как это обычно происходило, когда я возвращался в офис для отчета. Как только я приступил, это было примерно в десять часов утра, я заметил состояние какой-то свободы. Тут еще солнышко грело. Погода — супер. В общем, было здорово. Потом я начал работать, как мы вчера изучали. Я начал фокусировать внимание на переменных. Правда, сначала людей было немного, но я фокусировал внимание на том, что видел. Первым покупателем был мужчина. Когда я увидел его силуэт, я начал всматриваться в него. Настроение его понять было трудно, потому что он был еще далеко. Я заметил, что он идет довольно медленно. Тут я сам удивился тому, что обнаружил человека в хорошем настроении. Его походка выдавала. Он шел, глядя по сторонам, а голова его была поднята вверх. Я не знаю, что именно, но что-то выдавало его самочувствие. Оказывается, настроение человека можно увидеть даже не видя лица. Когда он уже был близко, я помню, что смотрел ему прямо в глаза и слегка улыбался. Когда он уже почти проходил мимо, я, удерживая внимание на нем, не очень громко сказал: «Здравствуйте». Он сразу остановился, как бы вежливо спрашивая меня, в чем дело. Дальше пошло все как по накатанной. Завязался разговор, и я начал объяснять человеку, в чем отличие моего товара от товара других конкурентов. И чуть позже был вынужден признаться, что товар конкурента больше подходит ему, чем мой. Я помню, что чувствовал себя так, как обычно чувствует себя водитель, который уступил дорогу другому водителю. Я чувствовал себя счастливым, потому что осознавал, что помогал кому-то, а не всучил товар любой ценой.

Неожиданно для меня мужчина вытащил портмоне и сказал, что возьмет у меня это для своей внучки. Я испытал радость. И самое главное, я не чувствовал себя работником.

Прошло какое-то время. И у меня одна за одной пошли сделки. После обеда я вовсе перестал хотеть, потому что у меня было уже 10 сделок. Я просто играл в игру «Что сказать этому?». Помню, один мужик шел и тащил за собой тележку, что-то мурлыча себе под нос. Я начал при-сматриваться и заметил массу деталей. Как он одет, его засаленные брюки, башмаки, настроение отрешенности, в общем, я видел все. И было очень здорово. Я выискивал переменные и осознавал, что мне это очень по нраву. Когда мужчина прошел мимо, я спросил себя — а что, ему не нужно было предлагать продукт? И как раз в это самое время по левую сторону от меня

прошел мужчина лет сорока, неплохо одетый. И тут я почувствовал какое-то раздражение. Вроде как потерял клиента. Тут шел реальный покупатель, а я занимался какой-то чепухой, тренируясь на бомжах. Так я далеко не уйду, подумал я тогда. 10 сделок — это случайность. А по приколу продавать все равно не получится. И побежал за длинным мужчиной, чтобы как бы случайно он на меня наткнулся. Конечно, ничего не получилось. И самое главное, я не знал, что сказать. Я протянул руку с продукцией и только и видел его ухмылку в мой адрес. В общем, я не очень помню, как и что потом происходило. Человек десять или больше косились на меня, как будто я хотел отнять у них последние деньги. Я принял решение сворачиваться и пошел выпить чашку кофе. Когда я сидел, настроение было не очень.

Новый фактор — вмешательство

— А почему? — спросил я его.

— У меня так все хорошо шло, и было обидно, что это все куда-то пропало, а я не знаю, в чем дело.

— А что чувствуешь сейчас?

— Усталость и хочется пива, чтобы переключиться поскорей.

— А когда очнешься?

Он промолчал, но я видел его состояние. Остальные были не в лучшем положении. Только один Алексей радовался. У него явно все получалось, но трогать его я не хотел. Слишком унылым было состояние большинства.

— У остальных так же? — спросил я. У остальных было действительно так же. Причем по одному и тому же сценарию. Начало было хорошее из-за снятия беспокойства о плане.

Получалась фокусировка на переменных, и почти всем удалось заметить интересное игровое состояние. Но по ходу дела ситуация менялась. И все, что потом происходило, было практически один в один с тем, что рассказал только что их коллега. Я дал знать Алексею, что я вижу его успех, и обратился ко всем.

— Помните, на чем мы закончили прошлую встречу? Кто-то спросил меня, а что значит быть в фокусе? И я вам ответил, что это значит не быть в уме. Так вот. В том примере с девушкой есть два варианта поведения условного Алексея. Один — это тот, что мы проигрывали с вами. Это был пример, когда «Я» было в фокусе. А второй — это с заготовками, обдумыванием, волнением и много еще с чем, что возникает из-за страха не получить желаемое. Это все проделки Эго, которое обитает в нашем уме. Быть не в фокусе — это быть в уме, потому что именно там обитает Эго — главный враг нашей фокусировки. Наше Эго в принципе не может быть в фокусе.

Знакомство с девушкой по уму или любое другое делание по уму — это действия, производимые под воздействием нашего Эго. Это обычно начало поражения и потери себя («Я»), а вместе с ним и состояния удовольствия. Вступление в контакт с покупателем под воздействием Эго — это тоже поражение. Тот план, что выполнил Саша, — это не победа, а проигрыш. Почему? Потому что состояние, которое он испытывает сейчас, свидетельствует о потере большого количества энергии, недостаток которой и создает ощущение несчастья, усталости, дискомфорта. А если принять во внимание тот факт, что эта энергия не безгранична, можно себе представить, что происходит с человеком после пяти, десяти лет работы в таком состоянии. Он изнашивается как батарейка, которая не предполагает получить подзарядку. Не у всех людей, конечно, это так. Но абсолютное их большинство, работая в таком режиме, сдают — портится здоровье, не выдерживает сердце и так далее. И все это по одной причине — вмешательство Эго, которое отбирает у человека его жизненную энергию.

- Те мысли, что ты сегодня озвучивал, — обратился я к Саше, — когда ты закончил наблюдение за бомжем, это именно те мысли, которые я имел, когда играл во втором туре. Это вмешательство Эго. Это голоса, которые и есть признак того, что ты как «Я» был не в фокусе.
- Скажите, — обратился я ко всем, — можно увидеть маленькие красивые сережки на девушке в момент, когда кто-то внутри говорит тебе: «Даже не думай подходить к ней. Ты что, не видишь, какие у тебя кривые ноги?» Понимаете? В такие моменты увидеть переменные не - возможно в принципе или на это способен только хорошо подготовленный человек. Разве можно увидеть, — продолжал я, — не очень веселое настроение человека, чтобы не шутить с ним, рассказывая о продукции, если в тот момент, когда вы фокусируетесь на переменных, кто-то вам сверху кричит: «Этот тоже откажет. Ты что, не видишь, какой сегодня денек. Лучше подумай, что будешь говорить в офисе — только три сделки сделал?»
- Запомните, — еле слышно сказал я, — пока вами командует Эго, оно не даст вам быть в фокусе, а это значит, что вы не будете испытывать удовольствие. И пока вы не научитесь управлять своим Эго, вся эта великолепная теория останется только теорией, а мечта работать в удовольствии — мечтой. И вы в этом сами имели возможность убедиться. Или вы хотите сказать, что утром были счастливы и стремглав неслись на работу, как в детстве, когда бежали играть во двор? Я хочу вам сказать, что ожидал такого исхода, потому что иначе и быть не может.
- Вообще не может? — спросил Саша.
- Нет, конечно, не вообще. Сложись обстоятельства с тем мужчиной по-другому, он бы купил у тебя продукцию, и ты был бы счастлив, и весь твой день мог сложиться иначе. Ты заключил к моменту, когда Эго начало вмешиваться, 10 сделок, разве этого мало? — Я сделал паузу. Саша молчал. Потом посмотрел куда-то задумчиво и протянул:
- Да! Когда я обедал, я помню, как у меня возникла шальная мысль, а что, если сделать еще 10 сделок. Вот в офисе удивятся.
- Ты думаешь — это была твоя мысль? — обратился я к нему. Саша молчал. — Нет, дорогой, это был не ты. Это было твое Эго. Это оно подало тебе идею и сняло твой фокус внимания с переменных и обучения. Понимаешь?
- Кажется, понимаю, — сказал он, — это как в вашей игре во втором туре.
- Но ты, кажется, хотел выяснить, могло ли быть по-другому? И я тебе сказал, что могло. Понимаешь, почему?
- Не понимаю, — ответил он.
- Дело вот в чем. Не ты управляешь ситуацией. Получается такая картина: есть покупка — есть кайф. Нет покупки — нет его. Тебя устраивает такое положение дел? Не хотел бы ты иметь удовольствие независимо от конечного результата, который не зависит от тебя на 100%?
- А это возможно? — не понимал Саша.
- Мы этому и учимся. Нацеленность на переменные — это обучение, а цели обучения не похожи на цели результата. Цели обучения игровые. Ты как бы намерен что-то сделать, но не для того, чтобы обязательно попасть, а для того, чтобы правильно ударить, то есть запомнить то, как ты сделал это сейчас, чтобы в следующий раз можно было внести изменения — коррекцию.

Когда ты бьешь по шару, у тебя возникает чисто спортивный интерес, потому что соль удовольствия состоит в сравнении с предыдущим опытом и намерением его видоизменить. Интересно, спрашиваешь ты себя, а как теперь это получится, если я ударю под этим углом, а не так, как прошлый раз. Но для этого нужно быть в фокусе и видеть эти переменные. Мог ли я это делать во втором туре, когда мой ум таял мне под нос? Нет, не мог. А ты помнишь, как ты работал до обеда? Ты играл и учился. Ты был в фокусе переменных своего удара или, иными

словами, — обращения к клиенту. И этот удар (твое обращение к клиенту) был каждый раз новым и уместным, адекватным ситуации и положению клиента. Ты каждый раз видоизменял удар, исходя из ситуации, а когда перестал это делать, когда начал фокусировать внимание на подсказках Эго, ты перестал видеть жизнь и обстоятельства (все переменные), в которых был твой потенциальный клиент. Твое внимание ушло с переменных на идеи Эго, которые оно подкидывало тебе. Я помню все свои игры в этом ужасном состоянии. Когда я бил, я всегда слышал его голос, и мое внимание тут же уходило с шара (от коррекции прицела).

Еще какое-то время мне пришлось приводить разные примеры того, что все, что у человека не получается, — это из-за вмешательства Эго. Мы и аварии на дорогах делаем не потому, что не знаем правил дорожного движения. Есть просто кто-то, а не «Я», кто дает команды в процессе движения делать то, что ему хочется. Эго кричит: «Опоздаешь и теперь тебе кранты», или «Ничего страшного — это всего лишь желтый свет. Успеешь. Жми».

Кто-то спросил:

— И что же теперь делать? Какая-то досада ощущается. Я точно богом был вчера, когда понял, что треть своей жизни можно превратить в праздник при помощи этого способа. А теперь? Может быть, Алексей что-то скажет. У него вроде все получилось неплохо.

— Он может и рассказать. Но его случай — это тоже случай, а не система. Могло все повернуться иначе. Откажи ему один, второй, и настроение типа вашего обеспечено. Хотя нужно отметить, что его удовольствие — это результат его намерения обучаться и держать внимание на переменных. У вас у всех это, кстати, тоже получилось. Только оно не было продолжительным и было вмешательство, о котором вы не знали. Теперь знаете. Теперь вы знаете врага в лицо. А способ, как им управлять, вы получите. У нас еще все впереди.

Алхимия переменных и обучения

Чтобы понять секрет применения фокусировки, нужно понять, что является главным в том или ином виде деятельности, например, в вашей работе на улице или в моей игре в бильярд. Давайте разберем это.

— Что является основным в игре в бильярд? — спросил я.

— Внимательность, — ответил кто-то.

— Да, но шар не окажется в лузе, если вы будете только внимательным. Нужно еще что-то.

— Его нужно бить, — услышал я.

— Правильно. Это удар. Есть масса переменных, таких как угол прицела, точка прицела, подрезка. Но есть главное, без чего нет игры на бильярде, — это сам удар. В любой деятельности есть такое главное. Это *действие*.

Да, есть луза, и когда шар оказывается в ней — это результат. Но «шар в лузе» — это естественное проецируемое игровое условие, которое было задано не вами. Кто-то придумал эту игру, но не вы. Как и Алешина девушка — она есть цель, но не Алексей придумал девушку как объект сексуальных отношений. «Шар в лузе» — это заданное условие игры, но нас интересует не это. Нас интересует фокус на переменных + намерение сделать удар максимально правильным, для чего есть луза, выступающая игровым условием, или потенциальное желание девушки дать свой номер телефона. Вот что нас интересует — ровно две вещи: 1) фокус на переменных и 2) намерение сделать удар максимально правильным.

- Почему фокусировка вызывает состояние удовольствия?
- Когда человек находится в фокусе — это родная среда «Я». А чистое «Я» (без примесей состояний Эго) и удовольствие — это суть одно и то же. И потом, быть в фокусе — это единственный способ сидеть на крышке бочки, под которой находится Эго. Снял фокус — слез с бочки. Взял фокус — сел на нее. В зависимости от этого и происходит управление Эго. Вы уже знаете, чем заканчивается работа, когда вы слезаете с крышки, дав возможность Эго вылезти из-под нее. Работать и обучаться в этой обстановке (считывать информацию и перерабатывать ее) уже невозможно.

Итак, что мы имеем? Мы имеем: а) удовольствие в тот период, когда мы что-то делаем, который сам по себе больше по времени, чем период наслаждения результатом; б) мы имеем условие, без которого невозможно правильное действие — обучение.

Фокусировка + Обучение = Правильное действие. Результат — это уже воля Божья.

На этом мы закончили. Я остался доволен, потому что формула производства удовольствия была усвоена.

Формула производства удовольствия — это 1) фокус и 2) обучение с целью создания правильного действия (удара), а не результата.

Я немного пожалел о том, что не объяснил главную суть фокусировки. Фокусировка — это и есть осознание. Но, может быть, это и к лучшему, подумал я. Как часто ярлыки мешают нам. А суть остается прежней.

Фокус на переменных — это главный прием удержания себя в командном пункте (на бочке), и тогда Эго не может вылезти и начать мешать вам. Оно в бочке. Фокус делает это.

Намерение же обучаться — это условие правильного действия и удержания себя в состоянии получения удовольствия.

А коррекция — это способ начать новый цикл правильного удара, или в вашем случае — правильного общения.

Вот что у нас получается: 1) импульс (действие) 2) с фокусом (вниманием) на переменных, 3) намерением обучаться (считывать информацию) и 4) коррекцией для начала следующего цикла в игре (удара, обращения).

Запомните следующее правило (как закон для ныряльщика не подниматься слишком быстро с большой глубины), что как только вы сняли фокус с переменных — бразды правления на себя берет Эго. Оно начинает делать в соответствии с тем, что знает, что хранится в его памяти, а не в соответствии с переменными (реальной жизнью), которые являются единственно верными показателями — составляющими «здесь и сейчас».

Эго пользуется данными, которые хранятся в уме человека (памяти), а не данными реальной жизни. Данные в уме всегда расходятся с данными в жизни. Поэтому оно не в состоянии сделать правильный импульс, даже если данные являются абсолютно верными. Этот импульс всегда будет неточным.

Ну а главное — это то, что вы должны понять в первую очередь. Правильный импульс, правильный удар, правильное обращение к клиенту или правильный вопрос вызывают не только внимание клиента, но, что самое главное, — интерес к вам. Так вот, все это можете послать только вы («Я»), для чего Эго должно молчать. Правильный импульс — это действие, созданное в состоянии фокуса, которое трудно создавать, когда Эго находится в активном состоянии. Вы это уже проверили на себе. Я был бы нечестен с вами, сказав, что теперь вы, зная теорию, «как создается удовольствие», можете начать практиковать. Этого мало, нужно научиться управлять Эго — держать его в бочке.

Я не могу утверждать, что то, что я сказал, произойдет именно так. Явные успехи будут налицо, и вы в этом убедились сами уже после первого применения теории. Всего два-три раза применения этого метода уже дают результаты. Дальнейшая практика усилит их эффект. Но ощущение окончательной победы возникнет после практики управления вашим Эго.

Наша беседа закончилась соглашением о проведении вечерних модулей с целью обучения сотрудников компании управлению своим Эго. Первая тема так и называлась: «Структура сознания — управление собой, людьми и ситуациями».

— Как научиться быть в фокусе? — спросил меня мужчина средних лет, когда мы расходились. Я удивленно посмотрел на него. Ведь мы только что договорились об обучении этому. Я ответил. А он улыбнулся и сказал: — Не. Я хочу сегодня. Что, этому нужно учиться так долго?

Я вдруг на секунду задумался. Может быть, он прав. Я пытался понять: это я фокусирую переменные или слушаю голос своего Эго? Я улыбнулся и спросил:

— А кто этого хочет?

Он взглянул на меня как-то по-особенному, и мне показалось, что сейчас на меня смотрел Он, фокусируя свое внимание на переменных интереса под названием «управление собой». Я попрощался и пошел, наблюдая за общим собранием в своей голове, на котором активно разгорелась дискуссия с повесткой дня «О ситуации, что сложилась с хозяином, и мерах по выходу из кризиса». «Очень интересно!» — услышал «Я». И тут же засмеялся. Мое Эго не спит.

Анатомия Эго

Давайте теперь рассмотрим, как управлять своим Эго. Нам нужно уметь держать его в узде. Ум — это весьма сильная часть, которая является, по сути, компьютером, без которого человек безоружен. Но Эго мешает нам использовать ум по его прямому назначению. Ум — это программное обеспечение. В нем находятся нужные нам данные (цены, условия, бонусы), расчетный механизм (интеллект) и необходимые программы (читать, писать, вести переговоры).

Ум уже стало возможно фиксировать при помощи приборов, поскольку он — это, в сущности, некое поле, расположенное в районе головы человека. По механике это похоже на CD-диск, который является носителем информации, которую невозможно увидеть невооруженным глазом. Эго — это тоже носитель информации, который тоже невозможно увидеть невооруженным глазом, но его плотность еще меньше.

Но вот беда, Эго может брать бразды правления ситуацией, как будто это оно хозяин, а не «Я». Фантастические рассказы про то, как биороботы захватили власть, мало похожи на фантастику. Эго

берет бразды правления на себя, и тогда «Я» перестает делать то, ради чего оно существует по замыслу Божьему. Оно перестает создавать сценарии своей жизни. «Я» перестает определять, что будет и чего не будет. Оно разрешает это делать Эго. Это не доверенность на право управления, и она не выдана осознанно.

В общем, когда Эго берет на себя бразды правления, «Я» как бы перестает существовать. «Как бы» — это в том смысле, что «Я» есть, но оно в моменты перехвата власти Эго отключается. Это можно сравнить со сном. В момент, когда Эго работает, «Я» отсутствует, и, что особенно важно, — «Я» не знает об этом, поскольку имеет место не просто отключение. «Я» отождествляет себя с умом, то есть все то, что делалось под управлением ума, «Я» воспринимает как собственное решение. То есть когда человек что-то делает, он не осознает, что делает это под воздействием ума.

Вот, в общем-то, и весь сказ. Все, что можно было бы добавить к этому, будет лишь техническим дополнением. И все, что нужно сейчас вам, если вы хотите получать удовольствие от работы или от любого вида деятельности, — это знать, что в теле человека живут двое: Ум и «Я». Ум делает несчастье. «Я» — удовольствия, радость, удовлетворение. И все, что нужно по самому большому счету уметь человеку, — это распознавать свое Эго, чтобы не давать ему рулить ситуацией, и вы это уже умеете. Просто вспомните, как опознается «Я» (спокойствие и сильная уверенность) и как опознается Эго (голоса, возбужденность, любые дискомфортные состояния, сомнения, критика и обвинение, несогласие).

— Это те голоса, о которых мы говорили? — спросил Саша.

— Да. И вы имели возможность их слышать. Вы можете заметить три вида проявления Эго. Мысли, эмоции и ощущения. Мысли — это разные умственные идеи, картинки, звуки, голоса. Эмоции — это злость, раздражение, скука, печаль, беспокойство, лень, веселье. Ощущения — это тошнота, боль, сексуальное возбуждение, чесотка, першение в горле, зуд в ногах, холодили тепло, покалывание и пр.

— Как-то не очень понятно, — сказал Алексей. — Если с эмоциями и ощущениями вроде все понятно, то с мыслями... Все мысли — это плохо? А идеи и интуиция? Разве не в виде голоса к нам приходят они? А сотни случаев, когда человек не садился в самолет, который разбивался?

— Во всех этих случаях есть много человеческого бахвальства. С самой сутью я согласен, но здесь есть большое «но». Во всех этих случаях человек не садился в самолет или в поезд не специально (неосознанно). Был всегда какой-то случай, который препятствовал ему в этом, а уже потом он осознавал его. Но в момент, когда он опаздывал или опоздал, он не осознавал, что происходит. Поэтому, если кто из вас когда-нибудь услышит подобный голос, смело садитесь в самолет — это не провидение. Это Эго. А что касается гениальных идей, то они редко являются таковыми. Это отдельная тема. И потом, правильная идея обычно сопровождается специфическим состоянием (ощущение уверенности в ее истинности). Никаких эмоций и визгов, от которых якобы дух захватывает. Сейчас правильно остановиться на том, что все ваши голоса — это плохо. Верите вы этому или не верите, но это так. Я не призываю вас верить этому. Я призываю вас проверить это. Вы уже имели такую возможность. Вспомните — ваши рассказы о первом дне работы на улице после первого инструктажа. Разве эти голоса помогали вам фокусироваться на переменных? А может, они как раз отвлекали вас от этого и от съема данных (обучения)? Я могу точно вам сказать. Именно Эго (все эти голоса) отвлекало вас от делания того, что создает удовольствие и полезность (результат).

Постарайтесь сейчас запомнить одну вещь. Вы как «Я» никогда не подаете голосов. «Я» не советует и не выдает свои сомнения и страхи. Только по этому признаку можно распознать Эго.

— Но что же в таком случае делает «Я»? — спросил Саша.

— «Я» делает ровно три вещи. Оно сканирует окружение, как бы это делал моряк, смотрящий в бинокль в даль морского пространства. То есть фокусирует. Второе — «Я» принимает решения относительно того, что оно «увидело». И третье — «Я» действует.

— Как это? — с нотой возмущения воскликнул кто-то. — Я не понимаю.

— «Я» делает только это, — повторил я. — Воспринимает окружение (то, что я назвал сканированием), принимает решения и действует. Понимаю, у вас не было этих данных. Теперь вы их имеете.

— А разве принятие решения не выглядит как голос? — спросил Алексей.

— Хороший вопрос. Давайте разберемся в этом. Как могло бы выглядеть решение? — продолжал я. — Решения, которые принимает «Я», заметить не очень легко, но все же можно. Это импульсы, которые можно распознать по внутреннему зову, который всегда носит оттенок сильной уверенности с одновременным состоянием спокойствия. Такой импульс не похож ни на что. Это очень сильное и уверенное состояние, сопровождаемое внутренним спокойствием. Если этот импульс, отклик или зов носит любое другое состояние — это не «Я». Это уже Эго. Эго беспокойно, сомневается, боится. Мы это сможем проверить только на опыте, а пока просто запомнить. И еще.

Вся соль вопроса состоит в том, что отклик или импульс подобны искре в автомобиле. Он делает возгорание бензина (эмоции человека). Но этих откликов два вида — отклик Эго и отклик «Я». Научившись понимать Себя и свое Эго, вы сможете отличать одно от другого. И все, что потом следует делать вам для своего счастья, — это руководствоваться импульсом «Я» и отсекал импульсы, идущие от Эго. Вся формула счастья человека состоит, в общем-то, в том, чтобы следовать зову, как говорят, — зову своего сердца. Но здесь нужна практика.

— А что значит отсекал импульсы ума? — спросил Саша.

— Это значит просто отмечать их. Потому что все остальное будет рассуждением по этому поводу, оценкой и суждением, все это будет работой того же самого Эго — его соратников. Как отмечать импульсы Эго? Это похоже на то, как вы играете с ребенком и он заглядывает к вам в комнату, а вы замечаете его. Сколько бы раз он ни заглянул — вы отмечаете это. Гнать его нельзя. Посещения нужно просто регистрировать. В этом основной прием удержания себя на бочке.

— Это все? — спросил кто-то недоуменно.

— Да, это все. Если вы научитесь отмечать все, что происходит у вас внутри, — вы начнете управлять вашим Эго. Практическая полезность этого подхода состоит в том, что вы не допускаете свое Эго к той работе, которую начали делать, и тем самым получаете возможность фокусировать свое внимание на переменных, обучаться, получать удовольствие от процесса и иметь результаты. Нам нужно создавать фокус на переменных и считывать информацию (обучение). Только в этом случае можно рассчитывать на создание удовольствия и длящихся результатов — если ваше Эго в это время молчит.

Давайте потренируемся. Я предложил небольшое упражнение, позволяющее научиться регистрировать проявления Эго.

* * *

Мы немного потренировались, как определять переменные.

— Как определять переменные? — спросил кто-то.

— Главное — нужно исходить из цели, — ответил я. — Цель — это всегда некий проецируемый результат, обладающий количественными, пространственными и временными показателями. Если вы хотите понять, что такое цель, попробуйте увидеть в ней результат

действия, находящийся во времени и определенном месте. Например, «Я на вершине горы». Результат действия — «я на вершине горы (место) в мае следующего года (время)». Само действие — это процесс восхождения.

Если рассмотреть движение к цели в замедленном виде, вы увидите, что это всегда 1) серия 2) правильных 3) действий (ударов на бильярдном столе) 4) с намерением обучаться 5) с коррекцией 6) для получения предусмотренного результата и 7) при молчании Эго. Количество и качество в правильном сочетании всех этих элементов будут определять качество удовольствия, его длительность, а также скорость и степень усилий по достижению результата (эффективность).

Вывод. Выясните (поймите) цель деятельности того человека, который вас интересует, подразумевая в цели ее конечный результат (место, время, вид действий, конкретные лица). После этого вы поймете переменные. Есть другой способ. Наблюдайте за объектом, пытайтесь вычленить все его переменные. Нужно только учитывать, что порой такое наблюдение может длиться всю жизнь. Именно поэтому так важно обучение. Оно помогает слепить всю картину целиком за короткий промежуток времени. То есть выяснить те переменные, которые уже приводили к результату. Здесь можно порекомендовать только одно. Берите эти переменные у тех, кто уже показал какой-то результат.

Возьмите девушку, стоящую за прилавком. Вы думаете, она осознает свою цель или ожидаемый результат своей работы? Вряд ли. Поэтому она грубит и отталкивает клиентуру. Но вот однажды какой-то руководитель говорит ей о том, что ее цель (желаемый конечный результат) — это «созданное хорошее настроение покупателя» как результат ее работы, а не сама передача товара. Для этого ей нужно обращать внимание на разные переменные результата (настроение покупателя, как он одет, наличие очереди). К каждому она теперь имеет свой ключик. И подбор этого ключа становится игрой. Теперь вы можете спросить у нее: какая у вас цель, когда вы работаете за прилавком? И она ответит вам: хорошее настроение покупателя. Но ведь ваша задача продать товар, иначе вы не сделаете выручку, возразит кто-то. Это будет ошибкой. Ведь продажа товара — это естественное условие ее работы.

— Смотрите, — продолжил я. — В любой деятельности есть главная вещь. В игре на бильярде — это удар. Без него нет игры. А что этим «ударом» будет у продавщицы за прилавком? — Я попросил мысленно представить картинку магазина и прилавка, у которого стоит очередь и продавец. — Что является здесь «ударом»?

— Ее слова: «Слушаю вас», — предположил Саша.

— Это очень близко к цели, — сказал я, — но не совсем то. вспомните, что в коммуникации продавца с покупателем есть в обязательном порядке, даже если они общаются без слов? — Я услышал, как кто-то сказал, что это внимание. — Правильно — это внимание. Это ее фокус на покупателя с готовностью принять импульс.

— Но ведь мы рассматривали случай, когда у продавца должен быть фокус на покупателя, а потом импульс в его сторону в виде обращения, — заметил Алексей. — А здесь...

— Да, здесь просто другой вид «удара». Это принятие чужого импульса, а не передача своего. В том виде, в каком существует деятельность продавца за прилавком, она требует принятия импульса, то есть понимания того, что хочет клиент. Такая специфика. Но здесь есть главное — это 1) фокус (внимание) на переменных (настроение клиента, с кем он стоит, спешит ли он и т. д.) и 2) готовность услышать, а не сделать сообщение, как в вашей работе.

— Понятно, — сказал кто-то из зала. — А что будет результатом ее работы, ведь для определения переменных результата вы говорили, что нужно знать сам результат (цель).

— Удовлетворенное состояние клиента. Он может не купить по какой-либо причине. Но конечный результат ее работы — это удовлетворенное состояние клиента. И в результате такой работы покупателем будет сделана хорошая оценка и вывод, что впредь он будет ходить только в этот магазин. Посмотрите, главный результат — это повторное посещение клиентом магазина. Но у этого очевидного результата, к которому стремятся все владельцы магазинов, есть одна из переменных — правильная работа продавщицы, создающая у покупателя удовлетворенное состояние. Я, например, хожу всегда в один магазинчик, который не самый лучший, но там когда-то продавщица сказала мне, что не нужно брать этот товар, он несвежий. Я запомнил.

— Но это должно понимать руководство компании, потому что без его участия продавца никто не научит этой технике, — заметил кто-то.

— Возможно. Но продавцу никто не мешает применять это, если, конечно, продавец готов к обучению, что не всегда зависит от руководителя. **Давайте, кстати, посмотрим на переменные работы руководителя. Интересно, как вы думаете, какова цель руководителя? Каков его ожидаемый результат, который он хочет получить?**

— Возможно, это результат его подчиненных, — сказал Алеша.

— Вот именно. Тут никак нельзя не согласиться с вами. Но вот что он делает для этого? Вот в чем главный вопрос. Призывает? Манипулирует? Наказывает? Указывает на отклонение от нормы? Что конкретно он делает?

— Получается, — встал Саша, — главная цель руководителя — это показать исполнителю переменные его результата.

— Правильно, — обрадовался я. — Именно в этом вся миссия руководителя или бизнесмена. А еще что?

— И помочь ему сделать коррекцию его «удара», — продолжал Саша.

— Да, отлично, — сказал я. — Но там есть еще две главнейшие составляющие.

Группа затихла. Кто-то неуверенно и не очень внятно проговорил слово «Эго».

— Да, Эго. Наиглавнейшая задача руководителя не провоцировать включение той части ума у его подчиненного, которое мы называем Эго. А это как раз и делается при помощи нагнетания ситуации, манипуляции, давления, критики. Все правильное, что может сделать руководитель, — это как минимум «не включать» Эго сотрудника, провоцируя его, таким образом, на переключение внимания с переменных и обучения на внутренние голоса.

— Но как тогда руководить, — спросил Саша, — и как не включать Эго, если не критиковать, не указывать, не наказывать?

— Помогать подчиненному, удерживать его фокус на переменных результатах и мотивировать его на обучение (съем информации об объекте интереса). Общаться на эти темы в режиме диалога и творчества так, как проходят оперативные совещания по поиску преступника, разрабатываются различные версии и подходы.

Такой руководитель больше похож на режиссера. Он нацелен на съем информации. И он еще хороший тренер — он обучает. Можно сказать, что миссия руководителя любого ранга и направления состоит исключительно в съеме новой информации о запросах и потребностях, с использованием своих подчиненных как помощников добычи этой информации.

— А как же в таком случае будет продаваться продукция или услуги?

— Для этого он просто удерживает направление деятельности, анализируя переменные, чтобы понять, где происходит сбой, который является причиной падения показателей, и на основании этого принимает новое решение (снизить цену или создать новую линейку товаров).

Пример. Если количество ремонтируемых машин увеличивается, то предметом работы руководителя должно быть исследование переменных конечного результата транспортного отдела, а не призывы или критика водителей и слесарей.

Мы сделали перерыв. Во время него разгорелся небольшой спор о том, каковы переменные работы секретаря и есть ли у него вообще результат.

— Ну, да, — сказал кто-то, — чай для директора.

Я вмешался и спросил:

— Но вы ведь должны помнить, без чего нельзя установить переменные.

— Без цели, — ответил Саша. — Но как мне определить его цели, если бы я был начальником или основателем бизнеса?

— Здесь тебе пришлось бы понаблюдать немного за работой секретарей. Это и есть фокус на переменных. Тебе нетрудно было бы заметить, что делает секретарь. В чем ее «удар».

— Она звонит, разговаривает по телефону, — сказал Саша.

— А с какой целью? — спросил я.

— Донести до кого-то информацию.

— Правильно. Видишь, достаточно начать фокусировать внимание на чем-то, чтобы понять ингредиенты этого. Посмотрите, какова ее игровая цель? Если присмотреться, можно понять, что это точно и по назначению переданная информация и хорошее настроение того человека, с кем общается секретарь. Это результат ее правильной работы (правильного удара).

— А в чем ее правильная работа? — спросил Алеша.

— Вот это и есть те переменные, которые необходимо знать. И это нетрудно. Достаточно сфокусировать внимание на работе сотрудника, и ваше «Я» сделает свое дело. Не нужно только в этот момент хотеть (запомнить). Все происходит само только от одного этого волшебного навыка — фокусирования.

— Как его развивать?

— Для этого есть специальные упражнения, и мы будем их делать.

— А напоследок еще один пример. Каковы переменные результата бухгалтера?

— Нужно сначала знать его цель. В чем результат его работы, — сказал кто-то.

— Правильно. Допустим, что его основным результатом является сохранность материальных ценностей. Тогда, — продолжил я, — переменными будет фиксация движений материальных ценностей. А его «ударом» — запись в специальной книге об этом движении.

— А правильным ударом? — спросил кто-то.

— А правильным ударом будет запись («удар») с учетом всех переменных, без которых это действие недостаточно. Это указание на вид товара, срок фактической отгрузки или срок платежа, основание оплаты.

— И как это все теперь свести с получением удовольствия? — спросил Саша. — Я точно знаю, что никакая технология не заставит меня получать удовольствие от работы бухгалтера.

— Это специфика твоего характера. Работу все же нужно искать по душе. Но если все-таки это случилось бы, ты мог бы легко превратить ее в удовольствие, если бы поставил себе игровую (обучающую) цель, например, следить за сохранностью вещей или добиться экономической отдачи от каждой копейки. Ведь именно в этом цель ведения учета. Это легко понять, **если вы в любую работу, любой вид деятельности научитесь включать вопрос: «Чем я могу помочь, и в чем моя польза для кого-то».** Любой вопрос с кнопкой «помощь» и кнопкой «польза» находит обучающую, игровую задачу, как локатор на небе точку прицела. И немедленно начинает происходить закваска удовольствия.

Конечно, кто-то может возразить: «Чего это я буду ему помогать. Он меня вчера не отпустил раньше с работы». Но мы уже знаем, кто это. И вот здесь нужно понять одну важную вещь. Вы помогаете не начальнику. Имея намерение «помочь» и осознавая суть «пользы» для кого бы то ни было, вы помогаете *себе* получить то состояние, без которого невозможно иметь результат в ддящемся периоде и собственно удовольствие, которое и есть смысл нашего существования. Удовольствие ведь это и есть «Я» без Эго, но оно живет при одном условии — наличии целей.

Цель — это условие удовольствия и фактор счастливой жизни.

Цель обречена на достижение, будь то долгожданная машина, ребенок, путешествие, счастливая семья или великая компания. Но лишь при выполнении трех условий — удержании фокуса на ее переменных, обучении в процессе следования к ней и послушном Эго.

— А что, если я не могу найти цели? — спросил кто-то. — Ведь тогда я не могу фокусироваться на переменных и не могу обучаться, а значит, не смогу иметь удовольствие? Может ли быть такое, что я не могу найти цели, потому что ее на самом деле нет?

— Этого не может быть. Скорее всего, вы не осознаете, что это не вы не можете, а Эго не хочет. Вступив в любую «игру», вам уже как бы показывают вашу цель. Возьмите свою работу. Ведь там каждый день есть для вас цель. Вы просто не осознаете ее из-за того, что ваше Эго хочет чего-то другого и направляет ваше внимание на эту «Эгоцель-хотелку», а не на то, что уж определено как функция и КР. Вы хотите сказать, что у вас нет на работе цели? Она не нравится вам? Понимаю. Но это не вам она не нравится, а вашему Эго. Переключите фокус на переменные уже существующей для вас цели, и вы увидите, как все изменится.

Или возьмите вашу семью. Разве, возвращаясь домой, вы не имеете цель общения с членами вашей семьи? Имеете. Вы просто не осознаете ее. Не задумываетесь о ней, а сама цель есть. Ваша цель — отдать им свое внимание. Матери, супругу или детям. Заботиться — это такой же глагол, как и обращение к покупателю или «удар» в бильярде. Но вы не можете его сделать потому, что вмешивается ваше Эго. Оно не дает вам видеть цель. Поэтому вы и спросили об этом.

Нужно понять одну вещь. Мы все уже в игре, будь это семья, работа, вечеринка или подрезка кустов в саду. Вы проснулись, и игра началась. А любая игра невозможна без цели. Вспомните главу 7. Жизнь можно не понимать, не осознавать, не видеть целей. Но утверждать, что цели отсутствуют, нельзя. Если вы еще, конечно, живете. Осознайте себя и то, в какой игре вы находитесь сейчас, и вы увидите текущую цель. Возможно, вам она не покажется привлекательной. Но ведь у вас уже есть метод. Сфокусируйте внимание на ней, и вы начнете ощущать удовольствие почти тут же. Может сразу не получиться. Но немного тренировок и терпения, и вы победитель. В этих словах спрятана секретная формула счастья человека: не ищите вид деятельности, который вам нравится, а применяйте метод фокусировки к тому, с чем вас сталкивает жизнь прямо сейчас.

Я как-то давно задумался — что является результатом в бильярде. Ответ очевиден — шар в лузе. Тогда зачем быть нацеленным на этот результат, если он уже составляет условие игры? Так может быть «отпустить» это оголтелое желание добиться результата, переключив его на совершенствование двух вещей: техники удара и анализа быстро меняющихся переменных игры? Ведь именно от такого подхода и возникает длительный результат. И даже если что и не так, то мы не зря жили — мы получали удовольствие, и нам не будет жалко покидать этот мир. На том свете нет карманов. Там есть только удовольствие, объем которого формируется здесь.