

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

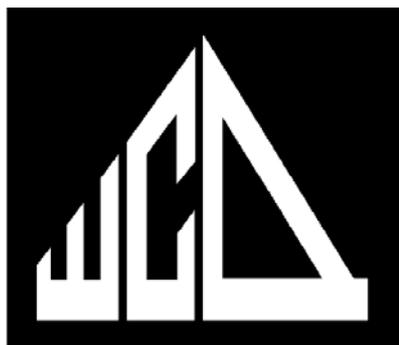
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Первый шаг

Когда Вы почувствуете вкус вашей реальности, тогда Вы станете знающим не через писание, не через чтение книг, но путем существования, путем опыта.

ОШО

Первый шаг. (1-я неделя)

Предпринимательство нельзя свести ни к науке,
ни к искусству. Это конкретная деятельность, практика.

Питер Ф. ДРУКЕР

Чем отличается деятельность от науки и искусства?

Деятельность **ДЕЛАЮТ**.

Лучший (и единственный) способ познать деятельность — это не изучать ее, а приступить к ней.

«Как приступить? Что Вы конкретно предлагаете сделать?» — спросите Вы.

Как кто-то сказал: **«Люди требуют конкретных указаний, а потом спорят с ними».**

Давайте рассмотрим эту фразу поподробней.

Что означает вопрос: **«Что Вы конкретно предлагаете?»**

Это предложение разработать и представить «руководству» план действий и внести его на рассмотрение «руководства». Далее «руководство» рассмотрит этот план и даст ответ.

Но так как, в данном случае, речь идет о плане, который будете реализовывать лично Вы, то в случае нежелания **ДЕЙСТВОВАТЬ** всегда можно найти множество недостатков (реальных и вымышленных) в предлагаемом плане.

Где-то внутри каждый из нас знает, что отрицать необходимость действий нехорошо.

И обычно никто и не отрицает.

Да, действовать надо, просто этот конкретный план недостаточно хорош.

А вот когда будет безупречный план, дающий 100% гарантию успеха, тогда я и начну действовать.

Так одни мечты сменяют другие, но ничего не предпринимается.

Конечно, что-то мы делаем в жизни. Но что и когда?

Чаще всего мы действуем под давлением внешних обстоятельств и давлением людей.

Предприниматель — это человек, который начинает действовать не потому, что вынужден, а потому, **что так решил сам.**

Его собственные решения, а не воля других людей, определяют его действия.

Вернемся к фразе:

«Люди требуют конкретных указаний, а потом спорят с ними».

Вам, видимо, уже ясно, что конкретных указаний Вы не получите. Почему?

Чтобы Вы их не подвергли критике, и таким образом не увернулись от действий.

Давайте мы с вами сейчас заполним табличку, где слева Вы будете записывать аргументы **ПРОТИВ** того, чтобы начать действовать немедленно, а справа — **ЗА**.

Слева Вы можете записывать любое количество аргументов **«ПРОТИВ»**. Только после этого как следует подумайте и напишите справа такое же количество аргументов **«ЗА»**.

Таким образом у вас всегда будет равновесие.

Во время голосования иногда число голосующих **ЗА** и **ПРОТИВ** совпадает. В таких случаях часто решающим принимают голос председателя.

Как легко догадаться, председателем на этом собрании являетесь Вы .

ПРОТИВ	ЗА

Не сомневаюсь, что у вас на языке вопрос: «А что делать-то? Какие действия предпринимать?»

Давайте это будет вашим вторым заданием.

Задание номер 1 — заполнить таблицу. И продолжайте ее заполнять по мере появления новых аргументов.

Задание номер 2 — придумать **ОДНО** действие, ведущее вас к созданию Своего Дела и **СОВЕРШИТЬ** его.

Руль у судна начинает работать только после того, как судно начинает двигаться по водной глади. Из этого исходим и мы. Начнем двигаться, а затем уже с помощью руля будем изменять направление.

Вращать штурвал на стоящем судне — это игра, которая интересна скорее детям, чем взрослым людям.

Можно представлять себя капитаном, открывателем новых земель, и так далее...

Но все это всего лишь мечты. Разумеется, это приятные мечты, но быть капитаном на самом деле еще приятнее, чем в мечтах.

Перед вами стоит задача — совершить Первый Шаг на пути к созданию Своего Дела.

На решение этой задачи у вас есть ДВЕ НЕДЕЛИ.

Возможно, что Вы так и не сможете придумать, в чем заключается этот Первый Шаг.

Сразу предупреждаю, что Первый Шаг окажется настолько простым и самоочевидным, что вам будет просто стыдно, что Вы не додумались сами. До этого может додуматься каждый.

Если же Вы придумали действие, которое можете совершить, но не сделаете его, то вам будет о чем как следует подумать.

Почему Вы не реализуете в жизни собственные решения? Что вам мешает?

Для тех, кто начал учиться в ШСД, но уже имеет собственное Дело, задача примерно та же.

Вам нужно наметить себе задачу, причем не создание Своего Дела, а... что-то другое.

Что именно, вам нужно будет решить самому.

А затем все аналогично. Определите какой первый шаг вам нужно сделать, и сделайте его.

Как говорится в китайской пословице: **«Дорога в тысячу миль начинается с первого шага»**

Доброго вам Пути.

Юрий МОРОЗ

P.S. Блок первого месяца, который Вы держите в руках, разбит на недели. Хотя Вы все материалы за месяц получаете сразу, **попытайтесь удержаться от искушения прочитать все сразу.**

Читайте недельный блок, перечитывайте его, действуйте; и после истечения недели переходите к чтению блока второй и последующих недель. Обратите внимание, что на каждую неделю может приходиться и 1, и 2, а иногда и 3 материала.

При кажущейся простоте этих материалов понять их до конца не так уж и просто.

Это концентрат (сироп). Сироп нужно разбавлять водой, эти материалы нужно разбавлять практикой и временем.

Существует два типа понимания. Понимание после прочтения и понимание после многократного опробования на практике. Первый тип понимания достаточен для того, чтобы сдать экзамен или зачет, но совершенно недостаточен для того, чтобы успешно действовать в жизни.

Промежуточный способ понимания (между первым и вторым) заключается в пересказе содержимого своему знакомому без ссылок на авторство. Просто изложите мысли, которые Вы прочитали в этих материалах и постарайтесь убедить собеседника в своей правоте. И ни в коем случае не ссылайтесь на то, что Вы это где-то прочитали. Говорите от своего имени. Если Вы можете это пересказать **СВОИМИ** словами, от **СВОЕГО** имени, и, более того, привести примеры, подтверждающие это из **СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНИ**, это означает, что Вы приближаетесь к настоящему пониманию. И готовы применять эти знания на практике.

Среди ваших знакомых наверняка много людей, которые жалуются на зарплату, на зависимость от внешних обстоятельств.

Излагайте им тезисы ШСД, и внимательно наблюдайте за реакцией. Вы убедитесь, что реакции эти весьма немногочисленны, а возражения стандартны.

Каждое стандартное возражение наверняка приходило в голову и вам. И, если Вы сможете убедительно опровергнуть это возражение в разговоре со своим знакомым, то, видимо, вам будет что сказать самому себе, когда у вас появятся сомнения.

А то, что сомнения будут появляться, не вызывает никаких сомнений. ☺

Итак. Подведем резюме.

1. Читайте материалы на все сразу, а по мере прохождения соответствующего времени и проверки на практике.

2. Постарайтесь сами найти ответы на те вопросы, которые у вас появляются, а не ищите ответы в последующих блоках. Ответы, разумеется, будут, но намного полезнее их найти самому.

3. Рассказывайте (от своего имени) содержание материалов Школы Своего Дела и внимательно наблюдайте за тем, как, и чему возражают ваши собеседники. Так или иначе, это вам пригодится.

4. Все проверяйте на практике. Не имеет значения мое мнение, ваше мнение или мнение ваших знакомых. Имеет значение только опыт, практика.

Первый шаг. ПРИЛОЖЕНИЕ

Предпринимательское ЭГО. (1-я неделя.)

Начинающий предприниматель — это новичок в предпринимательской деятельности.

Типичное поведение новичка заключается в том, что он старается выглядеть «не таким уж и новичком». Старается продемонстрировать свою компетентность, опытность.

Предприниматель с опытом легко раскусит все ваши попытки быть не тем, кто Вы есть. Если он не обладает хотя бы минимальной проницательностью — долго его фирма на рынке не протянет.

По вашим движениям, позе, интонациям, формулировкам новичок диагностируется немедленно. Более того, это видно уже тогда, когда новичок открывает дверь и просовывает в кабинет голову. Даже нет необходимости что-то говорить.

Но признаваться в собственной некомпетентности и неопытности очень трудно.

Как часто Вы в своей жизни говорили **НЕ ЗНАЮ?** Как часто Вы говорили **НЕ УМЕЮ?**

Потренируйтесь. Попробуйте в ответ на какой-либо вопрос знакомого, коллеги по работе, на который у вас нет точного ответа, скромно сказать: **НЕ ЗНАЮ.**

Человек, признавшийся самому себе и другим в своей некомпетентности, имеет шанс, **всего лишь шанс**, стать компетентным. Человек же, ищущий проблему не в своем незнании, некомпетентности, а в отсутствии чего-то: денег, связей, дипломов — не имеет **НИ ОДНОГО ШАНСА.**

Так причем здесь ЭГО?

Новичку-предпринимателю лучше всего начать с того, чтобы попросить совета, консультации у более опытного коллеги. И — с вниманием и уважением выслушать все, что ему расскажут. Попросить совета (получать наставления) не так легко, как кажется.

Далее.

Большинство **уже** состоявшихся предпринимателей **уже** имеют переразвитое Эго. *(Не зря появилось столько анекдотов про новых русских.)*

Успешные предприниматели часто перестают адекватно воспринимать себя и окружающую действительность. И поэтому в разговоре с вами они будут самоутверждаться за ваш счет. Придется потерпеть.

Кстати, лучше всего идти на встречу, имея в запасе какое-нибудь конкретное предложение.

В чем именно оно заключается, не так и важно. На его **ПРИМЕРЕ** Вы сможете увидеть *(если будете внимательны и будете задавать вопросы)*, каким критериям должно соответствовать ваше предложение, чтобы оно было принято.

Меньшая часть предпринимателей не будет демонстрировать вам свое Эго, а отнесется к вам со вниманием и даст действительно полезные советы — как по сути ваших предложений, так и вообще по подходу к делу.

Но это произойдет ТОЛЬКО при условии, что Вы не будете скрывать того, что Вы — новичок!!!

Если же Вы будете это скрывать, то ваши попытки выдавать желаемое за действительное приведут просто к отказу без объяснения причин. Или же Вы получите стандартные отговорки типа: нет денег, приходите в третьем квартале следующего года, и тому подобное.

Действительных причин отказа Вы не узнаете.

У работающей фирмы всегда есть деньги и, более того, руководитель ищет, как их использовать с максимальной пользой. Но почему ваше предложение не кажется привлекательным, какими недостатками оно обладает и как можно усилить ваше предложение — Вы не узнаете, пока **НЕ ПОПРОСИТЕ СОВЕТА**. И помешать вам может именно ваше Эго.

Вообще проблема Эго очень сильно недооценивается. Причем именно теми, у кого с Эго проблема.

Но, вернемся к новичку.

Поведение начинающего предпринимателя очень зависит от его самооценки. Он находится в ситуации неопределенности, не знает, что его ждет, и поэтому, конечно, сомневается в успехе.

На что это похоже?

Представьте себе, что Вы в первый раз в жизни собрались в лес по грибы. Ваши знакомые, с которыми Вы идете в лес, обладают опытом, а Вы нет.

Разумеется, у вас есть сомнения. Найдете ли вообще хоть один гриб, не наберете ли Вы поганок вместо хороших грибов, не заблудитесь ли?

Ваша самооценка как грибника в этот момент нестабильна. Еще собираясь, Вы будете, скорее всего, суетиться.

Что обуть? Тяжелые резиновые сапоги или легкие кроссовки?

Что одеть? Свитер или куртку?

Будет ли в лесу жарко или холодно; какой нож взять, какую емкость под грибы?

Ваши знакомые, наблюдая ваши сборы и выслушивая ваши вопросы, будут наверняка подшучивать над вами и говорить вам, что Вы зря беспокоитесь, что все будет нормально.

Через два часа, проведенных в лесу, большинство ваших сомнений рассеется...

Вы уже будете уверенно отличать хорошие грибы от поганок, вам станет ясно, как одеваться, какой нож лучше, и с какой емкостью ходить в лесу удобнее.

Объяснить все это новичку до похода в лес трудно, да и нужно ли? Проще просто сделать так, чтобы он один раз оказался в лесу.

С этим ясно. Пойдем дальше.

Теперь представьте себе, что вам удалось (*и мы прекрасно с вами понимаем, что удалось-то совершенно случайно*) набрать грибов больше, чем другим грибникам. Как вам будет трудно удержаться от того, чтобы не показать свое превосходство над теми, кто вместе с вами ходил в лес!

А если Вы решите на следующий день **САМИ** сходить в лес и наберете **МНОГО** грибов, Вы станете просто Выдающимся Грибником!

Представляете, — будете рассказывать Вы, — я второй раз в жизни в лесу, а собираю грибов больше, чем люди, имеющие многолетний опыт.

То есть ваша самооценка из заниженной и нестабильной (*вы сомневались во всем*), вдруг становится завышенной.

А если сбор грибов является очень значимой деятельностью в вашем окружении, то легко превратиться, извините, в самовлюбленного идиота.

Завышенная самооценка — одно из проявлений переразвитого Эго.

Человек с переразвитым Эго двигается медленно, смотрит строго, говорит обо всем назидательно, поучает. Относится к себе очень и очень серьезно.

Грибник с неадекватной самооценкой теряет любые шансы на дальнейшее развитие.

Он, почти наверняка, не научится сам находить грибные места. Он же не задумался о том, почему его знакомые пошли именно в это место, и о том, как они его нашли.

Он, наверняка, никогда не задумается о том, что следует наблюдать за погодой и выбирать благоприятное для бурного роста грибов время. И, тем более, он не будет искать какого-нибудь грибника-профессионала с двадцатилетним стажем, чтобы тот рассказал **НЕОЧЕВИДНЫЕ** секреты и тонкости грибного дела.

После первого успеха и головокружения от него наступает ужасный финал.

Все. Ловушка Эго захлопнулась.

Теперь этот удачливый грибник будет доказывать всем, что о грибах он знает все, и, если он грибов не собрал, то просто не сезон, погода не та, и так далее.

Таких предпринимателей (*точнее, бывших предпринимателей*) Вы можете увидеть множество. Бывшие же предприниматели они потому, что давно уже ничего не предпринимают, а в качестве причин неудач они называют недостаток денег у потенциальных клиентов (нет грибов в лесу) и плохие тенденции в экономике (плохая погода).

Из вышесказанного следует два вывода:

- 1. Необходимо научиться отличать (замечать) людей с переразвитым Эго.**
- 2. При первом же успехе (или даже намеке на него) следует немедленно внимательно посмотреть в зеркало.**

Замечать у самого себя признаки роста Эго **НАМНОГО** труднее, чем у других.

Какое количество талантливых предпринимателей погубило Эго, вышедшее из-под контроля, подсчитать невозможно.

Мне кажется, что избежать этой опасности сумело не более 10% из добившихся успеха. И это еще очень оптимистичная оценка. Более того, человек, который не может взять под контроль свое Эго, должен опасаться пытаться создать Свое Дело.

Получение возможности управлять большими суммами денег и власть над людьми — это профессиональная вредность в работе предпринимателя.

Раньше, а может и сейчас, на вредных производствах всем работающим каждый день давали молоко. Для компенсации наносимого вреда здоровью.

Лекарства от победившего Эго не существует.

В некоторых (очень редких) случаях, помогают несчастья и ужасные страдания.

Но даже это помогает далеко не всем.

И страдания могут лить воду на мельницу Эго.

Я так много страдал (*меня так много обманывали, меня так много эксплуатировали*) и поэтому я заслуживаю огромного уважения.

Одно замечание по поводу надежной диагностики победы Эго над человеком. Фраза, начинающаяся с «**Они мне должны (они обязаны)...**» со стопроцентной точностью диагностирует большие проблемы с Эго.

Все манипулятивные техники основаны на использовании Эго. Например, коммунисты назвали рабочий класс гегемоном (*самым продвинутым классом*) и за эту фразу получили возможность делать с этим классом все, что захотели.

А чего стоит формулировка: «Кто был ничем, тот станет всем!» Это афористичное описание мечты Эго.

Как только вас начинают хвалить, оказывать вам явно выраженное уважение, льстить — насторожитесь. Не собираются ли вас взять под управление, объединившись вместе с вашим Эго против вас же?

Самой опасной похвалой является успех. Тем более, что он часто маскируется под успех объективный и заслуженный.

Заметив приближение успеха — удвойте бдительность.

Таким образом, начав изучать предпринимателей (*а Вы, наверно уже догадались, что начинать Свое Дело нужно с изучения личности предпринимателя*) обращайтесь внимание на то, когда говорит предприниматель, а когда — его Эго.

Таким образом, Вы узнали в этом приложении об ужасной опасности, ожидающей **КАЖДОГО** предпринимателя.

Только ранняя диагностика роста Эго и борьба с ним при первых признаках, дает шанс, даже не на победу, а на поддержание сложившегося статус-кво (положения).

Умение относиться к себе с известной долей иронии, высмеивание собственных ошибок, поиск недостатков в себе — это профилактика против роста Эго, которую нельзя прекращать ни на один день.

Если Вы за день не нашли в собственной деятельности три мелких ошибки и одну крупную, считайте, что Вы этот день прожили зря.

Не побоюсь показаться назойливым и скажу еще раз: опасность разбушевавшегося Эго **очень недооценивается**. Посмотрите вокруг себя, найдите убедительные примеры того, как люди полностью потеряли адекватную самооценку, и представьте себя таким же.

И не думайте, что вам это не грозит. В этом-то и опасность, что так думает почти каждый.

Замечая чужие проявления Эго, у вас может появиться соблазн воспользоваться этим, проманипулировать человеком с помощью подчеркнутого к нему уважения, лести и тому подобного...

Такой подход дает тактический выигрыш, но стратегически проигрышен.

Успешные манипуляции очень быстро развивают чувство превосходства над людьми. А как только у вас возникло чувство превосходства, Вы легко становитесь марионеткой в руках более опытного манипулятора. А в том, что такой найдется, можете не сомневаться.

Подведем промежуточные итоги.

Сегодня Вы — новичок-предприниматель, который **ИССЛЕДУЕТ** новую для себя область человеческой деятельности. Вы изучаете, какие люди здесь действуют, как и что они делают, и почему именно то и именно так.

Будьте тем, кто Вы есть, и не старайтесь выдавать себя за нечто большее, чем Вы есть на сегодня.

Именно эта позиция поможет вам в исследованиях

Не забегайте вперед. Каждая следующая встреча, каждое следующее действие должно естественно вытекать из уже сделанного. Тщательный и вдумчивый исследователь Мира предпринимательской деятельности неизбежно узнает все необходимое для создания собственного Дела.

Если не будет спешить. И не будет бездействовать.

Ю. МОРОЗ

P.S. Еще небольшой комментарий.

Эго — это представление о себе, которое мы получаем, собирая мнения других людей.

Истинное Я — это то, что мы собой представляем на самом деле, включая все наши потенциальные возможности, которые мы не используем сегодня.

Что мешает нам реализовать наши практически бесконечные потенциальные возможности?

Эго и мешает.

Эго копит мнения людей о нас, с самого раннего детства, и принимает их за догму.

Кто-то когда-то сказал, что ты ленивый. Ага, понятно, говорит само себе Эго. Я ленивый и поэтому не могу то-то и то-то. Но на самом деле, мы не ленивые и не глупые, не трусливые и не медлительные.

Мы такие, как думаем о себе. Достаточно изменить мнение о себе и множество неразрешимых проблем становится легко разрешимыми, множество внутренних ограниче-

ний исчезает, и становится простым то, что раньше было невозможно, так как запрещено кем-то другим.

Кто-то сказал, что все обстоит так. И все. **Как можно этот запрет игнорировать?**

Давайте начнем с того, что все, что мы сегодня думаем о себе, есть лишь чужие мнения.

Кто-то дал нам аттестат о среднем образовании. Понятно, думаем мы, теперь мне разрешили действовать как человеку, который имеет среднее образование.

Кто дал мне диплом об окончании бухгалтерских курсов, теперь я имею право искать работу бухгалтера.

А почему так пугает многих мысль о том, что, например, бухгалтерию можно изучить самостоятельно? Потому, что придется решить самому, знаешь ты бухгалтерию или нет.

Для Эго самостоятельное решение страшнее смерти. Это разрушение основ.

Эго само состоит из чужих мнений, и для Эго отказываться от собственного мнения и основываться на собственном мнении самоубийственно.

Поэтому будут придуманы сотни и тысячи отговорок, подобраны сотни и тысячи авторитетных мнений, цитат, определений и многое другое, лишь бы не решать самому.

Парадокс в том, что те люди, мнения которых используются Эго для защиты себя, чаще всего сами ссылаются на чье-то мнение, а те еще на чье-то. В конце концов эта цепь заканчивается на человеке, который **САМОСТОЯТЕЛЬНО** что-то решил и сообщил другим.

И главное, что говорят такие люди, самостоятельно что-то придумавшие..., они говорят: думайте своим умом, будьте творческими, самостоятельными в своих решениях.

Но Эго и эту мысль может использовать для своей защиты.

Например, можно сказать: то, что здесь написано, это мнение Ю. МОРОЗА, а надо опираться на собственные мысли. Так что все это ерунда.

Ерунда-то ерунда, но опровержение чужого мнения, предполагает, что Вы предлагаете что-то взамен, и это предложенное вами, как минимум, не хуже.

Есть такое известное правило: **«Правило конструктивной критики».**

Критика без принятия на себя ответственности за предложение лучшего взамен — есть лишь отговорка.

Если же Вы используете это правило, и обратились к кому-то за советом, а совет вам не нравится, то Вы или должны предложить что-то лучшее и делать это, или реализовать на практике данный вам совет.

Третьего не дано.

Но, к сожалению, именно это третье мы и выбираем. Третье — это решение ничего не делать.

Проблема Это есть у каждого, так что внимательно наблюдайте за собой.

И открытия, которые Вы сделаете, будут ужасны. Но очень полезны.

Принятие решений. (2-я неделя)

Не сомневаюсь, что у вас возникли затруднения с решением, какой же шаг по созданию Своего Дела совершить. Здесь мы с вами наталкиваемся на принципиальную разницу между предпринимательской деятельностью и работой специалистов.

У специалистов **ВСЕГДА** есть начальник, который говорит, **ЧТО** делать. И кроме этого, у специалиста есть книги, в которых он ищет, **КАК** что-либо сделать.

Предприниматель же **САМ** решает, **ЧТО** делать, и нет книг, в которых написано, **КАК** это сделать. Точнее, книг много и самых разных, но как именно решить задачу, например, удвоения объема продаж именно в вашем секторе рынка, учитывая именно ваши обстоятельства, Вы нигде не найдете.

Но, прежде чем искать решение, которое позволит увеличить объем продаж вдвое, нужно эту задачу **ПОСТАВИТЬ**. А уж потом приступить к ее решению.

Давайте еще раз (по слогам!) пройдем это очень важное место.

Сна-ча-ла нуж-но ре-шить, ЧТО де-лать, а уж по-том ИС-КАТЬ от-вет (ре-ше-ни-е).

А принятое решение нужно выполнять. Решили, **ЧТО** делать — так **ВЫПОЛНЯЙТЕ!**

Типичная ситуация такова. Наметив, **ЧТО** сделать, Вы **ЕЩЕ** не знаете, **КАК** это сделать.

Обычное размышление новичка таково: «Я думаю, нужно сделать **ЭТО**, **ЭТОГО** сделать нельзя, так как у меня нет того-то, значит, сделать **ЭТОГО** нельзя».

СТОП!

Вы обратили внимание на ход размышлений?

В размышлении **САМО-СОБОЙ** имелось в виду, что существует один-единственный способ сделать то, что Вы наметили. А другие способы Вы искали?

Давайте обратимся к любимому примеру со сбором грибов.

Например, Вы решили, что нужно ехать за 20 километров в одно очень хорошее место. Там много грибов. Но собственной машины у вас нет, **ЗНАЧИТ**, поехать туда невозможно.

Ничего НЕ ЗНАЧИТ!

Возможно, туда ходят автобусы, катер на подводных крыльях «Комета»; может быть, там рядом есть турбаза и, значит, туда ходит какой-то транспорт несколько раз в неделю. Туда наверняка можно доехать на попутке, и, наконец, эти 20 километров можно пройти пешком. Наверняка, изучив конкретную ситуацию, можно найти еще с десяток способов туда добраться.

Например, уговорить поехать за грибами соседа или знакомого с машиной, взять на прокат велосипед, поехать на такси, и так далее, и тому подобное.

Мысль ясна? То есть, выбрав, **ЧТО** сделать, нужно сгенерировать 10-20 вариантов, **КАК** это сделать, и потом уже выбрать из них оптимальный. Если из этих вариантов вас не устраивает ни один, значит, нужно придумать еще 10-20, или 50 вариантов.

Не уподобляйтесь тому прапорщику из анекдота, который, увидев банан на дереве, не стал искать палку (*хотя она лежала рядом*), а бросился к дереву с возгласом: «Что тут думать, трясти надо!»

Вы ставите задачу: «Создать Свое Дело».

Рассуждение далее: «Для создания Своего Дела нужен начальный капитал, а его у меня нет; значит, создать Свое Дело невозможно».

Теперь вам очевидно, что это рассуждение является ошибочным. Конечно, Вы хотите немедленно получить ответ — а как без начального капитала создать Свое Дело. Если я вам сейчас сразу отвечу, то лишу вас удовольствия найти ответ (а вариантов ответа, кстати, много, несколько десятков, а может, и сотен) самостоятельно.

Основная работа предпринимателя — это принятие решений.

И если вам давать готовые ответы, то Вы никогда не научитесь принимать решения самостоятельно.

Теперь легко разобраться, почему существующая система образования не может научить предпринимательской деятельности. Там дают готовые ответы, и, что еще хуже, вопросы, на которые даются ответы, подбираются преподавателями.

В нашем случае, выбирая, **ЧТО** делать, Вы автоматически ставите вопрос, **КАК** это сделать. И затем уже ищете ответ на этот вопрос. Причем поиск ответа может занять достаточно много времени.

Обратите внимание на еще одно кардинальное отличие предпринимательской деятельности от стандартного подхода к обучению.

Когда вас учат, то сначала дают ответы, а потом на уроке или экзамене задают вопросы, а Вы должны **ВСПОМНИТЬ** ответ, который уже должны знать заранее.

Странно выглядел бы экзамен, на котором вас спрашивали о том, что Вы не изучали, и что никак не затрагивалось в курсе обучения. Но именно такие экзамены предпринимателю каждый день устраивает жизнь.

Правда, Вы имеете время (хотя редко больше нескольких дней) для поиска ответа на заданный вопрос. Вы можете использовать любую литературу, Интернет, советы опытных людей, и так далее.

И, последнее на эту тему.

Вопросы ставит чаще всего, причем самому себе же, сам предприниматель.

И здесь есть огромное искушение увилить от трудных вопросов. Часто люди пытаются ставить себе вопросы, на которые они уже имеют готовые ответы. Но это мелкое жульничество, причем с самим собой.

Теперь у вас, надеюсь, возникло некоторое представление о стадиях принятия решения и о некоторых ошибках, которые часто допускаются.

Разумеется, легче, когда преподаватель, как рекомендует педагогическая наука, предлагает студентам записать список вопросов, а потом, и тоже под запись, дает исчерпывающие ответы.

Вам же придется самому себе ставить вопросы, а потом искать на них ответы, причем этих ответов в нашем курсе Вы не найдете.

Точнее, ответы все-таки будут даны, но уже в назидание не справившимся самостоятельно.

Посмотрите как они просты, и как Вы могли сами до них не додуматься?!

Закончим мы этот блок еще одним рассуждением на тему любимого вопроса миллионов: «**Что Вы конкретно предлагаете?**» Тем более, что вам наверняка придется с этим вопросом неоднократно встречаться в переговорах.

Этот вопрос начинается со слова **ЧТО**. Это значит, что человек, который задает этот вопрос, находится в позиции подчиненного, а не руководителя.

Представьте себе, что Вы дадите такой ответ на этот вопрос, после которого ваш собеседник немедленно согласится (*чего в моей практике, правда, не случилось*).

Тогда ваш собеседник может еще спросить о том, **КАК** это сделать, и пойти выполнять то, что Вы предлагаете. То есть, Вы становитесь руководителем своего партнера по переговорам.

Разумеется, он хотел не этого.

Но зачем тогда он задает этот вопрос? Если речь идет о том, что Вы сами должны сделать, то вам не нужно никуда идти. Вы можете и сидя дома дать самому себе конкретные указания.

То есть, приходя на встречу, Вы договариваетесь о том, что сделает для вас ваш собеседник, а что взамен сделаете вы.

Если Вы все это продумали заранее, то значит, что Вы пришли на встречу в качестве руководителя самому себе и в качестве руководителя вашему собеседнику.

Как себя, к сожалению, типично ведет собеседник?

Он ведет себя как плохой сотрудник, он ищет повод вообще ничего не делать, а для этого ищет недостатки в вашем предложении.

Перечитайте внимательно еще раз кусок текста по поводу вопроса «Что Вы конкретно предлагаете?»

Тезисно. Руководитель вносит собеседнику по переговорам предложения сам.

Он, например, говорит, если Вы продаете такой-то товар, то получите столько-то. Если Вы сделаете это, то взамен я сделаю то-то и то-то для вас. Подчиненный по сути (*хотя и находящийся на руководящей должности*) подсознательно ищет руководителя.

Но так как он делать ничего на самом деле не хочет, то значит он будет находить отговорки и отказывать **ВСЕМ** предложениям. Постарайтесь научиться различать руководителя-руководителя и руководителя-подчиненного (*Руководителей по жизни и руководителей только по должности*).

Теперь Вы можете узнать о еще одном типичном заблуждении. Считается, что руководителей назначают, и что руководителем можно стать, если вам дадут руководящую должность. Ничего подобного. Если человек в душе — подчиненный, то он будет подчиненным на любой должности.

Например, чаще всего, политики — подчиненные в душе, ссылаются на народ, которому они служат, и ничего не предлагают от своего имени. Они просто передают мнение своих избирателей или специалистов. То есть — перекалдывают принятие решений на кого-то другого.

Начните в каждом разговоре, даже бытовом, отслеживать, кто чего добивается от собеседника. И кто что должен **СДЕЛАТЬ** по окончанию разговора. Иногда прямой вопрос «Чего ты от меня хочешь?» обескураживает собеседника.

Он или сам не знает, чего хочет, или не желает этого прямо назвать.

Встреча двух подчиненных заключается в жалобах на обстоятельства, законы, недостаток денег, начальство.

Встреча руководителя и подчиненного заключается в том, что руководитель получает от подчиненного нужную ему (именно нужную) информацию, а подчиненный получает от руководителя, что он должен сделать (*вы понимаете, что речь идет о любом разговоре, даже двух незнакомых до этого людей*).

Встреча двух руководителей — это весьма занимательное зрелище (чем-то напоминающее у-шу или айкидо). Встреча равных противников заканчивается тем, что они договариваются о том, что один сделает то-то, а второй — то-то. Причем оба оказываются довольны результатом.

Каждый получает то, что ему нужно, а отдает то, что ему не жалко.

Этот случай Стивен КОВИ называет «переговоры **Выигрыш / Выигрыш**». Он призывает не выигрывать за счет партнера по переговорам, но это очень трудно сделать с партнером, который не только не добивается выигрыша, а вообще хочет только одного — ничего не делать.

Вернемся к началу. Принятие решений — основная деятельность предпринимателя (руководителя). Исполнение принятых решений — основная деятельность подчиненных. Разумеется, здесь есть пропорции. Например, руководитель 80% времени занимается принятием решений и двадцать процентов времени их исполнением, а подчиненный — наоборот. Причем подчиненный принимает решения только в рамках, установленных руководителем, и с учетом ограничений, которые ему даны.

Создавая Свое Дело, Вы — *«и швец, и жнец, и на дуде игрец»*. Вы и руководитель, и подчиненный. Вы сами принимаете решение и сами его исполняете. Давать вам подчиненных опасно, пока Вы не доказали, что можете хорошо принимать решения.

Проверка проводится в духе лучших медицинских традиций — **НА СЕБЕ**. Инженеры раньше, например, во время первого прохождения груза по мосту, на лодке заплывали под спроектированный и построенный ими мост.

У вас уже есть один подчиненный — это Вы сами. Начните им руководить, и **ТОЛЬКО** убедившись в высоком качестве управления, можете подыскивать себе первого подчиненного. К теме принятия решения мы будем возвращаться неоднократно. А пока я вам советую после каждого принятого и каждого **реализованного/нереализованного** решения перечитывать этот блок курса.

Как говорит Б. ЭНКЕЛЬМАН: «**Повторение — это углубление**».

Принятие решений. Приложение. (2-я неделя)

Тема принятия решения очень опасна.

Я знаю людей, которые обдумывают одну мысль (принимают **ОДНО** решение) годами.

Им приходит в голову множество великолепных идей, но они ни одну из них и не попытались реализовать. **Предприниматель** — это тот, кто действует, предпринимает.

Вы учитесь предпринимательской деятельности и поэтому неважно, что именно Вы предпринимаете. Когда человек учится ездить на велосипеде, неважно, в какую сторону он едет. Когда он научится, он выберет пункт назначения и спокойно туда доедет.

Пока Вы не умеете ездить, не относитесь с преувеличенной **ВАЖНОСТЬЮ** к размышлениям о том, **ЧТО ИМЕННО Вы** будете делать (куда будете ехать).

Наметьте **НЕБОЛЬШУЮ** реалистичную цель, добейтесь ее, проанализируйте, насколько быстро и эффективно Вы достигаете эту цель. Потом поставьте следующую цель, и так далее...

Ваша **СПОСОБНОСТЬ** по достижению целей повысится. И когда Вы сможете уверенно оценивать, что именно Вы можете сделать, а что нет, тогда создание Своего Дела для вас будет всего лишь задачей по достижению цепочки целей, каждая из которых вам по силам.

Обратите внимание на разницу между работой и достижением цели.

Работать — это **ДЕЛАТЬ** что-то. Достигнуть цели — это **СДЕЛАТЬ**.

Наемный сотрудник всегда хочет получить оплату от объема работы. Предприниматель получает доход не от объема работы, а **от результата**.

Сотрудник, который предлагает систему оплаты от результата — начинающий предприниматель.

Еще раз подробнее.

Чем больше сделано работы сотрудником, тем на большую оплату он претендует.

Предприниматель же стремится к **МИНИМУМУ** работы и **МАКСИМУМУ** результата. То есть, он экономит свой труд, и, более того, ему не нужно, чтобы его сотрудники много работали, ему нужно чтобы они получали много результатов!

Достижение результата — очень трудное Дело.

Легко проделать большой объем работы (стоит оговориться, что для ленивого и это трудно), например, торговый агент может провести 100 встреч с клиентами и переговорить с каждым.

Но при этом огромном объеме работы вполне может быть нулевой результат. Никто ничего не купит. Можно еще раз провести эту сотню встреч, это вполне по силам каждому. Но вот провести эту сотню встреч и получить результат в 10% случаев по-настоящему трудно.

Это потребует от вас очень простых и одновременно сложных вещей.

Не просто работать, а повышать свой уровень, как *«переговорщика»*.

Есть люди, которые занимаются этим годами (годами повышают свой уровень) и все еще не удовлетворены собственным результатом.

Парадокс в том, почти каждый новичок считает, что он проводит переговоры практически идеально. Более того, он обижается, когда ему указывают на ошибки.

Почему он обижается?

Его мнение о себе складывается не благодаря результатам, которые он достигает, а на основании того, что о нем говорят люди. Находят ошибки, значит он плохой, хвалят, значит хороший.

Так допустимо себя вести детям, но взрослому человеку?!

Человек, ПО-НАСТОЯЩЕМУ заинтересованный в результатах, благодарен за указания на ошибки.

Что ему говорят, когда указывают на ошибки? Ему говорят, что если он не будет делать так-то и так-то, он сможет добиться большего.

Указание на ошибку с рекомендацией как ее исправить — это конструктивная критика. Сказать, что ты что-то делаешь не так и больше ничего не сказать - это критика неконструктивная. Как можно такую критику использовать? Никак.

Еще возможно, когда тот, кто Вас критикует, является для Вас учителем и **ЗНАЕТ** какую ошибку Вы совершили, но не называет ее, чтобы Вы догадались сами. Но он **ЗНАЕТ**.

А вот если, повторюсь, критикующий говорит что что-то не так, но не говорит, как сделать лучше и НЕ ЗНАЕТ этого - такой критик всего-лишь пессимист, который недоволен всем и нудит непрерывно о том, что все ему не нравится.

Тем более, что мы всегда точно знаем (чувствуем), когда мы на самом деле совершили ошибку, а когда собеседник просто не понял, что мы делаем и почему. И, что еще хуже просто, изливает на нас свое недовольство окружающим миром.

Каждая ошибка — это оборотная сторона нереализованной возможности.

Устранили ошибку — реализовали эту возможность.

А уж обижаться на то, что у вас появились **НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**, просто глупо.

Так или иначе, создание Своего Дела состоит в том, что Вы общаетесь с большим количеством людей, и убеждаете их что-то **СДЕЛАТЬ**. Без хороших переговорных навыков сделать это очень трудно.

Как развить переговорные навыки? Практика, практика и еще раз практика, анализ своих ошибок, внесение изменений, проверка их на практике, нахождение новых ошибок, опять внесение изменений, затем ускорение этого процесса развития, и так далее...

Это и есть работа над повышением эффективности.

Принятие решений и даже одного решения — это тоже очень непросто.

Самостоятельно принимать решения нигде не учат. Везде учат выполнять чужие решения.

Да и научить этому невозможно. Этому можно только **НАУЧИТЬСЯ**.

Как?

Также как переговорам. Пытаться принимать решения и реализовывать их. Хотя это масло масляное. Принять решение, то есть **ПРИНЯТЬ!!! РЕШЕНИЕ!!!**, это так его принять, чтобы оно было выполнено. Если решение было принято, но не выполнено, значит, оно **НЕ БЫЛО** принято.

Аналогично, если переговоры проведены, но Вы не получили нужного результата, можно считать, что ничего не было сделано. Если только Вы не нашли ошибки и не начали их устранять.

То есть, приняв решение и не выполнив его, **ВЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО** должны разобраться, почему так произошло, и что нужно сделать, чтобы этого не было.

А что, собственно, произошло? А произошло следующее: вы обратились к самому себе с вопросом: сделаешь то-то и то-то? Сделаешь, ответили ВЫ сами себе, но не сделали.

Почему?

Могут быть разные ответы: времени не хватило, отвлеклись, что-то не получилось, но все это — отговорки.

На самом деле, Вы просто не убедили сами себя, что это нужно **ОБЯЗАТЕЛЬНО** сделать.

А если Вы не можете убедить самого себя, то кого Вы сможете убедить?

Как Вы видите, связь между принятием решений и переговорами — самая прямая. Кстати, это имеет и непосредственное отношение к управлению.

Как выглядит принятие решение у человека, не умеющего принимать решения?

Внутри вас спорят двое:

- *Так, это нужно обязательно сделать.*
- *Времени нет, я занят, давай попозже, да и того-то и того-то нет, чтобы сделать, как следует. Нужно же как следует сделать? Вот когда это и это будет, тогда и сделаем.*
- *А откуда это возьмется?*
- *Я не знаю, меня это не касается.*

И так далее, и тому подобное...

Разговор может закончиться двумя способами.

Или ленивый убедит желающего действовать, и все будет отложено на неопределенное количество времени, или — действующий скажет: **«ВСЕ! Баста! Будет, как я сказал, и хватит спорить. Немедленно приступить! Кругом, шагом марш! Раздва!»**

Есть, как всегда, и третий способ — этот разговор никогда не заканчивать. Иллюзия движения.

Одни аргументы сменяют другие, одни отговорки и возражения сменяют другие. **Чтобы ни делать, лишь бы ничего не делать.**

Освоив принятие решение, то есть, научившись выполнять собственные решения, Вы сможете управлять другими. И легко сможете диагностировать отговорки вашего подчиненного, так как Вы отлично все это изучили на самом себе.

К сожалению, в 99% случаев подчиненный не сможет сказать что-то новое для своего руководителя.

Чаще всего это набор причин, по которым то-то и то-то не может быть сделано вообще или в требуемые сроки. Причем сами эти причины банальны, много раз приводились другими подчиненными, и, более того, несмотря на эти убедительные причины, руководитель множество раз **ДОБИВАЛСЯ**, чтобы все было сделано как он сказал.

То есть, эта ситуация настолько банальна и рутинна, что часто даже не хочется вникать, что именно за отговорки приводятся. Важно только объяснить подчиненному, что, **НЕСМОТРЯ** на все сказанное, сделать дело нужно все равно и в указанные сроки.

Так что — иди, думай час или полдня, и скажешь мне, как все-таки мы это сделаем!

Что поразительно, чаще всего подчиненный придумывает. А если не придумывает, то его нужно отправить подумать еще раз, но уже с предупреждением, что без ответа приходить нельзя, иначе неисчислимы беды обрушатся на его голову. Если это будут не пустые угрозы, то все будет сделано, как надо.

Идея понятна?

Вот именно так вам теперь нужно поступить с самим собой.

Это — это тот самый подчиненный. А ваше истинное Я — руководитель, и оно должно стать в позицию руководителя, и перестать выслушивать многочисленные отговорки. Только в этом случае Вы начнете получать результаты, и, **ГЛАВНОЕ**, эти результаты будут ежемесячно **РАСТИ**!

Начните с увеличения количества действий. А затем займетесь и качеством.

Вы легко можете убедиться, что наращивать количество работы намного легче, чем качество. Что намного легче делать много работы, чем мало, но результативной.

Ну, а на сегодня ваша задача совершать действия и добиваться того, чтобы каждое следующее действие делалось лучше, качественнее предыдущего. Это требует внимания, вдумчивого, самокритичного отношения к себе.

Подведем итоги.

1. Действия должны быть.

2. *Каждое совершенное действие должно анализироваться с точки зрения того, что Вы хотели получить, и что получили, и какова разница.*
3. *Как должно быть совершено следующее действие, чтобы поставленная цель была достигнута.*
4. *Если поставленная цель достигнута, планка должна быть приподнята, и следующая цель должна быть более трудной.*

Ю. МОРОЗ

Начального капитала нет. С чего же начать?

(2-я неделя)

Есть несколько способов, из которых мы рассмотрим пока один, — самый трудный и, одновременно, самый надежный. Самый надежный он потому, что если Вы не будете прекращать попытки, то рано или поздно (*и не позднее 6-ти месяцев ежедневных попыток*) одна из ваших попыток обязательно удастся. То есть, Дело у вас появится, но нужно будет еще с ним справиться.

Так в чем же заключается этот способ?

Есть уже существующее Дело. Вы приходите к его хозяину и предлагаете ему сделать нечто (а это нечто будете делать вы), и затем поделить **ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ** прибыль в некоторых пропорциях.

То есть Вы не нанимаетесь на работу, а предлагаете себя в качестве партнера. **Независимого партнера.**

Например, Вы можете стать представителем какой-то крупной фирмы в вашем регионе (городе), если эта фирма имеет интересы к вашему региону.

В вашем городе есть огромное количество офисных, торговых, производственных площадей, которые не используются и не приносят доход, но зато требуют расходов. Нужно найти собственника и предложить использовать эти площади с выгодой **ДЛЯ НЕГО.**

Сплошь и рядом на складах предприятий торговых фирм есть огромные нереализованные запасы. Продажа этих запасов идет вяло, прежде всего потому, что нет человека, который бы этим занялся **ВСЕРЬЕЗ.** Тем более, что дать рекламу почти всегда недостаточно, нужно рассказывать и показывать потенциальному покупателю товар, убеждать, оформлять документы, причем бегать с бумагами в **ОФИС ПОКУПАТЕЛЯ,** а не гонять его по коридорам своего офисного здания, торговаться, перезванивать, напоминать, и так далее; только тогда это дело сдвинется.

Можно приводить еще примеры, но принцип ясен.

Есть уже существующие предприятия, которые имеют ресурсы, не приносящие прибыль, и эти ресурсы можно запустить в работу.

Если у вас уже есть опыт **РАСКРУТКИ** какого-либо проекта, то вам разговаривать с собственником будет проще, да и понятнее, что нужно делать. Если же такого опыта нет, то придется учиться на ходу.

В удачном случае можно даже получить аванс на раскрутку, который затем будет вычтен из вашей доли прибыли, а может, даже и не будет вычтен.

Это зависит от того, как Вы **ДОГОВОРИТЕСЬ**, и ваша квалификация как переговорщика здесь решает все.

Я бы рекомендовал, если у вас нет опыта или он очень маленький, об авансе даже и не упоминать. Вы можете *«вспугнуть»* потенциального партнера. Он будет сомневаться вообще в вашей способности что-либо раскрутить или продать, а тут еще и аванс.

Кстати, сможете ли Вы что-то раскрутить или продать, будущий партнер будет решать глядя на то, как Вы разговариваете с ним. Чем лучше Вы будете его убеждать (*если вы, например, сможете вызвать на его лице улыбку*), то, значит, Вы того же самого сможете добиться и в разговоре с клиентом.

Ни в коем случае не пытайтесь изображать из себя опытного предпринимателя, прошедшего огонь, воду и медные трубы. Обмануть Вы никого не сможете, а вот посеять сомнения в вашей честности можете легко.

Лучше честно скажите, что Вы еще не имеете опыта, но будете старательно учиться по ходу и тщательно следовать советам и рекомендациям вашего более опытного партнера. Ничего приятнее для уха вашего партнера и придумать невозможно.

Еще одна тема.

Новички часто переоценивают свои идеи и даже начинают говорить о краже идей.

Если в разговоре с потенциальным партнером Вы упомянете о своей идее и, более того, выразите сомнение, а вдруг ее у вас украдут, можете смело разворачиваться и идти домой.

Здесь вам больше делать нечего.

Все самые смелые ваши идеи наверняка этот человек реализовывал неоднократно (*просто в другом месте и при других обстоятельствах*), и ничего нового Вы ему сказать не сможете, как ни будете стараться.

С таким же успехом Вы можете профессору математических наук рассказывать свои идеи в области математики, имея за плечами курс начальной школы.

Что для одного откровение — для другого банальность.

Ваша ценность не в идее. Ваша ценность в том, что появляется человек, который будет **ДЕЛАТЬ**, реализовывать идею на практике. А чья это идея — неважно, вполне возможно, что Вы можете получить предложение реализовать не ваше предложение, а предложение вашего партнера. В этом случае вероятность его согласия намного вы-

ше. Он не приступает к реализации этого предложения сам просто потому, что нет подходящего человека. А тут появляетесь вы. **И в вас есть главное — желание действовать, энергичность, готовность принять ответственность на себя.**

Главная проблема предпринимателя, который работает несколько лет — это не недостаток денег, не недостаток идей. Главная проблема — это недостаток людей, готовых принять на себя ответственность за конечный результат.

Говоря об ответственности я всегда вспоминаю недавние политические дебаты Г. ЯВЛИНСКОГО и А. ЧУБАЙСА перед выборами 99 года. ЯВЛИНСКИЙ, нападая на ЧУБАЙСА, говорил: «Ну где ваша ответственность, о которой Вы все время говорите, в чем она заключается?»

Мне понравилось, как ответил ЧУБАЙС, он сказал: «Моя ответственность в том, что я, например, все это *(все эти упреки)* сейчас выслушиваю от вас». ЯВЛИНСКИЙ последовательно отказывался от всех постов в правительстве, которые ему предлагались. И поэтому, в чем он может быть виноват? Ни в чем.

Как сказал еще В.И. ЛЕНИН, «Не ошибается только тот, кто ничего не делает».

Предприниматель не может позволить себе роскошь ничего не делать. Поэтому ошибки будут, и, значит, будет ответственность за них.

Но другого пути нет. Путь к звездам лежит через тернии.

Итак, подведем итоги. Вам нужно внимательно изучить, какие ресурсы не используются, продумать, как их использовать, и предложить это собственнику.

Лучший способ узнать о том, какие ресурсы не используются — это спросить об этом у **САМОГО СОБСТВЕННИКА**. А потом еще спросить, как, по его мнению, можно бы было их использовать. А уж потом что-то предлагать. Например, выслушав рассказ собственника, можно сказать: *«Давайте я обдумаю все, что Вы мне сказали, а потом выскажу свои предложения».*

Этим Вы проявите уважение. Вам нужно обдумать слова собеседника. Если Вы сразу начнете что-то предлагать — это будет означать, что любой новичок знает, что нужно делать, а этот опытный человек — нет.

И второе. Вам действительно нужно обдумать весь разговор; все не так просто, как кажется.

Теперь Вы можете вспомнить, что мысль о том, что нужно использовать простаивающие ресурсы, совсем не новая. Я об этом писал еще в книге «Бизнес. Пособие для Гениев».

Что делать? Все мы страдаем слабостью внимания. Обращаем внимание только на то, что соответствует нашим сегодняшним представлениям.

Более того, те, кто прочитал обе мои книги: «Бизнес. Пособие для Гениев» и «На Пути к метабизнесу», и читал рассылки на сервере рассылок «Городской кот» (<http://www.citycat.ru>), легко могут убедиться, что ничего принципиально нового я не сказал. И — мало что нового скажу в будущем.

Проверяя эти положения на практике, Вы будете убеждаться, что там все было написано, но Вы парадоксальным образом этого не видели.

Мой собственный опыт таков: я понимал, что написано в той или иной книге по бизнесу **ТОЛЬКО ПОСЛЕ** того, как делал это на практике.

Перечитывая ту или иную книгу, я с удивлением обнаруживал, что все то, о чем я думал, в чем искал решения, подробно там описано. Но **РАННЕЕ**, читая это, я **ИГНОРИРОВАЛ**, не замечал эти разделы.

Обратите внимание, что читая книгу, Вы находите какие-то разделы актуальными для себя, а какие-то — ненужными рассуждениями. То, что кажется вам сегодня общими рассуждениями, завтра Вы будете читать с огромным вниманием и восклицать: «Точно, так все и есть!»

Но не будем забегать вперед. Вас ожидают все те же 100 встреч.

Теперь вам понятнее, что делать на этих встречах. Я не сомневаюсь, что мысль о том, что нужно встречаться с собственниками и предлагать использовать их простаивающие ресурсы, у вас уже возникала.

Возможно, что такие мысли вам приходили уже несколько лет назад и неоднократно после этого.

В этом и проблема. «Мысли приходят и уходят, а долги остаются». Это, конечно, шутка.

Мысли приходят и уходят, а остаются нерешенные проблемы. Решение проблемы — это не мыслительная операция. Это система **ТОЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ**. Но что говорить о системе, тем более точных действий, тому, кто вообще не совершает действий.

Это похоже на рассуждения о сложных шахматных комбинациях того, кто еще плохо знает, как ходят фигуры.

Сначала мы с вами (*на практике*) изучим все фигуры, какие ходы они могут делать, а уж затем перейдем к двухходовым или более сложным комбинациям.

Фигур у нас пока две. Это Вы и ваш потенциальный партнер. А вот какие каждая из фигур может делать ходы пока не очень ясно.

Давайте с этим разберемся.

Заключение.

Пришлите мне, пожалуйста, свои мысли и ответы на вопросы:

- 1. Что Вы уже делали, а что нет и что собираетесь делать.**
- 2. Какая главная проблема сейчас стоит перед вами?**

Ю. МОРОЗ

Самообучение. (3-я неделя.)

Вы наверняка уже задавали себе вопрос: «Что же все-таки умеет предприниматель? В чем это неуловимое свойство, которое отличает предпринимателя от не-предпринимателя?»

Это свойство — способность к самообучению.

В нашу плоть и кровь настолько въелось, что если Вы хотите чему-то научиться, то вас этому кто-то должен научить. А кто научил этому первого? Как первому удалось сделать это в первый раз?

Обратите внимание на детей.

За первые несколько лет жизни дети обучаются ползать, ходить, говорить, требовать своего, хитрить и так далее. Всему этому они научились сами, причем некоторые вещи и скопировать было не с кого. Например, умение ползать. Где они могли это увидеть?

Что же такого умеет ребенок, что позволяет ему в кратчайшие сроки освоить так много?

Во-первых, у ребенка практически отсутствует страх перед неудачами.

Во-вторых, у него не возникает ни капли сомнения, что он сможет чему-то научиться.

В-третьих, он постоянно повторяет попытки. И никогда **НЕ ОТЧАИВАЕТСЯ.**

Вот вам и секрет успеха.

Только в 4-5 лет Вы можете впервые услышать от ребенка впервые «Я не умею» с интонацией «Отстань!» (*Я не умею этого, и поэтому сделайте это за меня*).

Дети помладше говорят «**Я сам!**» и пытаются самостоятельно сделать то, что они не могут сделать даже теоретически, например, завязать шнурки (*Но, тем не менее, те ребята шнурки и надеются, что они каким-то чудом завяжутся*).

Куда потом девается это «Я сам»? Исчезает оно потому, что у взрослых не хватает терпения подождать, пока ребенок сам оденется, обуется, застегнет пуговицы, и так далее. Мы же вечно спешим.

У меня терпения хватит, тут Вы можете не беспокоиться. Делать за вас я все равно ничего не буду, а буду терпеливо рассказывать, **как и почему Вы это можете сделать сами.**

Большинство взрослых воспринимают собственные умения чуть ли не как врожденные способности. Они как будто забыли, что всему, что они сейчас умеют, им пришлось когда-то учиться.

«Я не умею говорить по-английски, я не умею работать с компьютером, я не умею водить машину...», — говорят они. Если такому человеку скажешь: «Так научись!», он посмотрит на вас как на идиота. На его лице будет написано: «Научись?» — что это за слово такое? Я же ясно сказал: **«НЕ УМЕЮ!»**

Почему-то обучаться после определенного возраста считается чуть ли не постыдным делом.

Но даже если Вы решились обучаться, то почему-то результатом обучения считается диплом, документ об окончании. Например, меня всегда удивлял диплом переводчика с иностранного языка. Вы что, его собеседнику-иностранцу перед началом разговора показывать будете? Или кто-то будет смотреть на диплом при приеме на работу, если проверка на знание языка занимает несколько минут?

Но дело даже не в бумажке. Должен быть человек (преподаватель), который удостоверит, что Вы все хорошо изучили, и молодец.

Такое впечатление, что люди учатся не для того, чтобы чему-то научиться, а для похвалы преподавателя. Посмотрите на подавляющее число студентов, сделают они хоть что-то, попытаются научиться чему-то, что не требует от них преподаватель?

При желании Вы **САМИ** очень легко можете проверить, умеете Вы что-то или нет. Почему мы редко проводим такую проверку?

А результат известен. Очень мало мы умеем, поэтому и защищаемся при помощи дипломов и сертификатов.

Так же очень легко проверяются и промежуточные результаты в обучении. Любое умение состоит из набора более простых умений, и каждому из них тоже можно научиться.

Здесь мы также можем говорить о работе по обучению чему-то, и о результате. Результат — это не диплом и не сдача экзамена, результат — это **САМО УМЕНИЕ**. И, как и везде, добиться результата намного труднее, чем просто выполнить определенный набор действий.

В работе предпринимателя сплошь и рядом встречаются вопросы, ответ на которые не найти ни в одной книге.

Например, вас оштрафовала налоговая полиция и сумма штрафа намного больше той суммы, которая реально может быть вами уплачена. Вы думаете в каком-нибудь учебнике по бухгалтерии Вы найдете ответ, как из этой ситуации выпутаться?

Вам придется, **ВНИМАНИЕ!**.. вам придется **ПРИДУМАТЬ** курс обучения по выходу из такой ситуации, ускоренно пройти его и затем это умение продемонстрировать на практике.

«Сам себе режиссер». Точнее, сам себе преподаватель, и сам себе студент.

То есть, Вы сначала сами себе придумываете программу обучения, а затем придумываете, как именно научиться нужным умениям и где взять нужную информацию, ну а затем, обучившись, проверяете на практике, как Вы усвоили курс.

Еще точнее, проверка на практике идет по ходу, после каждого блока, все тут же проверяется, а не откладывается до конца обучения.

Вот такая большая программа действий вместо типичного высказывания, которое обычно произносится с выражением обиды на лице: «**Ну я же этого не умею**».

И теперь вывод, ради которого и написан весь текст выше.

Вы хотите изучить предпринимательскую деятельность? Вы хотите создать Свое Дело?

А умеете ли Вы учиться? Тот уровень, на котором Вы учились раньше, совершенно неприемлем. Вы вспомните свои занятия в школе или в ВУЗе. Разве так можно чему-то научиться?

Вам же теперь очевидно, что если учиться так же, то ничему не научишься?

Вам нужно стать профессионалом в самообучении.

Вокруг вас сотни и тысячи людей, которые каждый день занимаются этой самой предпринимательской деятельностью. Сотни и тысячи людей создали и создают Свое Дело.

А Вы хотите писать мне (от многих я нахожусь за тысячи километров) и узнать, как они это делают?

Это напоминает мне поведение начинающего биолога, который, чтобы узнать, сколько ног у муравья, вместо того, чтобы пойти к муравейнику и посчитать, пишет письмо признанному авторитету-муравьеведу, и задает ему этот вопрос.

Еще хуже, если несколько таких новичков соберутся вместе и начнут между собой спорить о количестве ног у муравья, в доказательство своей правоты цитируя разных авторов.

Самому муравью, то есть предпринимателю, это все будет слушать смешно, если не обидно. А может, Вы просто спросите у меня самого?

Задача изучения предпринимательской деятельности проста. В любом населенном пункте предпринимателей, как муравьев в лесу, и изучить их повадки и образ жизни при желании легко.

А далее нужно научиться также делать самому. Самообучиться.

У вас, возможно, возник вопрос.

Так в чем же все-таки заключается самообучение? Что это за деятельность, как она ведется, каковы ее основные принципы?

Давайте, Вы получите практический опыт самообучения, а потом мы, по уже известной схеме, проанализируем имеющийся опыт.

«Суша теория, мой друг Горацио, а древо жизни вечно зеленеет», — давным-давно написал...

А кто, кстати, написал? Кажется, Гете? Так вот, мои друзья, теория суша.

Так что вперед, к жизни. К ближайшему муравейнику.

Ю. МОРОЗ

P.S.

Если бы у меня спросили, чему нужно обучать всех в первую очередь и какую способность нужно развивать всю жизнь, то я бы ответил однозначно: **«САМООБУЧЕНИЕ»**

Система образования при всех ее несомненных успехах (например, всех удастся научить писать и считать ☺), отучает учиться самостоятельно. Мы привыкаем к этому настолько, что даже не понимаем, что имеется в виду, когда вам предлагается **НАУЧИТЬСЯ**.

Из истории известно, что каждый великий человек активно занимался самообразованием. Вы можете возразить, что в высших учебных заведениях учат самостоятельно работать с литературой и учат самостоятельно учиться.

Я не соглашусь.

Во-первых, куда девается это умение учиться самостоятельно, как только получен диплом?

Это означает, что его и не было.

Во-вторых, и это более важно, умение самообучаться у нас есть со дня рождения. Этому не надо учить. Это надо **ПРИМЕНЯТЬ!**

Закон ЛАМАРКА: “Неиспользуемый орган атрофируется”

Умение (способность) исчезает, если не применяется. Но умение самообучаться не используется в детском саду, в средней школе, и очень мало используется в высших учебных заведениях. Таким образом, человек приобретает множество знаний, но теряет умение (способность) самообучаться.

То, что совершенно естественно для младенца, практически невозможно для взрослого человека. Более того, многие предприниматели, создав Свое Дело, и научившись многому по ходу, делая ошибки, исправляя их, как будто забывают об этом сами.

И часто даже отрицают процесс их самообучения по ходу создания Своего Дела.

Почему?

Акцент в своей деятельности они делают на собственно деятельности, а не на обучении ей. И таким образом выбрасывают в дальнейшем то, что принесло им успех. Они перестают самообучаться. Неизбежное следствие этого — прекращение роста (в том числе и финансового) фирмы, и скука, которая их охватывает.

Я вам рекомендую не забывать в каждый момент деятельности, что Вы не просто добиваетесь результата, но еще и учитесь чему-то.

Спрашивайте себя каждый день, чему Вы научились. А для этого повесьте для себя на стенке вопрос. Чему я сегодня научился?

Уже много раз Вы могли прочитать, и мне не надоест вам напоминать, что если Вы каждый день будете расти, то все остальное (в том числе и финансовые результаты) неизбежно появится.

На этом я и закончу постскриптум.

Развитие внимания. (3-я неделя.)

Чему, собственно, учится начинающий предприниматель? Что развивается в нем?

Как понятно из заголовка, ему нужно развивать внимание.

Что это значит?

Как я где-то читал, в языке эскимосов около 200 слов, обозначающих снег (*разные его состояния*).

Мы с вами вряд ли наберем по памяти и с десятков слов в русском языке. Наст, первый снег, гололед, рыхлый снег, проталины...

Дело не только в том, что мы с вами таких слов мало знаем, дело в том, что мы не сможем отличить два разных состояния снега, которые для эскимоса существенно отличаются, и потому называются **РАЗНЫМИ СЛОВАМИ**.

Аналогично для новичка-предпринимателя неразличимы ситуации, в которых человек опытный различит множество нюансов, тонкостей, особенностей, которые для него существенно отличаются и по-разному даже **НАЗЫВАЮТСЯ**.

Огромное время и значение в деятельности предпринимателя занимают переговоры. Если в переговорах новичок может **ТОЛЬКО** сказать, что он получил отказ, но не может рассказать множество подробностей — это значит, что он невнимателен.

Даже в самых небольших по времени переговорах (и даже по телефону) разговор имеет несколько стадий и имеет несколько развилок, в которых в зависимости от того, что Вы сказали, разговор придет в разные пункты (будет разный результат).

Сейчас рассказывать подробнее нет необходимости. Для начала вам нужно научиться восстанавливать ход разговора.

Я сказал, он сказал, я сказал, он сказал... и так от начала до конца.

Неумение дословно пересказать ход переговоров означает вашу невнимательность. Значит, Вы невнимательно относитесь к словам собеседника и не подбираете тщательно собственные слова.

После множества наблюдений (внимательных наблюдений) Вы сможете заметить типичные фигуры в речи собеседников. Типичные формулировки отказа, типичные цепочки размышлений вслух, а главное — сможете понять, каким критериям должно отвечать ваше предложение, чтобы оно было принято.

Точные формулировки, как и что говорить, часто дают торговым агентам, но Вы не торговый агент, и что Вы будете делать, если ситуация на рынке не изменится или вам попадется нетипичный собеседник?

Ведь у вас нет руководителя, к которому Вы можете идти в этом случае за советом!

Поэтому вам нужно будет самому собрать типичные высказывания клиентов и подготовить варианты ваших высказываний, аргументов и вопросов к собеседнику.

Для того, чтобы заметить типичное в речи многих собеседников, и заметить, какие ваши высказывания, что называется, лягут ему на душу, а какие — вызывают несогласие, и, хуже того, раздражение, нужна внимательность.

Итак, повторим еще раз задание.

После каждого проведенного вами разговора с клиентом, потенциальным партнером, вспомните **ДОСЛОВНО** весь разговор, а потом найдите, где Вы могли быть точнее, где Вы могли **УСИЛИТЬ** свои высказывания, где Вы упустили возможность что-то удачно сказать.

Такая постоянная работа приведет к тому, что ваш уровень как переговорщика будет непрерывно расти.

Для получения **НАЧАЛЬНОГО** уровня, позволяющего накопить собственные наблюдения и начать надежно замечать ошибки в собственных высказываниях, нужно провести **100 (сто)** встреч с потенциальными клиентами или партнерами.

Еще раз повторю, что после окончания каждой встречи вам нужно будет дословно вспомнить весь ход разговора, и разобрать ошибки и упущенные возможности. Для проведения этих 100 встреч вам понадобится около 2-3 месяцев или меньше, если у вас много свободного времени. Растягивать эти 100 встреч на срок более 3-х месяцев не стоит. В этом случае, к моменту проведения новых встреч, Вы будете уже забывать предыдущие находки и не будет происходить накопления результатов.

Переговоры могут быть на любую тему, и Вы их можете проводить там, где Вы сейчас работаете. Важно только, что вам будет нужно собеседника убедить в чем-то, убедить его принять решение, в необходимости которого он сомневается.

Три правила.

- 1. Говорить только то, в чем Вы лично абсолютно убеждены. То есть, другими словами — не врать.*
- 2. Не быть тупо настойчивым. Разговор должен вестись в ироничной, игровой манере. Ирония, разумеется, предполагается над собой, а не над собеседником.*

3. Если Вы не знаете ответа на какой-нибудь вопрос собеседника не выкручивайтесь, а честно скажите: «Не знаю». И договоритесь о следующей встрече, на которой Вы на этот вопрос ответите.

Итак, ваша задача сейчас получить определенный объем практики — 100 встреч, который мы потом с вами тщательно проанализируем. Анализировать будет что, если Вы будете **ВНИМАТЕЛЬНЫ** и накопите материал для анализа. В качестве полезной дополнительной литературы по переговорам рекомендую книгу **Ф. БЕТТДЖЕРА** «Вчера неудачник, сегодня преуспевающий коммерсант». На этом мы сегодня и закончим.

Ю. МОРОЗ

Отбор предпринимателей. (4-я неделя)

К каждой человеческой деятельности есть предрасположенность или, наоборот, она противопоказана некоторым.

Как это выяснить?

Мне нравится способ, который применяется, например, в военных училищах.

Там молодые люди, приехавшие поступать и желающие стать офицерами, оказываются в казарме, и во время сдачи вступительных экзаменов они получают полное представление о жизни военного. Подъем, построение, строевая подготовка, строгий режим дня и так далее. Причем никаких скидок на то, что они еще только поступают, не делается. Более того, режим еще более жесткий (*тем более с непривычки*), чем во время службы.

В результате те, кто имел неверное представление о военной службе, столкнувшись с реальностью, отказываются от своей идеи стать кадровым офицером.

Это очень правильный подход. Легко соблазниться, наблюдая только парадную сторону жизни офицера (о парадной и так все знают), поэтому нужно обязательно познакомиться с теми *«тяготами и лишениями»* (фраза из Устава), которые переносят военнослужащие.

Жизнь предпринимателя тоже имеет парадную сторону, которую знают все:

«Это большое количество денег, секретари, мобильные телефоны, фуршеты, заграничные командировки, вышколенные подчиненные, и так далее».

Хорошо бы узнать, что прилагается в нагрузку.

В нагрузку прилагается ненормированный рабочий день (*то есть часто работа занимает все время, кроме сна*), иногда бессонные ночи, когда все валится и долги растут, ответственность, которую приходится нести одному за все, сотрудники, которым нет дела до ваших проблем, и так далее.

Многие думают, что лучше всего начать Свое Дело, имея приличную сумму. Это попытка начать Свое Дело с парадной стороны.

Вы войдете в этот мир, а если он вам не понравится?

Я видел людей, которые стали предпринимателями случайно, а теперь мучаются.

Выйти они не хотят, придется от многого отказываться, а продолжать уже нет сил. Работа и жизнь на износ. Поэтому создание Своего Дела с нуля — это отличный тест.

Тот, кто выдержит все «тяготы и лишения» начального периода, достаточно подготовлен к тяжелой, без всякого преувеличения, жизни предпринимателя.

А кто не выдержит...

Значит, не судьба. Как говорится «Все работы хороши, выбирай на вкус».

В чем заключаются эти трудности, Вы узнаете позже, а, возможно, Вы уже с ними знакомы. Можно сказать в заключение так: **«Если вас миновали трудности на начальном этапе, это значит, что вас ожидают большие трудности потом».**

На этой оптимистичной ноте я и закончу.

Ю. МОРОЗ

P.S. Не думайте, что я вас отговариваю. Ничего подобного.

Это всего лишь описание тех трудностей, которые вам могут встретиться.

Если, создавая Свое Дело, непрерывно заниматься собственным развитием, то каждый день Вы становитесь все более и более готовым к трудностям. И это уже не будет трудностями для вас, хотя практически невозможно для других.

Так же, как для штангиста — элементарное дело поднять вверх 100 килограммов, но это практически невозможно для человека, не имеющего такой подготовки.

«Просто работа» не дает развития.

Часто можно услышать в ответ на предложение заняться собой, например, начать бегать каждый день несколько километров, следующую фразу: **«Да я за день так набегаюсь, что еле ноги до постели дотаскиваю»**

Этот человек, не понимает, что еле дотаскивать ноги до постели он будет всю свою жизнь, если не начнет, наконец, тренироваться, и тогда, через некоторое время, сегодняшняя нагрузка покажется ему смешной.

Хотя его коллеги, по-прежнему будут еле дотаскивать ноги до постели.

Так что те опасности, о которых я написал выше, являются опасностями для людей закрутившихся в суете ежедневной работы. Достаточно каждый день что-то делать для развития себя самого, и развития в том, что Вы делаете — и все. Через некоторое время, все начнет чудесным образом меняться.

Мы с вами заканчиваем первый месяц обучения, точнее, первый месяц создания вами Своего Дела.

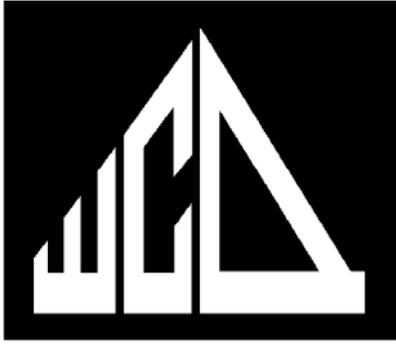
Вспомните, как в своей жизни Вы научились чему-то, о чем не имели до этого ни малейшего понятия. Тогда вам это тоже казалось фантастичным, до того, как это случилось.

Что бы это ни было, умение водить машину, стать квалифицированным пользователем компьютера или прыжок с парашютом, всегда, потом, это кажется намного проще, чем казалось до того.

Пройдет время, и Вы — владелец собственного Дела, подумаете о том, почему Вы не сделали этого раньше? Или почему Вы раньше не начали активно развивать Свое Дело, если Вы уже владелец собственного Дела и читаете этот курс для дальнейшего развития.

Нет ничего дороже времени, и уж, по крайней мере, время намного дороже денег. Деньги можно взять займы, нельзя взять займы время. Каждый из нас обладает ограниченным запасом времени в жизни, и терять его — что может быть глупее?

Так что вперед. Не боги горшки обжигают. ☺



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Удвоение

Я должен был сам, посредством упорного труда, испытать все на своей шкуре, открыть прописные истины, такие как: никто тебе не поможет лучше, чем ты сам, значит, нужно делать все от тебя зависящее, чтобы достичь поставленной цели, а этот процесс безграничен, как и само развитие человеческой личности. Ведь цель тоже меняется.

Брюс Ли

Удвоение. (5-я неделя.)

Предполагается, что первый шаг вы уже сделали.

Если у вас по-прежнему есть вопрос, какой именно шаг, то ответ прост. Любой шаг.

Важно, что это шаг **СДЕЛАН**, а не просто были размышления о нем.

Раз вы сделали шаг, то дальше уже, в некотором смысле, легче.

Если вы, например, вышли из дома, то продолжать идти уже не так уже трудно.

Трудно сделать усилие и выйти, например, в непогоду, на улицу (в ситуации, когда дома тепло и хорошо, а на улице холодно).

Но так ли у вас все сейчас хорошо?

У некоторых, читающих эти строки, может, все не так и плохо. Но ведь может быть и лучше?

Если цель развития поставлена, то по какой причине эта цель может быть снята?

Читателю, видимо, уже понятно, что под развитием понимается личное развитие.

А каким образом можно развиваться? Тут нам поможет простое сравнение.

Представьте себе человека, который **НИ РАЗУ** не может подтянуться на турнике.

Известно, и мне, еще в школьные годы, удалось в этом убедиться лично, что если несколько раз, а лучше несколько десятков раз в день, подходить к турнику и **БЕЗУСПЕШНО** пытаться подтянуться, то, рано или поздно, руки начинают сгибаться на несколько градусов, потом на несколько десятков градусов, а потом — происходит **ЧУДО!**

Вы подтягиваетесь в **ПЕРВЫЙ** раз.

Но как нужно действовать, если вам этого мало?

Нужно действовать аналогично. Подтянувшись один раз, нужно **ПЫТАТЬСЯ** подтянуться второй. Сначала у вас тоже ничего не будет получаться, но, рано или поздно, вы сможете подтянуться **ВТОРОЙ** раз.

Таким образом, мы можем сформулировать правило. Если вы хотите сделать то, что для вас сегодня невозможно, нужно настойчиво повторять **БЕЗУСПЕШНЫЕ** попытки.

А теперь рассмотрим другой вариант.

Вы уже легко подтягиваетесь 10 раз. И, подходя к турнику, вы легко подтягиваетесь 10 раз, и **НЕ ПЫТАЕТЕСЬ** подтянуться одиннадцатый раз. Будут ли в этом случае расти результаты? Конечно, не будут.

Таким образом, и для новичка, и для опытного «специалиста по подтягиваниям на турнике», рост будет только в том случае, если вы будете пытаться сделать больше, чем уже можете.

После такого длинного физкультурного примера вернемся к заголовку «Удвоение».

Имеется в виду **УДВОЕНИЕ** ваших доходов, или **УДВОЕНИЕ** доходов в том направлении, в котором вы работаете в чужой фирме (организации). Разумеется, это не просто, более того, это очень сложно.

Но, если начать повторять попытки по достижению этой цели, рано или поздно эту задачу можно решить. Более того, решив задачу удвоения один раз, ее можно поставить **ЕЩЕ РАЗ!**

Какой срок нужно отвести на эту задачу?

Я не могу требовать от вас определенного срока. Его нужно будет поставить вам самому себе. Важно чтобы конкретный срок был обязательно. Цель без срока — это не цель, а мечта.

Мечтать вы, конечно, можете, но задача нашего курса в том, чтобы вы не мечтали, а добивались намеченных целей.

Проблем с мечтами ни у кого нет. Есть проблемы с достижением целей. В том числе, и потому, что цели ставятся без жестких сроков.

По сроку у меня есть рекомендация, к которой я советую вам внимательно прислушаться.

Эта рекомендация такова. На удвоение дохода отведите себе **ОДИН МЕСЯЦ**.

Вам это может показаться очень коротким сроком. И в такой срок эту задачу кажется нереально решить.

Реально. Я в этом убеждался на собственном опыте, и на опыте моих учеников.

Такой короткий срок создает напряжение. И так же, как без напряжения нельзя научиться подтягиваться на турнике, нельзя без напряжения добиться собственного развития.

Каким образом можно добиться удвоения?

Для этого нужно **КАЖДЫЙ** день в течение месяца вносить хотя бы одно рацпредложение, усовершенствование, маленькое изобретение, которое повысит доход не меньше, чем на 3%.

Внедрение около 30-ти таких рацпредложений и даст удвоение.

Разумеется, возникает вопрос, что это за изобретения. Пока мы не будем рассматривать конкретные предложения. Скажу лишь, что все соображения, которые у вас возникнут по этому поводу, можно разбить на три категории.

1. **Требуют нулевых материальных затрат;**
2. **Требуют незначительных материальных затрат;**
3. **Требуют значительных затрат.**

Возьмите чистый лист бумаги и разделите его на четыре столбца. В самом первом столбце записывайте ВСЕ соображения, которые у вас возникают по повышению уровня ваших доходов.

Далее каждый такой пункт перенесите в один из трех столбцов, в зависимости от уровня требуемых затрат.

Положите такой листочек на видном месте, и еще один носите с собой. Каждый день у вас будут возникать мысль по этому поводу, и не одна. Их нужно записывать. Соображения будут возникать, в частности, тогда, когда вы будете обращать внимание на то, что делают другие люди и что они делают лучше, чем вы. И — что из того, что они делают, можно лучше использовать для повышения дохода.

Хочу еще раз обратить ваше внимание на это. Не нужно размышлять, уставившись в потолок или разглядывая чистый лист бумаги. Начните **ВНИМАТЕЛЬНО** изучать чужой опыт.

Что делают другие, как они делают, чем их деятельность отличается от вашей деятельности. Что из их деятельности можно перенести в вашу?

Те идеи, которые требуют нулевых затрат и при этом могут дать значительный эффект, например, 10% повышения дохода, или даже 50%, будем называть сильными.

Те же идеи, которые требуют значительных затрат, независимо от того, какой эффект они дают, будем называть слабыми.

Вам, разумеется, понятно, какие идеи нужно внедрять. Конечно, сильные.

Но для того, чтобы такие идеи можно было внедрять, их нужно иметь.

Здесь нам придется начать опираться на креативные (творческие) способности вашего мозга.

Фонтан сильных идей, затем внедрение и удвоение — совершенно реально.

Кстати сказать, если бы вы поставили задачу не удвоения, а, например, увеличения дохода на 10%, то идеи у вас рождались бы слабенькие, несмелые.

Задача удвоения требует смелых и **СИЛЬНЫХ** идей. Или 30 пятипроцентных. Вы, видимо уже посчитали, что 30 пятипроцентных даст 150%. Разумеется, это так. Но ведь нужно иметь и запас?

Сейчас вам нужно срочно, в течение этой недели, придумать десяток-другой таких идей.

Задача трудная, но реальная. Чуть позже я дам вам рекомендации, как повысить вашу способность выдвижения сильных идей. Но сначала вы попробуйте сами.

Проверьте, чего вы стоите **СЕГОДНЯ** как креатор (творец).

Результатом вашей творческой деятельности будет большая первая колонка, и какое-то количество идей в каждой колонке, после их переноса туда, по размерам требуемых затрат.

ВСЕ идеи, которые к вам приходят, **НЕ КРИТИКУЯ** заносите на бумагу.

Может быть, они после некоторой модификации могут оказаться вполне удачными. Они подтолкнут вашу фантазию, когда вы будете перечитывать колонки.

Собственно критика идей, как таковая, совсем не нужна, нужен только **ОТБОР** идей. А чтобы было из чего отбирать, **ИДЕЙ** должно быть много. Сама деятельность по выдвижению идей также развивается.

Сначала это может получаться у вас не очень хорошо, но, если вы не будете прекращать попытки, то рано или поздно вы будете великолепным креатором.

Еще раз обращаю ваше внимание на то, что лучший способ выдвигать идеи — это изучать чужой опыт. И переносить этот опыт в свою работу.

Деятельность по выдвижению идей, а затем их систематическому внедрению, новая для вас. Любая деятельность совершенствуется с каждой попыткой, **ЕСЛИ** поставлена **ЗАДАЧА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**.

Если вы что-то помните из школьного курса математики о производных, то можно привести такой пример.

Когда машина едет с постоянной скоростью, то производная скорости (темп роста скорости) равна нулю. Если производная равна 1, то за единицу измерения времени (например, за один час), скорость возрастает вдвое.

В нашем случае, вы обеспечиваете своей деятельностью некоторый доход, он, допустим, равен 100 условным единицам в месяц. При производной, равной 1, за месяц доход будет увеличен вдвое. Но для этого, нужно **УВЕЛИЧИТЬ** производную с нуля до единицы.

Увеличение производной есть деятельность по внедрению развития.

Если я вас еще не запутал, то вы понимаете, что существует работа с постоянным уровнем дохода, существует деятельность, когда доход **ПОСТОЯННО** растет, и существует деятельность по созданию **ПРОЦЕССА РОСТА** дохода. Эта деятельность и есть выдвижение идей и их внедрение.

Выдвижение идей и внедрение, выдвижение идей и внедрение, выдвижение идей и внедрение, и так далее, и так далее, и так далее, и так далее.

Деятельность по созданию **ПРОЦЕССА РОСТА** может быть измерена при помощи второй производной.

То есть, вы можете начать увеличивать первую производную от 0 к 1, и делать это год, два или три.

А можете это сделать быстро.

Чем отличаются выдающиеся компании? Не своими размерами, хотя это в первую очередь бросается в глаза. Не своими миллиардными доходами.

Они отличаются тем, что с момента основания они **ПОСТОЯННО** росли. И эти темпы роста были **ВЫШЕ**, чем у их конкурентов. В результате, рано или поздно они опередили конкурентов.

Еще раз обратите внимание на эту мысль. Неважно каковы доходы сейчас. Если они будут ежемесячно расти, и расти быстрее, чем у конкурентов, то, рано или поздно, они станут больше, чем у конкурентов.

Из статичного мира мы с вами оказываемся в динамичном. Неважно, что есть сейчас, важны ТЕМПЫ РОСТА. И тогда нужный вам результат — вопрос только времени.

Предприниматель исходит не из того, **ЧТО ЕСТЬ**, а из того, что нужно сделать, чтобы **БЫЛО БОЛЬШЕ**.

Какой смысл причитать — нет того, нет этого. Это не имеет смысла. Нужно думать о том, чтобы в определенный срок, то, чего нет, появилось.

Нет Своего Дела? Ну и что?

Ведь существует процесс **ПЕРЕХОДА** от отсутствия Своего Дела к его появлению.

И если этот процесс запущен, то дальше все только дело времени.

Почему-то многим кажется, что создание Своего Дела происходит в некоторый момент времени. Вот — не было, и вот — есть. Мгновение — и что-то возникло.

Нет. Ничто в мире так не возникает.

Дерево растет очень медленно. Сначала семечко оказывается в земле. В нужное время и в нужном месте. Потом семечко там пускает росток и корни. Потом этот росток появляется на поверхности, потом появляются первые листочки, и так далее, и тому подобное.

Не возникает в одно мгновение дом. Сначала копается котлован, потом укладывается фундамент, затем строится первый этаж, и так далее. Можно сказать только одно. Если не начинать копать фундамент, то дома не будет никогда.

Если не сделать первый шаг, затем второй, затем третий, то Своего Дела не будет никогда.

Что является котлованом в создании Своего Дела?

Это постановка задачи **УДВОЕНИЯ** результатов и ежедневные действия по реализации этой задачи.

Ю. МОРОЗ

P.S. За счет чего можно повысить доход? Есть три способа.

- 1. Повышение оборота;**
- 2. Повышение прибыльности (рентабельности);**
- 3. Снижение себестоимости.**

Я предлагаю вам начать с самого легкого.

С повышения оборота. С повышения оборота **ВДВОЕ**.

Производительность. (6-я неделя)

Повышение оборота прямо связано с объемом продаж. Какой бы ни был объем продаж, его всегда можно увеличить. Например, удвоить количество клиентов, или удвоить средний объем покупки.

Что проще?

Проще удвоить число клиентов.

То есть вместо одной встречи с клиентом нужно проводить две, вместо одного звонка делать два, вместо одного действия, которое вы делали для привлечения клиента — два действия.

Что нужно, чтобы это стало возможно?

Нужно удвоить свою производительность. Ведь вы не можете иметь вдвое больше времени?

Как удвоить производительность?

Для этого нужно провести хронометраж собственной деятельности, выявить, на что вы больше всего тратите время, почему именно на это, и затем внести изменения, которые позволят сократить затраты времени.

Типично такое положение дел, что наименее важные задачи отнимают больше всего времени. А на то, что больше всего влияет на результат (например, на оборот) времени не хватает.

Почему так?

Да просто мы очень редко анализируем свои действия с точки зрения «нужные-ненужные». Предполагается обычно, что надо делать все.

Допустим даже, что это и так. Но в каком порядке? С чего надо начинать? Сколько времени тратить и на что?

И если окажется, что на что-то времени не хватит, а это происходит сплошь и рядом, то почему времени не хватило именно на это?

Так или иначе по факту оказалось, что то, на что времени не хватило — неважно. Если вы думаете, что это произошло случайно, то это не так. Почему-то вы ведь начали в первую очередь с другого?

То есть выбор был.

Теперь нужно начать этот выбор делать осознано. На первое место поставить повышение производительности, и затем, соответственно, повышение оборота.

Итак, задача повышения оборота трансформируется в задачу повышения производительности. Обратите внимание, что никакой капитал, в том числе и начальный, мы даже и не упоминаем.

Вообще уровень жизни каждой страны определяется не количеством денег, а средней производительностью труда.

И каждая развивающаяся компания — это компания, которая опережает конкурентов в производительности. Предприниматель — это человек, который производительнее своего сотрудника раз десять, а то и сто.

Почему? Во-первых, он не занимается тем, что не приносит доход.

То есть не ведет разговоры, не приносящие дохода, как бы собеседники этого не хотели.

Вообще, говорит коротко и старается, чтобы каждый разговор сопровождался действиями.

Если же после разговора с кем-то, собеседник не произвел действий, то предприниматель теряет к нему интерес.

Во-вторых, если предприниматель занимается чем-то дольше часа, у него возникает сильное желание это кому-то делегировать.

В третьих, он постоянно борется с текучкой. А если он этого не делает, то его дело не растет и, более того, начинает медленно угасать.

В четвертых, предприниматель **ПРЕКРАСНО** отличает вспомогательные операции от основных.

Например, переустановка программного обеспечения — это **потеря времени**. Дозвонивание куда-то, где все время занято — **потеря времени**. Уговаривание кого-то — **потеря времени**. Ожидание кого-то или чего-то — **потеря времени**.

Украшательство документов (подбор шрифтов, выделения, подчеркивание), писем, которые печатаются в одном экземпляре и делаются не для того, чтобы убедить получателя в чем-то, а просто требуются для надлежащего оформления сделки — **потеря времени**.

Кстати, очень частая. На малозначащие письма часто может тратиться очень много времени.

Что же является основным?

Общение с потенциальным клиентом.

Само исполнение заказа — это работа, которая может быть делегирована множеству специалистов, и если их поставить в **ЖЕСТКИЕ** временные рамки, то они все сделают, а если нет, то просто нужно дать объявления и принять по конкурсу других специалистов.

Как вы сами хорошо понимаете, все ищут работу. А, значит, если вы предлагаете работу, то вы хозяин положения. Нужно только не забывать об этом и понимать, что найти заказ в сотни раз труднее, чем специалиста, способного этот заказ выполнить.

Итак, основной деятельностью, ради которой должно освобождаться время, должно стать общение с потенциальными клиентами с целью получения заказа.

Как писал еще Харви МАККЕЙ, есть два способа общения — оптовый и розничный.

Розничный — это личная встреча.

Оптовый — это публикации в средствах массовой информации и выступления перед аудиторией.

Какой способ производительнее?

Правильно, оптовый.

Что нужно для того, чтобы начать использовать оптовый способ? Для этого просто нужно начать.

Подумать, где могут собираться ваши потенциальные клиенты и добиться возможности там выступить. Таких мест множество. В каждом населенном пункте происходит множество собраний в органах власти, на выставках, различные презентации, в том числе и в общественных организациях.

Вы всегда можете принести поздравления собравшимся от имени своей организации, которая занимается тем-то и тем-то, и всегда рада видеть у себя всех собравшихся. 😊

К оптовым методам относятся также все виды рекламы и директ-мейл (рассылки писем).

Реклама стоит денег? Не всегда. Многие недооценивают возможности газет бесплатных объявлений.

Продолжим размышления на тему оптового и розничного подхода.

В вашей работе часто встречаются одни и те же ситуации, одни и те же задачи? Нельзя ли их решать оптом?

Вам задают одни и те же вопросы? Подготовьте брошюру с ответами на эти вопросы

Вам приходится делать одно и то же? Нет ли приспособлений для ускорения таких работ?

Вам приходится делать много звонков? Можно ли автоматизировать набор телефонного номера?

Вам приходится много ездить? Нельзя ли всех ваших собеседников собрать в одном месте?

Вы занимаетесь рутинной, а нужно делать новое? Подготовьте себе замену.

Если подумать на эту тему, то можно не только удвоить производительность, но и утроить.

Но только постарайтесь не уйти в дебри размышлений. Больше практики. Больше практики. Так и хочется добавить, «товарищи». ☺

Вы же работаете каждый день. Вот и начните каждый день работать над производительностью. Чтобы меньше работать. Но при этом получать большие результаты.

Количество времени у каждого из нас ограничено. Но при этом одни люди добиваются в сотни и тысячи больших результатов, чем другие. И исключительно за счет производительности.

Производительность может расти бесконечно. И какого бы уровня мы не добились, всегда есть возможность повысить производительность еще.

На этом я и закончу.

Ю. МОРОЗ

Производительность. ПРИЛОЖЕНИЕ.

(7-я неделя)

Представьте себе, что вы капитан парусного судна. Все паруса спущены, судно не движется. Вам нужно прибыть из пункта **А** в пункт **Б**.

Что вы делаете тогда?

Вы даете команду поднять паруса. Парусник трогается с места, **МЕДЛЕННО** набирает скорость, у него на это может уйти несколько минут (или десятков минут), достигает скорости, которая соответствует парусности, и дальнейший **НАБОР СКОРОСТИ** прекращается.

Теперь, разделив расстояние на скорость, можно посчитать, сколько времени понадобится для прибытия из пункта **А** в пункт **Б**.

Если теперь эту метафору применить к жизни, то можно увидеть, что при той скорости (производительности) которая сейчас у вас, вы не создадите нужной скорости (или существенно ее не разовьете) даже за всю жизнь. То есть, **НИКОГДА** не придете в пункт **Б**.

Кроме того, паруснику могут мешать течения, которые, при небольшой скорости судна, даже будут относить его назад. То есть, скорость должна быть **ВЫШЕ** некоторого **МИНИМУМА**, чтобы было хоть какое-то движение вперед.

Но дело даже не в этом. Любая, даже самая высокая скорость, очень похожа на нулевую скорость. Чем? Тем, что она **ПОСТОЯННА**. Тем, что она **НЕ МЕНЯЕТСЯ, НЕ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ**.

Типичное заблуждение подавляющего большинства заключается в том, что нужно сделать всего лишь одно или несколько (два-три) усилий, и тогда будет набрана та скорость, при которой все цели будут достигаться автоматически. **Нет более ужасного заблуждения.**

Жизнь устроена так, что есть или **ПОСТОЯННЫЙ НАБОР СКОРОСТИ**, или болотное существование, но нет беспечного движения на постоянной, хоть и очень высокой, скорости.

Частая отговорка заключается в том, что тот, кто что-то сделал, считает, что уже за это его можно уважать и хвалить. На самом деле, стоит уважать только того, человека, который **НЕПРЕРЫВНО** действует, чтобы **ПРЕВЗОЙТИ** то, что он уже достиг.

Работает над постоянным повышением скорости, и важна для него не сама скорость, а **ТЕМПЫ ее РОСТА**.

Но вернемся к капитану. Так что же должен делать капитан, чтобы ускорить достижение пункта **Б**?

Совершенно верно. Нужно дать команду поднять следующий парус. Команда дана, парус поднят, скорость начала набираться. Капитан доволен. Но ведь и эта скорость **НЕ ПРЕДЕЛ!**

Можно и ее увеличить. Так чего ждать? Зачем ждать, пока скорость в результате подъема второго паруса перестанет расти и стабилизируется. **СРАЗУ**, как только поднят второй парус, можно дать команду поднять третий, потом четвертый.

Сразу, как только вы внедрили какое-то новшество, повышающее производительность, можно начать внедрять следующее, потом еще одно ... Зачем дожидаться эффекта от внедрения?

Далее.

Помывка палубы судна, натирание судового колокола до блеска, приготовление обеда, и так далее — все это очень важно, но имеет смысл, если только скорость судна достаточна, чтобы в заданное время прибыть в пункт **Б**. Если же это не так, то нужно заниматься парусами. **ТОЛЬКО ПАРУСАМИ**. Более того, даже если скорость судна достаточна, но ее можно увеличить (а ее **ВСЕГДА** можно увеличить), то ее **НУЖНО** увеличивать.

Как велика бы не была производительность в вашем деле, ее нужно НАРАЩИВАТЬ.

Это и есть главный приоритет предпринимателя. Все остальное он делегирует, но этим занимается сам и занимается **ПОСТОЯННО**.

Таким образом, паруса **ВСЕГДА** на первом месте, а помывка палубы и приготовление обеда используется как способ занять руки во время размышлений, как и какой очередной парус поднять.

К сожалению, чаще всего, наведение порядка на судне оказывается самым важным делом, притом что судно стоит на месте или двигается настолько медленно, что никогда не достигнет места назначения.

Даже для тех парусников, которые на всех парусах спешат в пункт **Б**, есть необходимость работать над скоростью.

Может ухудшиться погода, и все преимущества растают, как дым. Может произойти поломка, мало ли что может произойти. Известно одно, тот, кто пытается пожинать лавры, потом всегда оказывается проигравшим.

Более того, учитывая, что развитие **ВСЕГДА** является приоритетом номер 1, им и нужно **ВСЕГДА** заниматься в первую очередь, а всем остальным в той мере, в какой это способствует или препятствует развитию.

Представим себе ситуацию, когда хорошо обученная команда поднимает парус за парусом с максимально возможной скоростью. Все? Больше нет ресурсов развития?

Конечно, есть!

Например, можно создать две команды, которые будут **ОДНОВРЕМЕННО** поднимать два паруса. Потом три. Более того, можно начать монтировать и двигатель на парусник. **Развитию нет предела.**

Подведем итоги.

Итак, вы капитан своего судна, и ваша **ГЛАВНАЯ** задача постоянно поднимать паруса (увеличивать скорость), и эта деятельность имеет приоритет номер 1. День, когда парус не был поднят (скорость не была увеличена) — потерянный день, хотя бы за этот день вы и приблизились к цели.

Вперед на рей! Поднять паруса!

Ю. МОРОЗ

P.S. Для людей, никогда не задумывавшихся о собственной производительности и, тем более, о производительности своих подчиненных или партнеров, разумеется, непонятно, за счет чего предприниматель может зарабатывать в десятки, сотни или тысячи раз больше, чем наемные сотрудники.

Так или иначе, наемный сотрудник получает зарплату, не очень сильно отличающуюся от средней в той отрасли и в той специальности, где он работает. И никаких перспектив получать больше у него нет, пока он не начнет повышать производительность.

Рост производительности возможен в **ФАНТАСТИЧЕСКИХ** размерах. В качестве иллюстрации, я приведу классический пример — **Булавки Адама СМИТА**.

Булавки сначала производились также, как их делали испокон веку, а потом кто-то задумался над тем, как повысить производительность. Но не только задумался, а внедрил все необходимое для повышения производительности.

Без разделения труда рабочий мог едва ли сделать одну булавку в день и уж наверняка не мог изготовить 20. Но потом эта работа стала проводиться таким образом, что производство булавок превратилось не только в самостоятельное производство, но и разделилось на ряд самостоятельных стадий, каждая из которых стала представлять собой отдельное производство.

Один человек вытягивал проволоку, другой — распрямлял, третий — разрезал на куски, четвертый — затачивал концы, пятый обрабатывал один конец, чтобы получилась головка, еще двое делали петлю. Самостоятельную операцию представляло надевание этой головки, еще одна отдельная операция — отбеливание булавок. Даже насадка булавок на бумагу — самостоятельное дело. Таким образом, все изготовление булавок четко разделилось приблизительно на 18 отдельных операций, которые на некоторых фабриках действительно выполнялись каждым отдельным рабочим, в то время как на других один человек часто выполнял две или три операции.

Значит, десять человек, работая вместе, могли бы изготавливать 48 тыс. булавок в день. Другими словами в пересчете на одного человека, это означало 4800 булавок в день. То есть производительность труда благодаря специализации возросла в 480 раз!

М.Х. МЕСХОН «Основы менеджмента»

Если вы себе представите, насколько в результате выросла прибыль хозяина, то, что называется, волосы зашевелиятся на голове.

Причем работа рабочих нисколько не стала труднее, более того, она даже стала проще.

Освоить одну операцию намного проще, чем полностью весь цикл изготовления булавки от начала до конца.

Давайте еще раз **ОСМЫСЛИМ** эту мысль. Десять рабочих можно нанять и платить им обычно принятую зарплату, но при этом они могут делать в **480 раз БОЛЬШЕ** или же, наоборот, в **480 раз меньше**, если производительность не будет повышена.

Внимательно следите за мыслью.

При низкой производительности, оплачивая обычную зарплату сотрудникам, деятельность может быть **ПЛАНОВО** убыточной, при высокой производительности, она может быть сверхприбыльна. Причем, обратите внимание, затраты могут почти не вырасти или будут разовыми, а производительность возрастет **НАВСЕГДА!**

Еще одна метафора.

Представьте себе винт с сорванной резьбой. Вы вращаете его, но ничего не происходит, кроме того что винт вращается. Сколько бы вы его не вращали, этот винт никогда не будет затянут. Он вращается, но никуда не движется. Нечто подобное происходит в жизни большинства людей.

Их жизнь представляет собой один и тот же круг. Проснулся, позавтракал, пошел на работу (учебу), пришел с работы (учебы), поужинал, посмотрел телевизор, лег спать,

проснулся, позавтракал... и так далее. Хорошо видно что в этом вращении нет движения и, главное, что никогда оно не будет закончено, пока, наконец, не придет смерть. **Резьба сорвана — и это совершенно точно.** В жизни каждого человека происходит всего-лишь несколько проворотов на один виток. Это окончание школы и выход в якобы «самостоятельную» жизнь, затем поступление на работу, или учебное заведение и его окончание.

У тех, кто имеет высшее или среднее специальное образование, у них было пройдено 3 витка; у тех, кто его не имеет и начал работать сразу после школы, было два витка. Создание Собственного Дела — это **ВСЕГО ЛИШЬ** третий или четвертый виток в жизни. Разумеется, возникает вопрос — а что же дальше? Но пока не будем забегать вперед.

Итак, каждый виток — это **ПРОДВИЖЕНИЕ** вперед. Какой смысл в постоянном продвижении?

Ясно одно — крутить винт с сорванной резьбой не имеет **НИКАКОГО** смысла. Получение образования и диплома расширяет ваши возможности. Люди будут относиться к вам с большим уважением, и у вас есть возможность найти более интересную и более высокооплачиваемую работу.

Создание собственного Дела — это еще большие финансовые возможности, еще более интересная деятельность и, главное, возможность для личного развития, а не просто выполнение рутинной работы день за днем (вращение винта с сорванной резьбой).

Что дает вам многократное повторение в курсе мысли о необходимости **ПОСТОЯННОГО** продвижения, повышения производительности, развития?

Это, во-первых, фиксирует ваше внимание на необходимости развития — без такой фиксации текучка и суета берут вверх. Во-вторых, нужно **ПОНЯТЬ**, а затем **ВНЕДРИТЬ** в практику ту мысль, что **ПРИОРИТЕТ** развития **ВСЕГДА** — номер 1.

На этом мы и закончим эту тему.

Ю. МОРОЗ

Экономия времени. (7-я неделя)

От производительности труда мы плавно перешли к экономии времени. Стоит начать с уже упоминавшегося разделения всего, что вы делаете, на нужное и ненужное.

Так или иначе, но пресловутое правило Парето работает.

20% того, что мы делаем, приносят 80% результатов, оставшиеся 80% того, что мы делаем, приносят 20% результатов.

Перенесенные в раздел «ненужное» 80% нашей работы освобождают 80% времени.

Можно привести еще несколько рекомендаций на эту тему, часто упоминающихся в литературе по бизнесу.

Например, разделение всего, что вы делаете, по четырем клеткам таблицы.

	Ненужное	Нужное
Несрочное		
Срочное	●	

На сегодня у большинства людей почти все, что они делают, находится в графах **СРОЧНО** и **НЕНУЖНО**. А как избавиться от ненужной работы?

Очень просто.

Когда кто-то, или вы — сами себя, собираетесь озадачить такой деятельностью, вы спокойно отвечаете: «Я занят более важной работой».

Так или иначе, мы часто отказываем предложениям что-либо сделать. Но по каким основаниям? Я вам предлагаю в качестве основания **ВАЖНОСТЬ**. А это, кстати, требует оценки всего с точки зрения важности.

Попробуйте раскидать все свои дела за день по этой таблице и посмотрите, что получается.

Я не открою вам секрета, если скажу, что срочной, но неважной работой является та самая текучка, а важной, но не срочной — развитие. И, как обычно, на развитие, в связи с тем, что оно всегда может подождать, времени не хватает.

Еще одна рекомендация (другой способ экономии времени)

Выписать все свои дела на листок бумаги, затем расставить их по важности.

После этого взяться за самое важное дело и не отвлекаться, пока оно не будет сделано.

Затем снова выписать все дела (ситуация могла измениться), снова расставить их по важности и опять делать самое важное, пока оно не будет сделано.

Ничего нового для себя, надеюсь, вы не узнали. 😊

Здесь мы с вами опять натываемся на основную проблему обучения созданию Своего Дела.

Те рекомендации, которые приведены в этом блоке, очень просты. Понять их легко и, более того, вы наверняка с ними уже где-то встречались. Трудность заключается в том, что их нужно начать применять на практике.

А применение подобных рекомендаций **РАДИКАЛЬНО** изменит вашу жизнь.

Учиться мы всегда готовы. Готовы ли мы не на словах, а на деле менять свою жизнь?

У нас нет привычки к изменениям, и каждое изменение появляется в нашей жизни с трудом.

Но, как известно, человек привыкает ко всему, и также может привыкнуть к постоянным изменениям в своей жизни.

Из своей переписки я знаю, что многие часто сталкиваются с такой проблемой. Они начинают с жаром что-то делать, а затем энтузиазм угасает, деятельность прекращается и возникает неприятное чувство. Начал, а не закончил.

Здесь может помочь «совет» Марка ТВЕНА.

Когда его спросили, как он смог бросить курить, Марк ТВЕН ответил: «**О, это очень легко, я это делал сотни раз**».

Поступайте так же, как Марк ТВЕН. Как только по какой-либо причине вы перестали делать то, что считаете нужным, просто начните еще раз с начала.

Большое количество повторений так или иначе даст нужные вам результаты.

Вернемся к экономии времени. Сходу можно назвать три способа экономии времени.

1. **Отбросить ненужное (самый эффективный способ).**
2. **Внести усовершенствования, экономящие время (самый трудный способ).**
3. **Делегировать.**

Остановимся на третьем способе поподробнее.

Все, что делается в сфере экономики, так или иначе можно разделить на две части:

1. **Нахождение заказа (клиента).**
2. **Исполнение заказа.**

Скорее всего, вы начнете с того, что и первое, и второе будете делать лично.

Многие, найдя заказ, зацикливаются на **п. 2.** Пытаются все сделать самостоятельно (хотят заработать все деньги в этом заказе).

Нахождение заказа — деятельность психологически намного более трудная, и, более того, эта деятельность ни дает никаких гарантий на успех.

Поэтому подавляющее большинство людей стремится получить конкретную работу за вполне конкретную сумму.

Но, так как практически любую работу за очень редким исключением (не чаще чем 1 раз из миллиона) может сделать большое количество специалистов, то эти специалисты конкурируют, так или иначе, между собой за эти заказы.

И поэтому всегда можно найти на рынке труда человека, способного выполнить заказ с нужным качеством и в нужный срок за оплату, минимальную на рынке специалистов такого профиля. Более того, такого специалиста можно выбирать на конкурсной основе.

К чему я веду.

После того, как вы нашли заказ, **ОШИБКОЙ** является выполнение его самостоятельно. В этом случае, вы будете все время заняты, и не сможете выделить время для поиска второго заказа.

Став же (в результате постоянной практики) достаточно компетентным в поиске заказов, вы сможете предоставить так любимую многими работу за конкретную оплату не

одному человеку, а многим. И в результате — зарабатывать намного больше, чем специалист.

Дальнейшее развитие происходит следующим образом.

Вы, почувствовав свою уверенность в поиске заказов, регистрируете фирму и начинаете нанимать и обучать торговых агентов (менеджеров по сбыту) или (назовите их, как хотите) людей, занимающихся поиском заказов.

Если же вы сами не попробуете хлеб агента по сбыту, то вы не сможете ни подобрать нужных людей, ни научить их работать эффективно.

Таким образом, мы получаем вполне очевидный, но парадоксальный для многих вывод, что ненужным является все, что не имеет отношения к сбыту.

Специалистов много, заказов мало.

Так чем нужно заниматься в первую очередь? Что самое важное?

Разумеется, сбытом. Точнее, постоянным повышением объемов сбыта.

Дальнейшее развитие, очевидно, заключается в повышении эффективности (производительности труда) отдела сбыта, и затем — в повышении производительности труда специалистов.

Это повышение производительности проводится, в первую очередь, за счет решений, не имеющих затрат, так и с помощью решений, требующих затрат, которые финансируются за счет уже имеющейся к тому времени прибыли.

Но обязательно — это нужно делать за счет прибыли, а не за счет заемных средств.

Прибыль достается нелегко, и принятие решения о том, куда ее направить, будет всегда более взвешенным, более продуманным, чем решение о том, как тратить заемные средства, которые часто расходуются на ненужное.

Теперь вы понимаете, что человеку, неспособному отличить нужное от ненужного, деньги давать не просто опасно, но и вредно.

А человек, который смог найти (тяжелым трудом) несколько заказов и выполнить их (с помощью труда специалистов) уже кое-что знает о том, что такое нужное, а что такое ненужное.

Но удивительно то, что у него в этот момент уже есть прибыль, и он может обойтись без заемных средств.

На этом я и закончу.

Мотивирование. (8-я неделя)

Это слово у одних навязло в зубах, другие никогда его не употребляли. Будем считать, что вы его никогда не слышали, и решили узнать, что оно означает.

Слово «мотивирование» имеет корень — «мотив». То есть, у человека могут быть мотивы что-то делать, или мотивы что-то не делать.

Давайте рассмотрим это поподробнее.

Вы приходите к человеку и что-то предлагаете. Он говорит «нет». Вы уходите.

Вопрос. Каким образом этот человек заинтересован в том, что вы предлагаете?

Кто должен объяснить и подробно изложить все выгоды этого человека в случае, если он примет ваше предложение?

Но каковы мотивы этого человека?

Чего он хочет? Жить спокойно? Много зарабатывать? Интересной деятельности? Или у него просто болит голова, и он хочет пива? А, может, он хочет, чтобы его назвали настоящим профессионалом? Но его так редко называют профессионалом.

То есть, пока вы не выясните мотивы человека, вы не сможете его замотивировать.

Замотивировать на что? Сделать что-то для вас? **НЕТ!!!**

Сделать что-то для себя самого!

Так или иначе, люди действуют из эгоистических побуждений — *за редким исключением, о котором мы говорить не будем в связи с редкостью таких людей. И, тем более что они всегда сами решают, что делать, и от вас (как и от меня) поведение таких людей в принципе не зависит. Вы не сможете на них повлиять.*

Конечно, есть и так называемый разумный эгоизм. Я сделаю то-то и то-то для вас, исходя из того, что вы человек благодарный и рано или поздно мне это вознаградится.

Итак, что же вы можете предлагать? Давайте рассмотрим случай, когда вам нужно замотивировать специалиста, чтобы он сделал то, что вам нужно быстрее и качественнее, чем он это делает обычно. Или — ваш сотрудник (партнер), который занимается сбытом, обеспечил вдвое большее количество заказов.

Во-первых, это опять переговоры. И, раз переговоры, ваш собеседник имеет право сказать «нет».

Это очень важно. Люди, которые никогда не имели подчиненных, почему-то считают, что достаточно приказать — и все будет сделано. Ничего подобного. Подчиненный может при желании (точнее, при нежелании делать) назвать вам 33 или 55 причин, и очень убедительных причин, почему он не может сделать то, что вы поручаете, в указанные сроки, и, более того, это вообще (по его словам) сделать невозможно. Учитывая, что в деталях своей специальности он сильнее вас, он вам все равно докажет свою правоту.

Иногда в таких случаях руководители бросаются в дебри специальных знаний, с внутренним побуждением доказать свою правоту. Эти руководители обречены. С утра до вечера они все равно не смогут выполнять (как следует) работу специалиста, отвлекаясь на свои руководящие обязанности и, независимо от того, справятся ли они (чудом) с работой подчиненного, свою работу они завалят точно.

Итак, специалист (подчиненный) имеет право сказать нет. Какое «нет» имеется в виду?

Имеется в виду, что специалист согласен работать, но не согласен взять на себя обязательство достичь результата. То есть он говорит — **«Я буду это делать»**. **«А когда сделаешь?»** — спрашиваете вы. **«Не знаю — отвечает он — там видно будет»**.

Вы можете сколько угодно говорить о том, что заказчик ждет, что заказ может сорваться, что нам грозят штрафные санкции, и так далее. Ни один мускул не дрогнет на лице подчиненного. **«Это ваши проблемы»** — будет думать он. Я работаю, работаю и еще раз работаю. По 8, а то и больше часов в день. Не встаю с рабочего места. Что еще вы хотите от меня?

И он на самом деле не понимает. Не входит в его обязанности думать о заказчике, и он и не думает. Это не его проблемы.

Что делать? Самое время перейти к проблемам подчиненного. Какие проблемы у подчиненного? Зарплата его не устраивает, настольную лампу бы он хотел новую, стол побольше, и так далее, и тому подобное.

Понимаете, к чему я клоню?

То есть, вы можете подойти к подчиненному (специалисту) и сказать, что если мы этот заказ выполним в такой-то срок и заказчик будет доволен, то у вас появляется возможность выделить такую-то сумму на оборудование рабочего места, или на премию. А если нет, так нет. Но это не потому, что вы такой злой и накажете, а просто денег не будет на это. А в случае успешного и своевременного выполнения заказа деньги будут!

Но, обратите внимание, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ средства. Если вы скажете, что в случае невыполнения такого-то заказа не будет денег на зарплату, вы добьетесь противоположного эффекта. **«Ну да»** — подумает специалист, работу надо сделать все равно,

а будет зарплата или нет — неизвестно. Так лучше в таком случае вообще сделать поменьше. Зачем зря напрягаться?

В случае, если такое рассуждение произойдет в голове специалиста, вы можете бегать по офису, угрожать, ругаться, делать все что угодно. Уже решено, что ничего не выйдет. А раз не выйдет, то зачем стараться. Это же бессмысленные затраты энергии.

Вернемся к началу рассуждения. Вы подходите к специалисту и спрашиваете, сможет ли он сделать такую-то работу к такому-то сроку?

Он обдумывает и говорит — НЕТ.

Что делаете вы?

Вы говорите не о том, что это важно и необходимо, нет, вы говорите о том, что в случае если этот заказ будет все-таки выполнен, появляется возможность дополнительно поощрить того, кто совершит этот «подвиг».

Разумеется, вы это излагаете тщательно подобранными словами. Например, вы говорите: *«Жаль, если бы мы успели, то у нас бы появилась возможность сделать то-то и то-то. Но что поделаешь, нет, так нет».*

Тут вы слышите: *«А что там все-таки сделать нужно?»*

Вы отвечаете с вздохом: *«Так все равно же не успеем...»*

Ну, и так далее. Идея ясна.

Тут, правда, есть опасность. Вознаграждение должно быть за превышение обычных сроков и улучшение по сравнению с обычным качеством. Если же даже за выполнение обычной работы у вас начинается торговля, то, значит, вы как руководитель совершили множество ошибок и, скорее всего, исправить их можно только единственным способом. Уволить всех специалистов и принять других.

Разумеется, они ни в чем не виноваты. В другой организации, где с них как следует спрашивали, и мотивировали на хорошую работу, они, разумеется, ничего такого себе не позволяли. Они ни в чем не виноваты, но именно им придется платить за ошибки руководителя.

Но продолжим нашу Оду о мотивации.

Как известно, существует два вида стимулов. Материальные и моральные. Как доказано в Японии, Советском Союзе и вполне рациональных Соединенных Штатах, моральные стимулы более эффективны, чем материальные — как бы вам это ни показалось странным.

То есть, если вы назовете своего подчиненного гением (причем — за дело), то для того, чтобы вы его назвали гением еще раз, он будет напрягаться намного больше, чем за вполне приличную сумму.

Взрослые люди не меньше чем дети, любят, чтобы их хвалили. И если вам удастся каждый день найти в работе подчиненных улучшения и похвалить их за это, то они каждый день будут работать все лучше и лучше. Приятно же опять услышать искреннюю похвалу.

Вы еще не потеряли ход мысли? Давайте тезисно пройдем все с самого начала.

1. **Вы предлагаете нечто.**
2. **Этот человек имеет право (даже если он ваш подчиненный) сказать «нет».**
3. **Вы излагаете собеседнику его выгоды. Вы используете моральные стимулы.**
4. **Вы получаете согласие...**

Минуточку... Остановимся на этом поподробнее.

Согласие на что вы получаете?

Вы получаете согласие на то, что ваш собеседник возьмется достигнуть некоторую цель, за оговоренное время, и принимает на себя ответственность за достижение этой цели.

Теперь он должен преодолевать **САМ** все препятствия. Разумеется, он может к вам обратиться за помощью, но он уже — ваш союзник. Ему тоже надо, чтобы все получилось.

Так что произошло? Произошел кардинальный переворот в позиции этого человека, от просто «**РАБОТЫ**» он перешел к «**ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ**». А если у вас есть несколько таких человек, то, распределив между ними небольшие цели, вы можете достичь и большой. Эти цели, складываясь, могут дать сверхэффект. **Сумма 1+1+1 может стать равна 5, 7 или даже 25.**

Но никакое сложение объемов работы, если нет достижения целей, не может дать даже единицы.

Набирая этот текст, я предполагаю, что у вас лично этот переворот совершился. Вы **ПЕРЕШЛИ** от просто работы к достижению целей. А если вы это сделали, то цель вам тоже ясна. Она написана на обложке этого месячного блока.

Эта цель — **УДВОЕНИЕ**.

Сейчас ваша задача — самому понять, что такое удвоение, и как оно достигается, а затем, как легко догадаться, замотивировать на это ваших имеющих или будущих подчиненных.

Еще легче догадаться, что сейчас я занимаюсь вашим мотивированием на постановку этой цели. И вы, разумеется, имеете право отказаться. Вы сами решаете, принять вам такую цель или нет.

Обратите внимание, сколько слов я потратил, чтобы замотивировать вас на это.

И еще неизвестно, получилось ли что у меня. 😊

Если вы думаете, что вам удастся за один 5-10-минутный разговор замотивировать собеседника на постановку цели и принятие ответственности на себя, то вы просто мечтатель.

На это нужны часы, и, причем, эти часы должны быть разделены промежутками в дни, чтобы все, что вы говорите, улеглось в голове слушателя.

Но научиться мотивировать, в том числе и себя, вам придется. Иначе вам удачи не видать.

На этой привычно оптимистичной ноте я и закончу.

Ю. МОРОЗ

Накопление результатов.

(8-я неделя)

Действия, в отличие от результатов, не накапливаются. Давайте внимательнее рассмотрим эту мысль.

Вы можете отличить действия от результатов?

Встреча с клиентом — это действие. Переговоры — это действие.

Подписанный договор — результат. Перечисленные деньги — результат.

Что является критерием, с помощью которого можно отличить действие от результата?

Результат отличается тем, что в результате или появляется (создается) что-то материальное, или что-то материальное (в том числе и деньги) перемещается в пространстве.

Как вам уже известно, предприниматель старается совершить минимум работы (действий) и получить максимум результатов.

Рассматривать свою деятельность с этой точки зрения, не имея привычки, очень сложно. Например, вы целый день составляли важное письмо, составили его и отправили. Есть ли основания для довольства собой? Нет.

Это было действие. Вот если это письмо произведет нужный эффект (*будет подписан договор, перечислены деньги*), тогда есть результат, и он может суммироваться с другими результатами.

А действия..., а действия, **к огромному сожалению**, не накапливаются.

Вы, наверное, слышали рассказы о том, что кто-то много работал, но в результате ничего не вышло, и заключение следующее — все это бесполезно. Нет, не бесполезно.

Просто этот человек так и не смог прорваться от вереницы действий к результатам.

Именно — прорваться.

Это и есть тот самый выход за собственные пределы, выход в неизвестное.

Только ежедневные попытки вырваться из суеты действий и проникнуть на территорию результатов могут изменить положение дел.

А, как только удалось получить первый результат, нужно прорываться на новые территории, где лежат не просто результаты, а **ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ** результаты. Но и это не предел; далее нужно стремиться к **ВЫДАЮЩИМСЯ** результатам. И так далее, и так далее.

Прорыв к результату — это выдающееся событие в жизни человека!

С тех пор, как он начинает ценить **ТОЛЬКО** результаты и перестает терпеть действия, приоритеты меняются радикальным образом. Все, что не дает результатов, выбрасывается жесточайшим образом.

Последовательность действий, когда сделано 90 или 95%, и осталось 10% или 5%, и появились непредвиденные трудности, не бросается, а **ДОЖИМАЕТСЯ** с невероятным напряжением воли.

Человек, которые ценит результаты, но не ценит действия, парадоксальным образом намного больше уважает свои действия и не бросает начатое. Он доводит начатое до конца, даже если окружающие уверены, что это невозможно.

Действия для такого человека — это инвестиции, а не затраты. А инвестиции должны давать отдачу.

Нельзя допускать того, чтобы ваши действия оказались бесполезными. Как этого избежать?

ПЕРВЫЙ способ — это НИКОГДА ничего не начинать.

ВТОРОЙ способ — ВСЕГДА заканчивать начатое.

Итак, нужно доводить цепочку действий до результата, который может накапливаться.

Например, вы набросали черновик какого-то текста. Если вы его так и оставите, то это значит, что вы не цените собственную работу. Но, если вы довели до окончательного варианта, красиво оформили и размножили, то теперь этот текст может экономить ваше время.

Вы можете давать этот текст потенциальному партнеру или клиенту, а не рассказывать снова и снова то, что там написано.

Такой текст — это уже результат. Тот же текст в виде незаконченного файла на компьютере, означает бессмысленные потери времени.

Напечатайте крупно и повесьте на стенку это высказывание:

Действия, в отличие от результатов, не накапливаются

Обратите внимание на парадоксальность того, что я всегда вас призываю к действию, а здесь некоторым образом действия критикую. Разумеется, эта критика имеет смысл для тех, кто **УЖЕ НАЧАЛ** действовать. Для тех, кто не начал — это всего лишь еще один аргумент для того, чтобы действия отложить.

Не откладывайте действия, но те действия, которые производите, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** доводите до результата. Не обесценивайте свои действия.

Ю. МОРОЗ

Понимание. (8-я неделя)

Известна разница между тем, чтобы что-то **ЗНАТЬ**, и что-то **ПОНЯТЬ**.

Для того чтобы проиллюстрировать эту разницу, мне придется вместе с вами вернуться в школьные годы. Помните, как вы не могли **ПОНЯТЬ** доказательство теоремы по геометрии или заданную тему по математике?

И помните МОМЕНТ ПОНИМАНИЯ, когда вы восклицали: А-а-а-а, понял!!!

А сколько раз у вас бывал такой момент после того, как вы перестали где-нибудь учиться?

Создание Своего Дела требует не узнавания, а **ПОНИМАНИЯ** многих вещей.

В частности, нужно **ПОНЯТЬ**, чем отличается предприниматель от наемного рабочего (сотрудника); а то, что он отличается, и весьма существенно, это совершенно точно.

УЗНАТЬ, чем он отличается, к сожалению, нельзя... Но можно **ПОНЯТЬ!**

Где и когда **РАЗНИЦА** между **ПОНИМАНИЕМ** и **УЗНАВАНИЕМ** была потеряна, я не знаю. Обычно считается, что не понимать могут только дети, а взрослым надо просто рассказать, и они **ВСЕГДА ВСЕ ПОЙМУТ**. Не всегда.

Да, они могут понять. Если будут пытаться **ИМЕННО ПОНИМАТЬ!** И исходить из того, что все необходимое они уже **ЗНАЮТ**, но **НЕ ВСЕ ПОНЯЛИ**.

Как ни парадоксально, но так называемый секрет успеха изложен во **МНОЖЕСТВЕ** книг по бизнесу. Но его множество читающих (подавляющее большинство) умудряется не понять, и даже **НЕ ЗАМЕТИТЬ**.

По той просто причине, что они не допускают такой мысли. Мысли о том, что они могут что-то НЕ ПОНЯТЬ. Это относится и лично к вам, уважаемый читатель.

Дети легко допускают мысль, что взрослые что-то понимают, то, чего не понимают дети, и — дети **СТАРАЮТСЯ ПОНЯТЬ**.

Взрослые, чаще всего, в том числе и из-за проблемы ЭГО, поверить в свое непонимание могут с трудом, и поэтому ищут проблемы неудач в чем угодно, кроме собственного непонимания.

Читая материалы ШСД, сталкиваясь с тем, что вы не согласны с некоторым тезисом, исходите из того, что вы что-то **НЕ ПОНЯЛИ**. Тогда у вас будет шанс понять. Если же вы останетесь просто в позиции несогласия, то **ШАНС** понять будет утерян.

Но давайте вернемся к пониманию во время решения математической задачки. Помните, как это было?

Вы перечитываете условия задачи, пытаетесь что-то сделать, у вас не получается, вы мотаete головой и говорите: *«Не понимаю!!!»* У вас даже возникает мысль о том что, может, в условиях задачи есть ошибка, вы снова **СОСРЕДОТАЧИВАЕТЕСЬ** на задаче...

Кстати, если, одновременно слушать музыку или смотреть одним глазом телевизор, то можно решать только очень простые задачи. Трудные задачи требуют полной тишины, сосредоточения, погружения в задачу.

Обратили внимание на слово **СОСРЕДОТОЧЕНИЕ**?

Только **ГЛУБОКОЕ** сосредоточение, **КОНЦЕНТРАЦИЯ** может привести к пониманию.

Но как я уже писал выше, для этого нужно исходить из того, что **НЕПОНИМАНИЕ** есть, и нужно — **ПОНЯТЬ**. А не узнать.

Современные средства массовой информации приучили к неглубокому, поверхностному восприятию. Новости, которые завтра забываются со 100-процентной надежностью, новые клипы, которые завтра сменяются сверхновыми, фильмы, похожие друг на друга, которые не рассчитаны на глубокое изучение, приучают не копать глубоко. **Приучают к количеству равноценной информации, а не к выбору ВАЖНОЙ информации.**

Намного полезнее внимательно изучать одну книгу по бизнесу на протяжении пары лет, чем прочитать за это же время несколько десятков книг, и в очередной раз не найти там того, что вы искали.

Кстати, что вы **ИЩЕТЕ** в книгах? Вопрос очень непростой. Дело в том, что если бы вы **ЗНАЛИ**, что **ИЩЕТЕ**, то давно бы нашли! А раз не нашли, то, значит, и не знаете, что ищете.

Более того, и не нужно искать. Поиск предполагает, что есть большое количество информации, и в ней где-то, как иголка в стоге сена, спрятан секрет успеха.

Но — ничего подобного. Секрет часто написан даже в заголовке книги, и вся книга посвящена изложению этого секрета, но почти всегда он так и оказывается **НЕПОНЯТЫМ**.

Кстати, в материалах ШСД секрет успеха (разными словами, но один и тот же) уже изложен раз пятнадцать, и если бы вы его поняли, то дальше вам незачем было бы читать.

Если вам покажется, что вы его **ПОНЯЛИ**, обязательно проверьте понимание на практике. И если практика окажется такой, как вы и хотели, то, значит, вы действительно поняли.

Но, что интересно...

После проверки понимания на практике **ВСЕГДА** выясняется, что что-то вы понимали недостаточно глубоко. И практика всегда дает намного более глубокое понимание, чем любые, самые лучшие книги и любые самые лучшие методические материалы.

На этом я и закончу.

Ю. МОРОЗ

Рефлексия. (8-я неделя.)

Это мудреное слово означает анализ **ПРОВЕДЕННОЙ** работы с точки зрения повышения ее эффективности. Разумеется, повышения эффективности не в прошлом (там уже ничего не изменишь), а в будущем.

Прошло 8-недель.

И теперь вам нужно проанализировать, что и как вы делали, и сделать выводы.

С чего начать? Начать нужно с того, что восстановить в памяти, а затем и на бумаге, все, что вы делали.

Берете лист бумаги, чертите ось времени. На ней отмечаете 8 недель и, соответственно, $7 \times 8 = 56$ дней, и затем отмечаете, что вы делали каждый день для достижения поставленной цели. Для создания Своего Дела или его развития.

Текучку, мы, разумеется, не отображаем. Мы отображаем на оси времени только то, что приближает нас к цели, повышает производительность, экономит время, снижает затраты, повышает оборот продаж и прибыль.

Потратьте на это время.

После того, как все будет отмечено на оси времени, внимательно рассмотрите этот документ.

Тут зашифровано очень много ценной информации.

Тут, разумеется, хорошо видны ваши ошибки. Самая очевидная — потеря времени.

Все это можно было сделать намного быстрее. Промежутки явно слишком велики между заслуживающими высокой оценки действиями.

Ваши действия с математической точностью отражают то, что вы собой представляете, и что вы есть на самом деле. Это может быть и очень приятное зрелище, и удручающее.

Мне отсюда не видно вашу ось времени.

Что дальше?

Нужно постараться разобраться, что помешало вам быть более эффективным.

Причем, не во внешнем мире, а в вас самих.

Правильно ли были расставлены приоритеты? Какие гипотезы были выдвинуты и проверены на практике.

А какие должны были быть выдвинуты? Теперь, задним числом, многие ошибки очевидны.

Что нужно сделать, чтобы эти ошибки не повторялись? Почему эти ошибки были сделаны? Каковы причины?

Вопросов много, и нужно стараться дойти до корня.

Если эта ошибка произошла потому-то и потому-то, то почему возникла причина, приведшая вас к ошибке? А эта причина откуда проистекает? А что нужно сделать, чтобы надежно избавиться от причины, вызывающей ошибки?

Далее.

Как видно, из рефлексии естественно вытекают действия. И эти действия вы будете делать в будущем.

Тщательно проанализировав (отрефлексировав) прошлую деятельность, вы планируете будущие действия.

Разместите их на еще одной оси времени. На оси третьего месяца. Разместив все, что вы считаете нужным, посмотрите внимательно, будете ли вы удовлетворены, если ваш третий месяц будет в действительности таким, каким он сейчас изображен в планах.

Легко увидеть, что на оси нет результатов, там размещаются только действия.

Результаты вы нанесете позже. Когда пройдет еще месяц.

Далее у вас будет возможность сравнить эту (планируемую) ось времени с той, которая будет в реальности. Расхождение будет показывать ваши ошибки в прогнозах.

Это все очевидно. Но очень полезно **НА САМОМ ДЕЛЕ** сравнить свои планы с реальностью.

Легко быть довольным собой, не имея подобных документов.

Когда же вы сможете быть довольны собой, сравнивая планируемую ось времени с той, которая была в реальности, мне останется только поздравить вас.

Как обычно, вы начинаете учиться анализировать деятельность на себе. Научившись, вы сможете затем перейти к анализу (рефлексии) деятельности подчиненных.

Тут, кстати, легко заметить, что одни люди уклоняются от рефлексии, другие делают ее с удовольствием.

Уклоняются те, кто **ПРОСТО РАБОТАЮТ**. Заинтересованы те, кто **ДОСТИГАЮТ** поставленных перед собой целей.

Для того чтобы достигнуть поставленной цели, нужно находить ошибки, они же — упущенные возможности в собственной деятельности. Вот для этого и нужна рефлексия.

Правильно проведенная рефлексия имеет несколько стадий.

- 1. Проблематизация. То есть, вы разочарованы в том, что увидели, и обнаружили множество проблем там, где, как вам казалось, их нет.**
- 2. Кризис. Ощущение, что ничего не выйдет, все бесполезно, и так далее.**
- 3. Преодоление кризиса. Составление плана действий, который не допустит столь плачевного положения дел в будущем.**
- 4. Прилив энергии, бодрость, желание приступить немедленно.**

Как говорил один мой знакомый, здесь действует закон поплавка. Чем ниже вы его погрузите, тем выше он затем выскочит из воды.

Сегодня ваше эмоциональное состояние, скорее всего, будет похоже на синусоиду. От эйфории к разочарованию, и опять к эйфории.

Относитесь к этому спокойно. Каждый спад синусоиды сопровождается подъемом, а каждый подъем заканчивается спадом.

Таковы законы природы. И что, так будет всегда?

Нет. Затем размах синусоиды будет постепенно снижаться, а эффективность одновременно расти.

Рано или поздно вы придете к тому, что будете находиться в постоянном, очень спокойном, но сосредоточенном состоянии духа, и никакие неудачи или удачи не будут выводить вас из него.

Сегодня вам нужно спокойно и вдумчиво проанализировать свою деятельность и без излишних эмоций наметить, что вы будете делать.

Если результаты вас разочаровывают, успокаивайте себя тем, что раньше они были не лучше, но вы этого просто не знали. *Точнее, не хотели знать.* Теперь ситуация не стала хуже, *вы просто смогли на нее посмотреть объективно.*

Если результаты просто великолепны, повторяйте про себя: **«Если вы почувствовали приближение успеха — удвойте бдительность».**

На всякий случай перечитайте про **«Предпринимательское Эго»**. Успех погубил не меньше потерявших бдительность, чем неудачи. Скорее даже можно сказать, что успех опаснее.

Тем более, что вас ожидает еще один месяц удвоения. И нисколько не легче, если вам удалось это уже один раз сделать.

Более того, приняв результат этого месяца за базовый, вам нужно делать еще 5 месяцев подряд удвоение оборота, стараясь при этом, чтобы процент прибыли не падал.

Рост, рост и рост, вот ваш лозунг сегодня.

Что дальше, через пять месяцев? Об этом мы с вами поговорим, когда придет время.

Последовательность создания Своего Дела очень проста.

Первая продажа — первая прибыль. Салют, да здравствует Успех!

Вторая продажа, третья, четвертая. Все понятно, и даже становится скучновато.

Предлагается задача удвоения. Вы обдумываете это и соглашаетесь.

Ого! ВОТ ЭТО ГРУЗ! Казалось, что все будет намного легче.

Каждый следующий месяц требует второго, третьего, четвертого и последующих дыханий. Кажется, что уже невозможно выдерживать этот темп.

Есть рост объемов в более чем тридцать раз за 5 месяцев! Следующий этап.

Но не будем забегать вперед.

Вполне возможно, что у вас нет еще ни одной продажи, и даже проведено совсем немного встреч с потенциальными клиентами.

Что делать... Вы в числе отстающих. Это означает, что вы еще не приняли всерьез, не поставили перед собой цель. ***Вы все еще работаете, а не достигаете целей.***

Для того, чтобы проверить, хорошо ли вы поняли, то, что написано в Ознакомительном Курсе и блоках первого и второго месяца, попробуйте все это пересказать какому-то своему знакомому.

Разумеется, он начнет спорить. Постарайтесь воспринимать его возражения спокойно, и без назидательного тона и раздражения объяснять, в чем его ошибки.

Раздражение означает, что вы не знаете, что ответить собеседнику. Назидательный тон означает чувство превосходства. И того, и другого в отдельности достаточно, чтобы испортить отношения.

Хотя, принятие подхода, изложенного в курсе ШСД, все равно приведет к изменениям в вашей жизни. Изменению круга общения, знакомых, работы и многого другого.

Эти знания, при внешней их простоте, в случае применения на практике, приводят к неожиданно сильному эффекту. Возможно даже, что вы почувствуете одиночество. Никто не понимает вас. Ни ваши знакомые, ни друзья, ни родственники. А вы, горячася и раздражаясь, не можете им объяснить ваши мысли так, чтобы они поняли.

Постарайтесь к этому также отнестись спокойно. Изменения в жизни, которых вы хотите, предполагают неизбежные изменения, в том числе и в круге общения. И пока вы не найдете новый круг общения, возможно некоторое время одиночества.

Так что, почувствовав одиночество, можете быть уверены, что все идет по плану.

В данном случае я затронул еще одну тему рефлексии — это изменения вокруг вас, которые происходят в случае ваших активных действий. Их также нужно проанализировать.

На этом я и закончу.

Ю. МОРОЗ.

Заключение.

Блок третьего месяца поднимает очень важную проблему, наверное, самую важную для того, кто хочет создать Свое Дело. Эта проблема...

Но давайте я лучше приведу цитату:

Посмотрите на то, как хочет жить раб. Прежде всего он хочет, чтобы его отпустили на волю. Он думает, что без этого он не может быть ни свободным, ни счастливым. Он говорит так: если бы меня отпустили на волю, я сейчас же был бы вполне счастлив: я не был бы принужден угождать и прислуживаться моему хозяину, я мог бы говорить с кем угодно, как с равным себе, я мог бы идти куда хочу, не спрашиваясь ни у кого.

А как только отпустят его на волю, он сейчас же разыскивает, к кому подольститься, чтобы пообедать, потому что хозяин его больше не кормит. Для этого он готов идти на всякие мерзости. А лишь только он нашел себе квартиру и удовольствие, так он попал опять в рабство, более тяжелое, чем прежде.

Если такой человек начнет богатеть, то он сейчас заводит себе любовницу, какую-нибудь распутную женщину. И вот он начинает страдать и плакать. Когда ему приходится особенно трудно, он вспоминает о прежнем своем рабстве и говорит:

— А ведь недурно было у моего хозяина! Не я заботился о себе, а меня обували, одевали, кормили; и когда я болен бывал, заботились обо мне. Да и служба была не трудная. А теперь столько бед. Был у меня один хозяин, а теперь сколько их стало у меня! Скольким людям должен я угождать, чтобы разбогатеть!

Но раб не образумится. Он хочет разбогатеть и для этого он терпит всякие невзгоды. А когда получит то, чего хотел, то опять оказывается, что он оплел себя разными неприятными заботами. Все-таки не берется он за разум. Он думает: вот, если бы стал великим полководцем, все мои несчастья кончились бы: меня стали бы носить на руках! И он отправляется в поход. Он терпит всякие лишения, страдает как каторжный, и все-таки просится в поход во второй и в третий раз. Если он хочет избавиться от всех своих бед и несчастий, пусть он опомнится. Пусть он узнает, в чем истинное благо жизни. Пусть он на каждом шагу поступает согласно законам правды и добра, начертанным в его душе, и он обретет истинную свободу.

ЭПИКТЕТ

Начавший путь к своему Делу должен быть готов к парадоксальному выводу. Он искал более легкой жизни, а получит более трудную. По крайней мере до тех пор, пока новичок не достигнет уровня мастерства в предпринимательской деятельности.

Задача удвоения создает необходимость каждый день прыгать выше своей головы.

Для вас это уже, видимо, банальность, но я ее все-таки повторю. Все, кроме предпринимателя, работают, предприниматель **РАЗВИВАЕТ**. Развивает себя и Свое Дело.

В первую очередь себя, и только во вторую очередь Свое Дело.

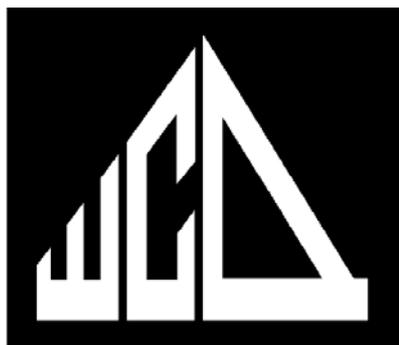
Только ощущение непрерывного внутреннего роста дает ту самую радость жизни, которую мы все ищем. Сами деньги без внутреннего развития человека не дают радости, и я имел возможность в этом убедиться.

Мечта многих о ничегонеделании является той мечтой, которая лучше бы **НИКОГДА** не сбывалась. Потому что ничего не делать, оставаясь в состоянии внутреннего покоя и хорошего настроения могут очень немногие люди, и для того, чтобы достичь этого состояния, им пришлось очень много и тяжело работать над собой.

Так какой же смысл в создании Своего Дела, если это все равно не даст долгожданного покоя и радости?

Смысл в создании Своего Дела заключается в познании себя в процессе преодоления трудностей и развития себя для того, чтобы эти трудности преодолеть. Чтобы преодолеть трудности, нужно не просто много работать, а стать достаточно сильным, чтобы эти трудности перестали быть непреодолимыми.

Ю. МОРОЗ



Деятельность -
единственный путь к знанию.

Б.Шоу

Школа Своего Дела

Кризис

Один француз переехал в Америку и занялся там оптовой торговлей французскими винами. Его фирма процветала, росла и стала очень знаменитой. К 25-летнему юбилею фирмы он устроил большой праздник, на который были приглашены многочисленные почетные гости и журналисты. Один из них задал ему каверзный вопрос:

— Вам удалось организовать свое дело, в годы мирового экономического кризиса поставить фирму на ноги и расширить ее. Какова система вашего успеха?

— Выстанете надо мной смеяться, — ответил француз, — если я вам это скажу. В первые годы после моего приезда в Америку мое знание английского языка было так скудно, что я совсем не мог читать газет. Поэтому я совершенно ничего не знал о кризисе.

Точка без жалости. (9-я неделя)

Одно из типичных последствий кризиса — это возникающая острая жалость к себе.

Давайте вспомним, что начинает делать ребенок, лет до двух, а то и намного старше, если у него не получается то, что он хочет сделать? Он начинает громко плакать и звать маму.

Став старше, мы уже не зовем маму, но начинаем жалеть себя сами.

Давайте разберемся с тем, что такое жалость.

Жалость, как я ее понимаю — это разрешение на слабость, и, более того, поощрение слабости.

Каждый человек имеет право быть слабым, имеет право жаловаться на жизнь и имеет право, чтобы его пожалели и позаботились о нем. **Вот то, что считается правильным.**

Понятно, что начинается это еще с детства. Когда чаще всего ребенка берут на руки, целуют его, обнимают? Тогда, когда он плачет, тогда, когда ему плохо.

Что в результате усваивает такой ребенок? Хочешь, чтобы на тебя обратили внимание, хочешь, чтобы о тебе позаботились — вызови жалость к себе.

Но, к сожалению, когда этот ребенок вырастает, в аналогичной ситуации он (может быть) получит словесную поддержку, заботливое выражение лица, **но реальной помощи он не получит.**

Что такое реальная помощь? Это недопущение подобной ситуации в будущем. А что дает жалость?

Жалость только **ПРИЗНАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ** ситуации, в которой человека нужно жалеть, и **ПРИЗНАЕТ НЕВОЗМОЖНОСТЬ** избежать такой ситуации.

Ну, что сделать, раз так произошло. Ну, что делать, если так случилось.

Ключевое слово здесь — **«СЛУЧИЛОСЬ»**.

Тот, кто жалеет, исходит из того, что взрослый человек беспомощен как ребенок в этом мире. От него не зависят события, которые происходят вокруг, от него не зависят обстоятельства его собственной жизни.

Кризисы есть следствие внешних обстоятельств.

Жалость — всегда рядом с обвинениями других во всех бедах, с причитаниями о том, что кто-то обманул, воспользовался доверчивостью, совершил насилие.

Когда человек кому-то доверяет (доверяется), то он **САМ** принимает решение о доверии, а, значит, и принимает на себя риск такого доверия. Не хочешь принимать риска, никому не доверяй.

НЕ ДОВЕРЯЙ ТОГДА НИКОМУ!

Но на кого тогда можно будет жаловаться? Неужели в этом случае в своих проблемах будешь, **НАКОНЕЦ**, виноват сам?

Итак, подведем итоги.

Те, кто ищут жалость или жалеют, на самом деле ищут поощрения своей слабости или, соответственно, поощряют чужую слабость.

А зачем поощрять чужую слабость? Поощряют, исходя из известного принципа: *«Кукушка хвалит петуха за то, что хвалит он кукушку»*.

Я пожалею других, они пожалеют меня и не потребуют от меня усилий, не потребуют от меня ответственности за мои поступки, мои решения и мою жизнь.

Разумеется, есть ситуации в жизни, когда человек в результате сильной болезни или несчастного случая сильно страдает. Но давно замечено, что сильные люди в такой ситуации не ищут жалости или утешения. Они ищут **ПОМОЩИ В ИЗЛЕЧЕНИИ**, но не жалости.

Жалость не может облегчить боль, уменьшить страдания, она, более того, отвлекает от задачи по снижению такой боли, по уменьшению страдания.

Таким образом, одной из самых важных задач предпринимателя является задача освобождения от жалости к себе. Жалость не конструктивна, а предприниматель — это человек в высшей степени конструктивный и прагматичный.

Значительную часть нашей жизни мы занимаем рассуждениями на тему: **«Как мне трудно, как мне тяжело, за что мне это, вот если бы было то-то и то-то, и не было бы того-то и того-то, как было бы мне хорошо»**.

Другая форма поиска жалости заключается в словах: **«Я НЕ МОГУ»** и **«ЭТО НЕВОЗМОЖНО»**.

НУ И ЧТО?!

Может быть, действительно, вы не можете что-то сейчас, и, может быть, действительно, что-то сегодня невозможно. Из этого только следует задача: **НАУЧИТЬСЯ МОЧЬ** и сделать невозможное возможным.

Только человек, в значительной степени освободившийся от жалости к себе, способен быть хорошим руководителем. А, особенно, в ситуации кризиса, когда от руководителя зависит больше чем обычно.

Человек, жалеющий себя, но безжалостный к другим — это тиран.

Человек, не жалеющий себя, и на этом основании так же относящийся к другим — это лидер, за которым люди идут не потому, что он им что-то дает, а потому, что они уважают его, ценят его.

Давно сказано: **«Относись к другим так, как ты бы хотел, чтобы люди относились к тебе».**

Как бы вы хотели, чтобы к вам относился ваш тренер, который готовит из вас чемпиона мира (предполагается, что вы очень хотите стать чемпионом мира)?

вызахотите, чтобы он позволял вам спать до обеда, не выполнять график тренировок, не работать на тренировках с самоотдачей?

Или лучше, чтобы это был очень жесткий **БЕЗЖАЛОСТНЫЙ** человек, который не давал бы вам отлынивать, не давал вам избегать трудностей?

Если вы действительно нацелены на то, чтобы добиться результата, какой бы он ни был, вам нужна безжалостность к себе и безжалостность по отношению к вам от других людей.

А раз вы принимаете такой подход, то это дает вам право (по уже упомянутой формуле): **«Относись к другим так, как ты бы хотел, чтобы относились к тебе»**, безжалостного отношения к другим.

вылегко можете вспомнить, какого школьного учителя больше уважали и любили. Того, кто не мог навести порядок в классе и был мягким и беспомощным, или строгого и жесткого, хотя и **СПРАВЕДЛИВОГО?**

Кстати, что такое справедливость?

С одной стороны, это очень просто. По справедливости, это когда человек получает столько, сколько он заслуживает.

А сколько **ИМЕННО** человек заслуживает, и **КТО** должен измерить его заслуги?

Если один человек нанимается на работу за одну сумму, а другой за сумму, вдвое меньшую, но они делают одинаковую работу, то справедливо ли это?

Не буду ссылаться на Библию, где приведена притча на подобную тему, спрошу только: «**Чего заслуживает человек, который ДОБРОВОЛЬНО нанялся на работу за оплату, вдвое меньшую?»**»

Именно такой оплаты (вдвое меньшей) он и заслуживает.

А если человек поступает в учебное заведение, учится там пять или более лет, получает диплом, а потом оказывается, что диплом ему в жизни ничем не может помочь, знания, которые он получил, никакой пользы не приносят, приличной работы он найти не может и живет не очень хорошо, то справедливо ли это?

Совершенно справедливо. Человек получил именно то, что заслуживает. Он хотел диплом, он его получил. Он не относился критически к тем знаниям, которые получал в учебном заведении, не думал о своем будущем, а, главное, не готовил его, пустил свою жизнь на самотек, и — совершенно заслуженно и **СПРАВЕДЛИВО** получил, то, что получил.

Так когда же бывает в жизни несправедливость?

А НИКОГДА!!!!

Человек ВСЕГДА получает то, что заслуживает.

МИР справедлив. И кризис — это способ **ОБЪЯСНЕНИЯ** человеку того, что он неправильно живет.

Это сигнал, который невозможно игнорировать.

Но вернемся к справедливости.

Только те люди, которые **ДОБРОВОЛЬНО** ставят себя в зависимость от других, ищут справедливости.

Проблемы справедливости у предпринимателя нет.

Он **ВСЕГДА СПРАВЕДЛИВО** получает то, что дает ему рынок в соответствии с качеством его работы и уровнем его компетентности. Нанимая людей, он предлагает им оплату, на которую они **ДОБРОВОЛЬНО** соглашаются. А раз они соглашаются добровольно, то, значит, все и справедливо.

Так все же вернемся к примеру со строгим и справедливым учителем.

В чем заключается его справедливость? В том, что он хвалит троечника за то, что тот ответил на четверку, а отличника практически не хвалит, но требует от него совершенства.

То есть, справедливость заключается в том, что **ОСОБО ПООЩРЯЕТСЯ** не текущий уровень, каким бы низким или высоким он не был, а особо поощряется **РОСТ** по сравнению с существующим уровнем.

А теперь — еще раз вспомним, на что обычно жалуются люди.

Они жалуются на то, что они много работали, что они устали, что они делали все как следует, но их не оценили по заслугам.

Но, как нам уже известно, тот, кто ищет справедливости, есть человек зависимый. А **ОСОБОЕ** поощрение может заслуживать только тот, кто обеспечивает **РОСТ**.

То есть, оценка — тройка, или четверка, или пятерка — просто оценивает уровень работы, а вот **РЕДКАЯ ПОХВАЛА** возникает тогда, когда человек **ПРЕВЗОШЕЛ** самого себя.

А если еще раз повторить, что когда люди ожидают жалости, то ожидание жалости — это ожидание особого отношения и даже поощрения за обычные, **СРЕДНИЕ** для этого человека результаты?

Правильное отношение к жалости позволяет создать в организации правильное отношение к сотрудникам. За работу человек получает зарплату, среднюю на этом рынке для сотрудника этой квалификации, ну а если сотрудник превосходит себя, то он может рассчитывать на особое поощрение, хотя бы устное.

Если руководитель не обеспечит такого поощрения, то он просто не получит повторения такого (очень полезного, выгодного **ДЛЯ ВСЕХ**) поведения, и многое потеряет.

То есть — не будет мотивации для роста.

Будут ли справедливыми в таком случае потери? Разумеется.

Будет ли справедливым дополнительный рост в организации в случае поощрения работы на уровне **ВЫШЕ СРЕДНЕГО**? Тоже будет.

Вернемся к жалости.

Безжалостность к самому себе — это всего лишь выполнение двух задач:

1. **Постановка трудной, может быть, даже невозможной цели с точным указанием срока ее достижения.**
2. **Беспощадное требование с себя достижения этой цели, создание неотвратимости ее достижения.**

Как кто-то сказал, ничто не может заставить человека лучше сосредоточиться, как мысль о том, что он будет повешен на рассвете.

Неотвратимость необходимости достижения цели выводит человека на такой уровень, когда человек совершает невозможное.

Трудность заключается в том, что эту неотвратимость нужно создать **СЕБЕ САМОМУ** — для этого и требуется безжалостность.

Приведу широко известную историю, которая иллюстрирует силу принципа неотвратимости.

Местность смерти.

Местность смерти — положение, в котором можно или победить, или умереть. Это местность или положение, где нет дороги к жизни или она не видна.

Чтобы сломить сопротивление врага, надо показать ему дорогу к жизни. А чтобы ваши солдаты стали непобедимыми, надо отнять у них дорогу к жизни. Поместить их в местность смерти.

Полководец трижды высаживался на вражеский берег со своим войском, вынужден был уходить на своих кораблях обратно. В четвертый раз, высаживаясь, он отдал приказ сжечь корабли. И враг в панике бежал, поняв, что на этот раз высадка была окончательной. Он поместил своих солдат в местность смерти.

Менее удачливый полководец перед сражением на реке на всякий случай приказал подготовить к спуску на воду лодочки, на тот невероятный случай, если его явно превосходящая противника армия, все же потерпит поражение. И она тут же его потерпела: солдаты поторопились воспользоваться лодочками.

Помещение в местность смерти — это наложение ответственностью. Поместить в местность смерти — это не значит напугать расстрелом в случае отступления.

Полководец не угрожает казнью, а приказывает телами лошадей завалить все проходы в скалах. Убивать своих солдат полководец не будет. Их будет с неизбежностью убивать враг, если они будут плохо сражаться.

Если вы говорите, что надо закончить работу к полудню и это очень важно — это может быть стимулом. Но если вы говорите об этом, что при неготовности работы вы ровно в полдень уедете без нее, а ее можно будет выбросить за ненадобностью — стимул будет больше.

Поместить подчиненного в местность смерти — значит, создать ему положение, при котором он может либо выполнить работу, либо не выполнить. Он не

может выполнить ее лучше или хуже, полностью или не полностью. Только да или нет!

Владимир ТАРАСОВ
«ПРИНЦИПЫ ЖИЗНИ»

Люди и организации развиваются с помощью кризисов.

И постановка трудной задачи, на пределе или даже за пределом возможного сегодня для вас — это организация кризиса для самого себя.

Предприниматель — это человек, который создал местность смерти САМ ДЛЯ СЕБЯ.

Он лишил себя возможности (запретил себе) зарабатывать на жизнь наемным трудом, а, значит, если он хочет выжить, ему нужно создать Свое Дело.

После того, как начался хоть какой-нибудь финансовый оборот, местностью смерти становится задача удвоения.

Как сделать эту задачу по-настоящему местностью смерти, вы и сами сможете догадаться.

Подумайте на эту тему.

И последнее: предприниматель (хозяин Дела), создает местность смерти для своих подчиненных.

Задачи, которые он ставит, должны быть **ОБЯЗАТЕЛЬНО** выполнены.

Создание такой атмосферы фирме приводит к тому, что результаты будут достигнуты неизбежно.

Да, разумеется, это тяжело. Но для этого и нужна безжалостность, чтобы **ДОБРОВОЛЬНО** соглашаться на трудности.

Собственно, есть два выбора:

- 1. Безжалостность к сотрудникам и рост финансовых результатов в фирме, в результате чего происходит рост возможностей по оплате за работу и возможностей карьеры.**
- 2. Попустительство к сотрудникам, в результате чего фирма будет испытывать финансовые и другие трудности, в результате — низкая оплата**

та, а то и увольнения, затем — и возможный крах фирмы, если кризис не **ОБЪЯСНИТ**, что так дальше работать нельзя.

Понятие безжалостности кажется достаточно простым.

Но это только так кажется. Очень немногим людям на этой земле удалось избавиться от жалости к себе.

Мысли, когда мы себя жалеем, часто проносятся в нашем сознании, и каждая такая мысль подрывает **ВОЛЮ**.

Воля — еще одно ключевое понятие предпринимательской деятельности.

Каким образом добивается предприниматель уровня доходов, реализации проектов, которые до того, как они реализованы, кажутся фантастическими?

С помощью своей **ВОЛИ**.

Что происходит, когда встречаются люди с разными целями и разными точками зрения?

Если хотя бы один из них знает возможности и умеет использовать **ВОЛЮ**, то кончается это тем, что человек со слабой волей будет делать то, что хочет человек с сильной волей.

Более того, не только один человек, но десятки и сотни людей оказываются под воздействием волевого человека.

Жалость и воля — понятия **ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ**. Тот, кто держится за жалость, к сожалению, безвольный человек.

Использование своей воли можно начать с наблюдения за тем, как быстро вы принимаете чужую точку зрения, с которой вы вначале были не согласны.

Это достаточно типичная ситуация в переговорах.

вы встречаетесь с человеком, вносите ему некоторое предложение, он начинает приводить **ОЧЕНЬ УБЕДИТЕЛЬНЫЕ** аргументы, что ваше предложение принять невозможно, и **ПОСТЕПЕННО**, незаметно для себя, вы **СОГЛАШАЕТЕСЬ** с точкой зрения собеседника.

Вам может показаться, что убедили вас аргументы собеседника. Нет. Это его воля оказалась сильнее вашей.

Что вам может помешать выслушать все эти аргументы, согласиться с ними и продолжить разговор словами: «**Да, разумеется, то, что вы сказали, очень затрудняет**

принятие моего предложения, но давайте ВСЕ-ТАКИ поищем способ, учитывая все обстоятельства, как этому предложению дать ход».

Что такой подход означает?

Да, вы соглашаетесь, что в существующей ситуации сделать что-то **КАЖЕТСЯ** невозможным.

Но, исходя из того, что **ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ ВСЕ**, вы все-таки добиваетесь продолжения **ПОИСКА РЕШЕНИЯ**.

А вам уже (наверно) известно, что если **НАЧАТЬ** искать решение, то оно обязательно будет найдено.

Кстати, самыми трудными переговорами являются те, когда собеседник не приводит никаких аргументов, а просто говорит «**НЕТ**»!

Это означает, что он использует не разум для аргументации своего решения, как мы привыкли это делать, а **ВОЛЮ**.

А так же, как против лома не приема, если нет другого лома ☺, против воли может выстоять только другая **ВОЛЯ**, но не разум. Но на этом подробнее мы остановимся позже.

В переговорах есть еще один очень важный момент.

Если вам собеседник все-таки приводит аргументы, почему он не согласен, то, значит, вас он убеждает в своей правоте, а зачем человеку вас в чем-то **УБЕЖДАТЬ**, если он просто не согласен?

Значит, у него все-таки есть сомнения, и раз он вам приводит аргументы, то, значит, **ПРОВЕРЯЕТ** свою точку зрения. И если вы с ним согласились, что действительно сделать ничего нельзя, то, значит, он прав.

А если нет? Значит, он вас не убедил, и, как следствие, в каком-то смысле проиграл.

А, раз он вас не убедил, то всегда есть возможность продолжить переговоры. А вот если он вас убедил, то такая возможность вами уже потеряна. вытеперь должны действовать в соответствии с тем, в чем вас убедил собеседник.

Причем тут жалость и безжалостность?

Да просто трудная это работа — переговоры. Особенно с сильным волевым партнером, имеющим собственную точку зрения. Достаточно себя (или его) пожалеть, и все...

выпроиграете переговоры немедленно.

В качестве иллюстрации этой мысли приведу пример из жизни Чака НОРРИСА, который он описывает в своей книге «Тайная сила внутри нас. Дзен-решения реальных проблем».

«Во времена моего участия в сражениях на ринге основное правило из тех, что я сам для себя установил, заключалось в том, что я никогда не должен был дважды терпеть одинаковое поражение. «Учись на своих ошибках» — старое правило, но просто удивительно, как часто люди забывают о нем. Это означает понимание того, что поражение вызывается нашими собственными неправильными действиями. Оно случается не из-за слепоты арбитров или судей, не потому, что мат был слишком скользким или в правила были внесены неожиданные изменения. Подобные оправдания просто накладывают искусственную повязку на раненое самолюбие; если вы не смогли извлечь урока из собственных неправильных действий, вы лишь обрекаете себя на повторение прежних ошибок.

Поэтому следует работать еще тяжелее, беседовать с другими людьми и усваивать то, чему они вас учат, и продолжать тренировки — не существует никаких оправданий тому, что человек не выполняет свое домашнее задание, что он не занимается подготовкой.

Разумеется, вы можете потерпеть поражение, даже если находитесь в своей лучшей физической форме. Это приводит нас к еще более важному аспекту как простому, так и очевидному, — к тому, что некоторые бы назвали Дзэн.

Даже после пересечения той черты, когда вы уже овладели своим искусством и достигли в нем вершин совершенства, существует вероятность, что каждое ваше поражение является результатом одной и той же проблемы: вашего разума.

На соревнованиях 1967 года я зарегистрировался как участник и узнал, что мне доведется сразиться с молодым учеником, который только что получил черный пояс.

В то время меня считали лучшим в стране, и он прекрасно осознавал этот факт. Бедный парень так нервничал по поводу поединка со мной, что перед началом схватки непрерывно бегал в туалет. Увидев, как он мучается, я почувствовал сочувствие к нему. Я положил руку на плечо и попросил его не волноваться.

Конечно же, я проиграл. Мой рейтинг лучшего бойца не смог ничем помочь, ибо мой разум вышел из-под контроля. Моя жалость к этому парню стала формой самоуверенности: я расслабился, а он оказался достаточно хорош, чтобы увидеть этот шанс и воспользоваться этим.

Самым наглядным примером является гнев. Я видел очень много поединков, судьбу которых решило то, что один из соперников приходил в ярость — это, безусловно, является наилучшим методом потери самоконтроля и помрачения разума. Однажды я использовал этот прием против Скиппера Маллинза на международных соревнованиях. Мы проводили последний раунд нашей схватки. Он опережал меня по очкам и поэтому избегал близкого контакта и бежал по краю ринга, пытаясь затянуть время. Я сказал ему:

- *Почему бы, тебе не выйти на ринг и не сразаться, как подобает мужчине?*

Это сработало. Он расвирепел, подскочил ко мне, и я одолел его. Многие годы я подтрунивал над ним по поводу того, как он потерял хладнокровие — и, в результате, победу в схватке.

Великолепное изложение целого ряда очень важных тезисов. Учись на ошибках, не повторяй их, не жалея противника и себя, не теряй самоконтроль, не приходи в ярость.

Как вы уже наверно догадались, ярость — это обратная сторона жалости. Выход из равновесия.

Не нужно отклоняться ни в одну сторону, ни в другую. Жалость, кстати, встречается намного чаще.

Одна из типичных ошибок начинающих в переговорах — это просительные нотки в интонациях или формулировках.

Почему? Видимо этот новичок ищет жалости.

Как вы уже понимаете, предприниматель, человек, оперирующий большими деньгами, **НИКОГДА** не руководствуется жалостью в своих решениях. И просить у таких людей не только бесполезно, но и вредно. Он немедленно отнесет вас в категорию слабых, а со слабыми такой человек никогда не будет иметь дела.

На этом мы и закончим этот блок текста. Перечитайте этот блок несколько раз в течение 9-й недели и скажите, что нового для себя вы узнали отсюда? А если ваш ответ не состоит из одного предложения, то постарайтесь переслать его мне.

Ю. МОРОЗ

Свобода. (10-я неделя)

Свобода.

Слово, смысл которого явно потерян в современном обществе. Есть две свободы, свобода внешняя и свобода внутренняя.

Например, свободны ли вы в ближайшем будущем посетить соседнюю страну? Как это окажется для многих — нет, несвободны.

Нет денег, нельзя оставить работу, еще какие-либо причины.

Но, если посмотреть внимательно, то в эту соседнюю страну можно направиться пешком, даже если у вас нет ни копейки, работу можно бросить прямо сегодня...

Но вы этого не делаете? Почему?

выне свободны внутренне. Нет никаких, оказывается, **ВНЕШНИХ** причин делать все, что вы хотите, но есть **ВНУТРЕННИЕ** ограничения, сомнения и запреты.

Вы, конечно, можете сказать, а **ЕСЛИ** я сейчас, например, нахожусь в тюрьме, но этот пример, как бы это помягче сказать — глуповат...

вытам не находитесь, и, я надеюсь, не окажетесь.

И, кстати, почитайте историю на эту тему из уже упомянутой книги Чака НОРРИСА.

Другие мастера постоянно заботятся о необходимости спасти каждого, — жаловался своим последователям мастер Дзэн Генся. — Но предположим, вам повстречался некто глухой, немой и слепой. Он не может видеть ваших жестов, слышать вашу проповедь и даже, коли на то пошло, задавать вопросы. Неспособный спасти его, как покажешь себя достойным буддистом?

Обеспокоенный этими словами, один из последователей Генся отправился за советом к мастеру Унмону, который, как и Генся, был последователем сэппо.

«Поклонись, пожалуйста», — сказал Унмон.

Монах, захваченный врасплох, подчинился приказу мастера, а затем выпрямился в ожидании ответа на свой вопрос.

Тут он увидел, что вместо ответа в него направляется посох, и отпрянул.

«Что ж, — сказал Унмон — ты не слепой. Теперь подойди».

Монах сделал то, что от него требовали.

«Замечательно, — сказал Унмон. — Ты и не глухой. Ну как, теперь понял?»

«Что именно, господин?»

«О, так ты даже не немой!»

Услышав эти слова, монах пробудился, словно от глубокого сна.

Ну а вы, уважаемый читатель, пробудились? И, знаете, что ответить человеку, который спрашивает что-то, начиная со слова **«ЕСЛИ»**?

Есть русский (народный) вариант афористичного выражения этой мысли. Звучит он грубо, но зато вы его запомните навсегда и будете правильно реагировать на высказывания собеседника, начинающиеся со слова **ЕСЛИ**.

Если бы у бабушки был х@#, то она была бы дедушкой.

Этот **«переговорный прием»** в ответ на фразу собеседника, начинающуюся со слова **«ЕСЛИ»** не всегда уместно применить, но вполне можно **ОДНАЖДЫ «привести этот довод»** вашему сотруднику, постоянно во всем сомневающемуся. Работает надежно и достаточно однократного применения. ☺

Так что такое, все-таки, внутренняя свобода?

Начнем с примера критики, которую часто используют по отношению к предпринимателям.

К начинающему предпринимателю, когда он еще ничего не заработал, предъявляют (родственники или знакомые) претензию: **«Что ты заработал? Покажи! А-а-а, ничего..., ну, вот видишь, все это ерунда. Шел бы ты лучше на работу устроился и получал гарантированную зарплату».**

Предпринимателю, который уже достаточно обеспечен, часто говорят: **«Не в деньгах счастье».** И одновременно хотят взять займы без отдачи или чтобы устроил в свою фирму на теплое местечко, и не верят, когда он говорит, что в его фирме теплых мест нет. Называют жадным и эгоистичным.

Замечаете логику? Нет денег у предпринимателя — плохо. Есть деньги — тоже плохо.

Причем один и тот же человек может использовать оба варианта критики в одном разговоре, сменяя один другим и не замечая их противоположности и противоречия друг другу.

Так и хочется спросить: «**А чего вы ВСЕ-ТАКИ хотите?**»

А хочет ваш собеседник одного, чтобы вы самим своим **СУЩЕСТВОВАНИЕМ** не опровергали ту точку зрения, за которую он держится руками и ногами. Эта точка зрения — такова:

«Заработать много нельзя, а если и можно, то только нечестным путем. Я хороший и честный. А то, что бедный, то тут ничего не поделаешь. НИКТО ДРУГОЙ, и вы, в том числе, на моем месте ничего сделать бы не смогли.

Это невозможно. Поэтому исчезните с глаз долой со своим примером успеха или успокойте меня, сказав, что свои деньги вы, например, украли. Или просто повезло.

Мы же люди умные и понимаем, как такие дела делаются», — чуть ли не подмигивая, говорит он.

Или кратко:

Так жить, как я живу сейчас — хорошо и правильно, и НИЧЕГО МЕНЯТЬ в моей жизни НЕ НАДО.

Вот эту мысль предыдущего предложения он (критик) и защищает изо всех сил, и для защиты этой мысли будет стараться опорочить все, что угодно, и найти изъяны в чем угодно.

Так вернемся к свободе. Свободен ли такой человек?

Разумеется — **НЕТ!!!** Он заложник, раб своей точки зрения. Он в высшей степени внутренне несвободен, и никакие самые лучшие, самые удачные обстоятельства в его жизни не сделают его свободнее.

Он может выиграть огромные деньги в лотерее или станет наследником богатого дядюшки, но это не значит, что он станет от этого счастливее.

Скорее всего, он на эти деньги купит дом, большую квартиру и еще много чего, а потом будет опять ходить на работу и жаловаться, что у него не хватает денег все это содержать.

Этот человек знает только (является заложником точки зрения), что нужно работать и получать зарплату, и будет это делать. А если не работать, то что делать?

А чем отличается от такого человека предприниматель?

Предприниматель значительно свободнее во взглядах. Человеку, который будет говорить о социальных проблемах и необходимости создания рабочих мест, он будет с согласием кивать головой и говорить: **«Да-да, наш проект подразумевает и СПЕЦИАЛЬНО создан для решения социальных проблем и создания новых рабочих мест. И вместе, я думаю, мы с вами продвинемся в решении этих проблем».**

С человеком, в глазах которого будут гореть символы \$, как у известного дядюшки Скруджа, он будет сух и краток: **«Если вы подпишите этот документ, вы получите столько-то, если вы продвинете такой-то проект, то вы получите столько-то процентов, что предположительно составит ВООООТ ТАКУЮ сумму».**

Третьему он может говорить о необходимости самореализации, четвертому о поддержке отечественного производителя, пятому о том, что нужно добиться, чтобы наша страна опять заняла подобающее место в мире, и данный проект всему перечисленному будет способствовать.

И так далее...

А что же на самом деле думает предприниматель?

А думает он о том, что проект должен быть реализован. А по каким причинам? А какая разница, по каким?!

Скажем так, он должен быть реализован, потому, что **Я ЭТОГО ХОЧУ** и **ОДНОЙ ЭТОЙ ПРИЧИНЫ** вполне достаточно.

Я свободен ХОТЕТЬ то, что я ХОЧУ!

Отрывок из книги Майкла ГЕРБЕРА «Создание предприятия, которое работало бы!» отлично иллюстрирует точку зрения предпринимателя.

«Предприниматель — это творческая сторона нашей личности, он чувствует себя как рыба в воде, имея дело с неизвестностью, поторапливая будущее, создавая возможности из вероятностей, преобразуя хаос в гармонию.

Каждой сильной предприимчивой личности в необыкновенной степени требуется контроль над другими. Хоть он и живет в мире грез о будущем, ему требуется контроль над людьми и событиями в настоящем, чтобы он мог лучше сконцентрироваться на своих мечтах.

Учитывая его потребность в постоянных переменах, можно сказать, что предприниматель создает вокруг себя очень много суеты, а это оказывается, как вполне можно было предположить, не слишком приемлемо для тех, кого он вовлекает в свои проекты.

В результате он очень часто оказывается в ситуации, когда начинает быстро обгонять всех остальных.

Чем дальше он уходит вперед, тем большие усилия приходится прилагать, чтобы шла вперед и его когорта.

А потом это становится привычным представлением предпринимателя: мир состоит из бесконечного количества возможностей и тех, кто плетется позади и не может воспользоваться ими.

Проблема в том, как ему воспользоваться ими и при этом не увязнуть вместе с теми, кто плетется сзади.

Обычно он прибегает к следующим способам: угрожает, напирает, разносит в пух и прах, льстит, пресмыкается, кричит, — наконец, когда ничего другого уже не остается, обещает все на свете, лишь бы его проект продолжал движение вперед.

В глазах предпринимателя большинство людей представляет собой огромную проблему, которая становится препятствием на его пути к мечте».

Обратите **ОСОБОЕ** внимание на следующий отрывок:

«Обычно он прибегает к следующим способам: угрожает, напирает, разносит в пух и прах, льстит, пресмыкается, кричит, — наконец, когда ничего другого уже не остается, обещает все на свете, лишь бы его проект продолжал движение вперед».

Легко догадаться, что произойдет в результате взаимодействия более свободного (внутренне) человека с менее свободным.

Произойдет простая вещь, любая мысль, любой тезис, заложником (рабом) которой является человек, будет использована в своих целях предпринимателем.

Вы считаете, что должны работать — очень хорошо, я предоставлю вам работу и гарантированный заработок, при этом в уме предприниматель прикинет, во сколько раз сам предприниматель заработает больше того, кто будет работать на него.

Вы считаете, что надо создавать рабочие места? Очень хорошо. Я создам **МНОГО РАБОЧИХ МЕСТ**. И подумает про себя: *«И ОЧЕНЬ МНОГО на этом заработаю».*

И так далее. Вы можете сами придумать примеры или вспомнить их из жизни.

Великолепное использование таких стереотипов и людей, являющихся заложниками стереотипов, демонстрирует практически каждая рекламная кампания.

Вы хотите слышать от меня то-то и то-то? Очень хорошо. Именно это я вам и скажу.

Я вам скажу все, что угодно, лишь бы вы ДЕЛАЛИ, то, что мне нужно.

Обратите внимание на эту мысль!

Предприниматель прекрасно знает простую истину. Слова ничего не значат и ничего не стоят. Стоят что-то **ТОЛЬКО ДЕЙСТВИЯ.**

Никакие философии и взгляды ничего не значат. Имеет значение, как ЖИВЕТ человек.

А если человек является заложником слов и ценит их как драгоценные камни, то почему бы такому человеку такие слова не подарить? Не жалко — возьми. А взамен отдай свои **ДЕЙСТВИЯ.** Такой своеобразный бартер при полном согласии обеих сторон.

Изложу этот тезис (про нулевую ценность слов) в более «эстетичном виде».

Вы же, читатель, **ПОКА ЕЩЕ** являетесь собирателем и ценителем слов?

Вот я их вам самых красивых и подарю целых два абзаца.

По представлениям школы Шоу-дао для каждого человека существует своя правда, именно та, которая ему приятна, которую он может понять и которая близка его мировоззрению. Они считали, что говорить другую правду человеку — это преступление против него, преступление против правды, которую ты высказываешь и против людей, являющихся носителями другой правды.

Последователь школы Шоу-дао никогда ни с кем не спорит. Он либо учит тех, кто достоин его учения, либо слушает и соглашается с теми, кто уверен в своем, ибо спорить с убежденным бессмысленно, так же как наливать в чашку с чаем новый чай, не выпив старый.

А. Н. МЕДВЕДЕВ

Красиво? ☺

То, что я написал чуть выше, является секретом каждого предпринимателя, который он не разглашает даже своей жене.

Почему? Это невыгодно.

Как вы думаете, удалось ли мне с кем-нибудь заключить хоть одну сделку, если бы я этот секрет рассказал в газетном интервью для издания с большим тиражом и его прочитали мои потенциальные клиенты?

(То есть именно рассказал бы, что не ВАЖНО, что я говорю, важно, что я ХОЧУ! А скажу я, разумеется, все то, с чем вы будете согласны, лишь бы это способствовало Делу.)

В этом и проблема университетских преподавателей. Они слишком верят в слова. Тогда как любой (самый мелкий) предприниматель верит только в действия.

Вот и весь секрет и вся разница.

А тем, кто верит в слова, предприниматель не пытается ничего объяснять и ничему учить.

По известной заповеди: *«Не мечите бисер...»*

Или опять-таки по всем известному принципу маркетинга: *«Дайте потребителю то, что он желает»*. И он дает им те слова, которые потребитель желает.

А сам проект остается тем же самым, как его не назови. *(Хоть горшком назови, только в печь не сажай)*

И будет проект собой представлять то, что он будет собой представлять. А если люди хотят видеть в нем что-то свое, то почему нет?

Итак, предприниматель свободен от точек зрения.

Он верит в действия (дела), и в этом его религия. Не зря же предпринимателей называют людьми дела (деловыми людьми). Что интересно, как-то ведь умудряются люди вложить в словосочетание «деловой человек» негативный оттенок. Как им это удается? ☺

А кто является противоположностью деловому человеку? Разумеется, болтун.

Слова предприниматель оставляет политикам. Что имеется в виду?

Как сказал однажды, кажется, ЧЕРЧИЛЛЬ: *«Нам не нужны политики, нам нужны государственные деятели»*.

Заметили ключевое слово «ДЕЯТЕЛЬ»?

Но продолжим о политиках.

Всегда интересно наблюдать, как успешный предприниматель становится **политиком** и пытается высказываться **ИСКРЕННО**.

Это происходит до тех пор, пока у него не начинают заканчиваться деньги, и он не понимает, что занимается метанием бисера. После чего он начинает говорить то, что хочет от него услышать избиратель, и все идет намного лучше. Голосов у него становится больше.

Но, почему-то после этого предприниматель теряет многие из своих лучших качеств, которые он приобрел как предприниматель.

Его энергия уходит в слова, взамен он ничего не получает, кроме голосов избирателей, а, получая власть, не может ею распорядиться, так как, в отличие от его фирмы, где людей ценили за действия и результаты, здесь ценят умеющих говорить, а не делать.

А что можно делать с властью, которой на самом деле нет?

Любые решения затягиваются, и, в конце концов, или не исполняются вовсе, или дают результат, прямо противоположный задуманному. Происходит так из-за сложной системы сдержек, противовесов и ограничений государственной власти, неспособности чиновников и их нежелания работать, и ужасной медлительности.

Ценят ведь здесь не за дела, а за слова — за умение **ОТЧИТАТЬСЯ**.

Предприниматель, пошедший во власть, отказывается в ситуации: «**За что боролся, на то и напоролся**».

Он начал продавать слова, но не учел, что расплачиваться с ним **ТАКЖЕ** будут словами. Из мира, где действия обмениваются на действия, он попал в мир, где слова обмениваются на слова.

Наемный сотрудник (рабочий), составляющий большинство населения, ценит слова, и ему их продают политики, получая взамен вполне реальные голоса и вполне реальную работу.

Предприниматель дарит слова любому, кто согласен что-то сделать для его проекта.

Но политик продает слова (которые ему ничего не стоят) и своим коллегам-политикам, и избирателям. А и политики, и избиратели **НЕ СОБИРАЮТСЯ** делать ничего реального, кроме участия в выборах. Которое, строго говоря, делом не является.

И тут начинается фантасмагория.

Взрослые люди играют в фантики (всерьез обмениваются ими), и при этом практически все политики **ПРЕКРАСНО** знают, что эти фантики ничего не стоят, кроме самых тупых политиков, которые и правда думают, что эти фантики что-то значат...

Так вернемся к свободе.

Первый шаг к свободе — это свобода от слов.

Люди-заложники мнений и слов являются игрушками в руках людей от слов свободных.

Действие же останется тем же самым действием, как его не назови.

И данные тексты являются словами.

Но, так как вы пока в слова верите, я с их помощью могу доказать, что чего-то стоят только действия (дела). А не тексты.

А вот когда вы перестанете верить в слова, вам уже никто ничего на словах доказать не сможет. Вы будете намного более независимым человеком.

Вывод о том, что свобода от слов — это первый шаг к свободе, имеет огромную ценность

И он многое изменит, если вы его не просто запомните, а будете так жить.

Поэтому, кстати, предприниматели так скептически относятся к любому обучению бизнесу. И они правы. Можно ли с помощью слов научить человека ценить только действия и не ценить слова? Практически невозможно. Но, поняв это, можно этому **НАУЧИТЬСЯ** самостоятельно.

Главное — не забывать об этом, а я постараюсь вам об этом напоминать часто.

Капля камень точит.

По крайней мере, вы не сможете игнорировать теперь ту простую мысль, что доход создает не размышления о нем, а действия. Ваши действия и действия ваших сотрудников и партнеров.

А, значит, вы теперь уже знаете, что нет и не может быть оправданий откладыванию действий, под любым, даже самым убедительным предлогом.

Все можно вернуть, нельзя вернуть время.

Так как все-таки быть свободным от слов?

Предприниматель тратит (точнее инвестирует) каждый день тонны слов, и при этом нужно быть свободным от них? А как же, например, обещания?

Обещание может быть обменено. На что? На другие обещания? **НЕТ!!!**

Только на действия.

А если вы хотите, чтобы ваши слова котировались, и ваши обещания ценились, то поддерживайте их котировки. Обеспечивайте их делами. И не меняйте их на слова. **САМИ ПО СЕБЕ** слова ничего не стоят.

Это, видимо, уже понятно.

Чего стоят рассуждения о внешней политике, новом фильме, скандальной статье, политических взглядах, катастрофах и светской жизни людей, с которыми вы ни разу в жизни не разговаривали и, скорее всего, не будете разговаривать?

Эти слова вызовут хоть какие-то действия? **НЕТ!!!**

А слова из разряда: «*Неохота..., а если..., а вдруг..., давайте отложим...*», и тому подобные? Эти слова тоже ничего не стоят.

Значит это не слова, — а куча ненужного хлама, который люди передают из рук в руки.

Свобода от этих слов — **ВЕЛИКОЕ БЛАГО.**

Остаются только слова, **РАВНЫЕ** делу.

И здесь вы тоже свободны. Потому что это вы, вы хозяин ваших слов и ваших дел. И вовсе не слова (особенно чужие) являются вашим хозяином, а вы — их добровольным слугой.

Будьте хозяином слов, а не их слугой. И ваши слова должны быть эквивалентом дел.

А не бессильной болтовней...

Я думаю, что...

Мне кажется...

Я не могу...

Я не успел...

Мне бы хотелось...

Если бы...

Мало ли что...

Все эти, и многие другие формулировки являются попыткой убить действия. А люди, которые произносят подобные слова, вряд ли вызовут желание у предпринимателя разговаривать с ними второй раз.

Я уже не говорю о первом месте нашего хит-парада — высказывания, начинающегося со слова «**ЕСЛИ**». С такими людьми предпринимателям (людям действия) делать нечего.

Это формулировки **НЕСВОБОДНОГО** человека.

В качестве домашнего задания составьте формулировки **СВОБОДНОГО ЧЕЛОВЕКА**.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Ю. МОРОЗ

Твердое и Пустое. (10-я неделя)

Есть два полюса отношений между людьми.

Один полюс: вы напираете на человека, добиваетесь чего-то от него. Для того чтобы добиться нужного, применяете и кнут, и пряник. И заставляете, и наказываете, и поощряете, и хвалите, и обещаете.

Второй полюс: кто-то напирает на вас. Что-то хочет от вас. И, соответственно, пытаетесь и так, и эдак склонить вас к своему предложению.

Далее может быть два варианта. Он давит на вас, вы отвечаете таким же давлением. (И начинается борьба двух носорогов.) И второй вариант, когда он напирает на вас, а вы уходите с точки приложения силы. То есть подставляете пустоту.

Варианта, когда оба участника пассивны, не бывает. Кто-то должен проявлять активность, и только тогда может возникнуть взаимодействие.

Наемный сотрудник обычно пассивен, руководитель активен. Он требует, напирает, спрашивает.

Если же появляется активный человек, то в консервативных организациях от такого человека стараются избавляться, хотя, на самом деле, намного лучше было бы подставить пустоту, а не препятствие перед этим человеком, и далее **СКОРРЕКТИРОВАТЬ** его движение.

Итак, любая активность, с которой вы столкнулись — это благо! Ее только нужно **НАПРАВИТЬ** в нужном для вас направлении. Если же вы будете рассчитывать **ТОЛЬКО** на такую активность, которая вам **ПОЛНОСТЬЮ** подходит, то придется иметь в основном с пассивными людьми.

В этом случае предприниматель превратится в человека, который постоянно кого-то подталкивает и поторапливает, что очень затратно энергетически, и надолго такого предпринимателя не хватит.

Можно привести такой пример. Вам нужно отнести груз весом 50 кг на расстояние в 1 км. Что будет правильнее?

- 1- Отнести этот груз самому,
- 2- Постараться убедить отнести этот груз человека, который прилег на травке и отдыхает на солнышке, или

3- остановить бегуна, который делает пробежку в **ПРОТИВОПОЛОЖНУЮ** сторону, и предложить ему провести **УДАРНУЮ** тренировку, и **БЕГОМ** доставить ваш груз?

Ответ, как мне кажется, очевиден. Правильнее всего сделать это бегуну. Он и так бежит!

Бегун рождается не тогда, когда он думает о том, что он побежит завтра утром на пробежку, а когда он начинает пробежку, выйдя из дома.

Предприниматель рождается тогда, когда он начинается **ДВИГАТЬСЯ К** Своему Делу.

Остальные люди делятся на две категории. Те, которые никуда не двигаются, и те, кто знают, что нужно работать (нужно бежать), а вот **КУДА** бежать и что нести, они, к сожалению, не знают.

Предприниматель оказывается тем человеком, который активность этих людей делает полезной.

Суетятся с утра до вечера многие, а вот пользу при этом (даже самим себе) приносят далеко не все.

Предприниматель очень ценит всех, кто двигается. Всех, кто хочет чего-то, предпринимает какие-то действия. И, в отличие от обычной позиции по отношению к активным: *«Мо, куда ты все несешься, сядь отдохни»*, предпринимательская позиция заключается в том, что раз уж человек что-то делает, то нужно повысить эффективность этого человека и часть дополнительного эффекта взять себе.

А вот заставлять работать пассивных — занятие неблагодарное. Они все время пытаются стать в позицию, что каждое их действие это **ЧТО-ТО!** Что они рукой за просто так не махнут, а только при условии, что их **ПОПРОСЯТ** и как следует все оплатят.

Кстати сказать, в случае пробивания важного проекта или договора в чужой организации, залогом успеха является нахождение активного инициативного человека, который будет лоббировать проект, а залогом того, что проект будет похоронен — это пытаться его двигать через человека пассивного и не жалеющего что-то делать даже для собственной выгоды.

Подведем промежуточные итоги.

Первый уровень мастерства — это под страхом увольнения или страхом потери клиента и жалоб (если это сотрудник чужой организации) **ЗАСТАВИТЬ** человека работать так, как вам нужно. Кстати сказать, пропускать этот уровень не стоит. В палитре художника должны быть все цвета, и радикальный черный цвет в том числе.

Это и есть **твердость.**

Первое побуждение во время кризиса — действовать именно так.

Обязательно это попробуйте и убедитесь, что этого недостаточно для выхода из кризиса.

Второй уровень мастерства — это умение заинтересовать человека, превратить его из пассивного в активного, в заинтересованного, и использовать его активность для достижения результата.

Это можно назвать чем-то средним между пустотой и твердостью. Назовем это гибкостью.

Это необходимо, когда моральный дух ваших сотрудников падает. И чтобы они могли работать хотя бы на обычном среднем уровне, их нужно вдохновить и замотивировать.

Третий уровень мастерства — это использование энергии **УЖЕ АКТИВНОГО** человека. Оказаться на его пути, но подставить пустоту, попав в которую он **ИЗМЕНИТ** направление движения. Последний способ требует меньше всего энергии.

Первый уровень — это прием «местность смерти». Он самый простой и его нужно освоить в первую очередь.

Один из способов применения приема «Местность смерти» это — **ТРИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ**.

То есть вы даете задание — оно по какой-то причине не сделано или сделано не так, как нужно.

Вы выдаете предупреждение №1 и объясняете, что третьего предупреждения не бывает, а вместо него происходят оргвыводы. Например, штрафные санкции, увольнение, понижение в должности, зарплате, и так далее.

Человек, получивший одно, а тем более два предупреждения, и видевший уже, как кого-то на его глазах уволили, находится в местности смерти, и если расслабится, то, значит, он просто не умеет быть постоянно сосредоточенным, и, значит, вам такой сотрудник или партнер просто не подходит.

Второй уровень применяется по отношению к людям, которые вам почему-то лично очень дороги, и вы не можете или не хотите устроить им «местность смерти». Или же, они и так уже стараются, делают все, что в их силах, но иногда у них падает настроение, они отчаиваются, и так далее.

Или же, вы уже поняли, что выжали все возможное из первого уровня. А надо что-то более эффективное.

Для того, чтобы такого человека перевести из пассивного состояния в активное, и нужна гибкость. Вы спрашиваете это, предлагаете то, затем меняете свои предложения на противоположные, затем еще на перпендикулярные, и так далее. До тех пор, пока, наконец, не нащупаете в человеке интерес к чему-то из того, что вы сказали, а затем начнете его развивать.

А когда человек что-то **ЗАХОТЕЛ**, и готов для этого действовать, осталось объяснить ему, что он должен сделать (для вас), чтобы добиться нужного **ЕМУ**.

При этом он может не знать, и даже лучше ему этого не знать, что именно он делает и для вас, и каким образом вы из его действий извлекаете пользу.

Третий уровень мастерства — это неуловимо (или вполне уловимо) изменить что-то в действиях человека, так, чтобы он, работая так же много и активно, стал получать результат в много раз больше.

Третий уровень требует стратегического видения ситуации и стратегических решений. Что такое стратегия, вопрос большой и очень не простой, и мы доберемся до него, но позже.

Проблема в том, что такие активные люди не врезаются часто прямо в вас. Нужно еще стать в таком месте, чтобы мимо вас двигалось много активных людей, а еще лучше, чтобы они приходили прямо к вам и что-то хотели от вас. Нужно создать что-то вроде маяка, на который они будут идти. Но не будем на этом останавливаться сейчас подробно.

Диапазон. (10-я неделя)

Предпринимателю необходимо владеть всем диапазоном приемов.

Сложность предпринимательской деятельности не позволяет ее представить в виде простой схемы на плоскости, это, скорее, действия в пространстве, причем в пространстве многомерном. И в этом пространстве можно сделать множество разрезов, которые уже можно описывать.

Один из разрезов выглядит так: диапазон от позиции «вы можете меня убить, но не сможете меня заставить делать то, что мне не нужно» до позиции: «извините, я был не прав, и немедленно исправлю свою ошибку, сделаю все как вы скажете».

И та, и другая позиция необходимы предпринимателю, причем они обе могут быть применены даже в одной беседе.

— **НЕТ!!! С этим я никогда соглашусь!**

— **А здесь вы правы, действительно лучше сделать так, как вы говорите. А я был не прав.**

Как там об этом сказано у КАРНЕГИ? «Если вы не правы, признайте это **БЫСТРО** и **РЕШИТЕЛЬНО!**»

Всем диапазоном владеют немногие. Большинство имеют одну позицию, и ее используют во всех случаях.

Или всегда уступают и соглашаются, хотя внутренне уверены в своей правоте, или придерживаются привычной точки зрения, хотя уже множество раз имели возможность убедиться, что они не правы.

Одни не умеют сказать: «**НЕТ**»; другие не умеют сказать: «**Я был не прав**».

Как вы уже знаете, главное — чтобы дело делалось, а если для того, чтобы дело делалось, нужно сказать «**Я был не прав**», то почему этого нельзя сделать?

Причем многие думают, что признать свою неправоту — это потерять уважение. Ничего подобного. Это, наоборот, вызывает уважение людей. Тот, кто может признать свою неправоту, — тот сильный человек и уверен в себе.

Второй разрез.

— **Большое спасибо, вы сделали большое дело. Я вам очень благодарен.**

— *Это провал. Выбросите все, что я здесь вижу, и сделайте все с самого начала. Будем считать, что я ничего не видел. Работы не было.*

Опять-таки, типичная реакция на работу другого человека: «Да, нормально, ничего».

Очень многие не применяют ни похвалу, ни жесткую критику. И что еще хуже, **НЕ УМЕЮТ** применять. Вот понимаешь умом — надо похвалить, а как-то не выговариваются такие слова. Знаешь, что нужно разнос устроить — а не получается нужные слова подобрать.

Еще один диапазон:

— *Как рад вас видеть!*

— *А, это опять вы?*

Как умение отделаться от назойливого ненужного человека, так и умение привлечь и понравиться нужному — это просто элементарные навыки, которыми должен обладать предприниматель.

Идея, видимо, ясна.

Обнаружив какой-либо разрез в пространстве предпринимательской деятельности, выясните весь диапазон и постарайтесь освоить его полностью.

Постарайтесь избавляться от стандартных привычных негибких позиций. То есть, их применять, конечно, можно, но только тогда, когда подходит **ИМЕННО** эта позиция. А в других ситуациях нужны и другие позиции, запас которых нужно иметь.

Ю. МОРОЗ

Самоуверенность — неуверенность. (11-я неделя)

Интересны колебания, которые происходят практически с каждым начинающим (и не только начинающим) предпринимателем.

Во-первых, это **САМОУВЕРЕННОСТЬ**.

Ничему мне учиться не надо.

Да знаю я все...

Все нормально и так.

Мне бы только денег побольше, и я бы...

Во-вторых, **НЕУВЕРЕННОСТЬ**.

Без денег ничего не сделаешь. А их у меня нет.

Если бы...

Все уже схвачено.

Им ничего не надо, они (клиенты) ничего не хотят.

Нужно что-то другое... А что это другое — не знаю.

Я не знаю, что делать.

Немного поподробнее о неуверенности.

Чаще всего (практически всегда) свою неуверенность человек скрывает под маской всезнающего пессимиста. *«Да знаю я, как эти дела делаются. Нужно то-то и то-то, а раз этого нет, то ничего и не сделаешь».*

Но рассуждение этот пессимист почему-то провести дальше отказывается.

То есть, например, — а как преодолеть эту трудность, а какой способ применить, чтобы сделать то, что нужно, даже при отсутствии, казалось бы, необходимого.

Кстати, попробуйте на эту тему поговорить с кем-то из знакомых. Выслушайте его убедительные объяснения и опасения и спросите: **«Ну, это все понятно, а как эти проблемы решить?»** И понаблюдайте за взрывом эмоций, который последует за вашим высказыванием.

Взрыв будет примерно такой: **«Ты что, дурак? Ты что, не видишь, что все плохо, и сделать ничего нельзя?»**

Между прочим, сильные эмоции надежно свидетельствуют о вашей правоте, и о том, что ваш собеседник понимает вашу правоту, но она ему **ОЧЕНЬ** не нравится, и поэтому он с помощью эмоций пытается справиться с тем, на что не хватает интеллекта. То есть — защитить свою правоту с помощью громких криков и обидных слов, а не прямо ответив на существо вашего вопроса.

А прямой ответ очень прост:

«Да, действительно, как-то эту трудность надо преодолеть, но как именно — я не знаю. И буду благодарен за подсказку, буду очень благодарен, если вы меня научите, как поступить».

Но, как вы видите, это прямо противоречит позиции самоуверенного человека.

В одном человеке парадоксальным образом сочетается и то и другое.

«Я все знаю» сочетается с **«ничего сделать нельзя».**

«Все нормально и так» сочетается с **«надо что-то другое».**

«Ничему мне учиться не надо» сочетается с **«я не знаю что делать».**

Обычное рассуждение, с которым мы с вами уже сталкивались идет следующим образом:

Мне нужно сделать то-то и то-то. Тем способом, который я знаю, это сделать невозможно. Все. Значит, этого сделать нельзя.

Но я все равно все знаю. ☺ И учиться у кого-то или узнавать что-то мне не нужно.

Другой вариант рассуждения звучит так:

Мне нужно сделать то-то и то-то. Тем способом, который я знаю, это сделать невозможно.

Нужен ДРУГОЙ СПОСОБ. Другой способ мне неизвестен. А кто может знать этот другой способ? Тоже неизвестно.

Таким образом, мы имеем следующую проблему:

Найти человека, который знает (или утверждает, что знает) ДРУГОЙ или ДРУГИЕ СПОСОБЫ, или ПРИДУМАТЬ этот способ САМОМУ.

И далее. Я СМОГУ найти человека, который знает ДРУГИЕ СПОСОБЫ, или СМОГУ придумать этот ДРУГОЙ СПОСОБ сам.

И теперь мне нужно немедленно приступить к поиску и опробованию на практике полученных рекомендаций. Если эти рекомендации не помогут, нужно искать людей (книги), которые знают (где описаны) другие способы или объяснено, почему такой-то способ может не получиться.

Видите разницу?

В первом случае человек доказывает **НЕВОЗМОЖНОСТЬ** в **ПРИНЦИПЕ** решить ту проблему (трудность), с которой он не может сейчас справиться. Он доказывает, что **НИКТО** на его месте, с этой проблемой бы не справился.

Вообще, он уверен в себе и многое может сделать, но есть такие проблемы, с которыми **НИКТО** не может справиться, а, значит, ничего сделать нельзя. Все было бы нормально, если бы такой человек не объявлял не решаемой вообще любую проблему, с которой он **ЛИЧНО** не смог справиться сходу.

Слово «сходу» здесь очень важно.

Откуда, собственно, эти скачки от неуверенности к самоуверенности?

Если этому человеку удастся что-то сделать «**СХОДУ**», он преисполняется огромной гордостью и важностью.

Если ему не удастся что-то сделать **СХОДУ**, его охватывает неуверенность, и он тут же ищет, чем бы заняться — совсем другим. И в этом другом он опять ищет блиц-успеха. Если ничего и здесь не выходит, он бросается еще куда-то, или назад, к тому, чем он пытался заниматься раньше.

Во втором случае, если происходит неудача, то начинается вычленение проблемы и поиск способа решения этой проблемы.

Неудача используется для **НАХОЖДЕНИЯ ПРОБЛЕМ**, требующих решения.

Предполагается, что **ВСЕ** проблемы разрешимы, и просто пока решение не найдено, но его или кто-то знает, или можно найти решение самому, даже если его никто не знает и никто еще решения не нашел за всю историю человечества.

Итак, уверенность (а не самоуверенность) проистекает из того, что в случае неудачи может быть и должна быть выявлена проблема, а все проблемы разрешимы. Нужно только постараться ее решить.

Неуверенность же проистекает из того, что существуют неразрешимые проблемы, и поэтому любая встреченная проблема легко относится к неразрешимым, а затем самому себе доказывается, что это так и есть.

А, раз существуют неразрешимые проблемы, откуда может быть уверенность?

Может быть — везение, невезение, удача, неудача; а что получится и что не получится, кто может знать?

Правда, из вышеописанного не совсем понятно, каким образом возникает самоуверенность и неадекватное восприятие себя?

Ну, повезло несколько раз, ну все получилось и раз и два и три, ну и что?

Почему из этого чаще всего следует пренебрежительное отношение к другим и явное нежелание хоть чему-то учиться и развивать свои способности?

Видимо, по той же самой причине. Так как **ВСЕМ** или везет, или не везет, и так как не существует людей от природы или в результате работы над собой более умных или более развитых, то, значит, нужно гордиться результатами — и все.

А почему они появились, так ли уж важно? Важно, что эти результаты есть, их можно предъявить и показать всем. И эти результаты **ДОКАЗЫВАЮТ**, что я **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** человек не средний, а что-то собой представляю. Но, обратите внимание, доказывают это именно **РЕЗУЛЬТАТЫ**, а не умные рассуждения, знания или умения. Так как доказывают это именно результаты, то именно ими нужно и заниматься, именно их и нужно накапливать.

То есть, если вы видите, что кто-то предлагает вас чему-то научить, то нужно ответить, что мне учеба твоя не нужна, мне нужны деньги или материальные ценности. Вот их и давай, а не дашь, то мне и совсем ничего от тебя не нужно.

«Народная мудрость» на эту тему звучит так: **«Не учите меня жить, лучше помогите материально».**

Подходим к заключению.

Стратегия общения с людьми может заключаться в том, чтобы брать у них взаймы или насовсем деньги или материальные ценности, или в том, чтобы брать у них взаймы или насовсем ума.

Первая стратегия приводит к материально зависимой уверенности в себе.

Все идет хорошо — уверен (даже самоуверен). Все идет плохо — неуверен.

Накопления же внутри всегда остаются с вами и имеют тенденцию с возрастом расти. Таким образом, ваша уверенность не может снижаться, а может только расти.

А именно она и нужна начинающему предпринимателю, особенно на стадии создания дела. Нет ничего хуже метаний в бизнесе, особенно в самом начале.

Достижение внутреннего **СПОКОЙСТВИЯ**, когда встречающиеся проблемы не выводят вас из чувства равновесия, а только дают пищу для размышлений, резко повышает эффективность.

Эмоции мешают думать и принимать решения. Если вы совершенно спокойны, решайте сразу, если же нет, то перенесите принятие решения на время, когда ваши эмоции остынут. **Утро вечера мудренее.**

На этой мысли и закончим.

Ю. МОРОЗ

Власть.

(11-я неделя)

Власть не дают. Власть берут.

Одна из непростых внутренних проблем, которую приходится решать начинающему предпринимателю, называется **ВОПРОС О ВЛАСТИ**.

Вообще тема власти является одной из тем, о которой не принято говорить серьезно и глубоко. Уж очень опасна эта тема.

Среди подчиненных обычно положено критиковать руководство, среди руководителей принято жаловаться на подчиненных, которые заваливают порученные им дела.

А вот если в группе людей, обсуждающих вопрос о власти, есть люди, которые только подчиняются (у них нет своих подчиненных), и руководители, то обычно этот вопрос замалчивается, так как он приводит к бессмысленным спорам.

Подчиненные **ВСЕГДА** обвиняют в своих бедах руководителей (непосредственных, высших или правительство страны). Доказать им что-то не представляется возможным.

На вопрос: *«А что же вы сами не стали руководителем?»*, услышать можно много всего. И мало приятного. ☺ Так или иначе, ответ сводится к тому, что власть мне не дали, или я сам не взял. Если учесть, что власть не дают, а берут, то причина всегда одна.

НЕ ВЗЯЛ власть.

В простейшем случае это выглядит так. Группа знакомых обсуждает, что делать, и один из них может сказать: *«Делаем так!»*

Остальные с облегчением вздохнут, а затем добавят: *«Ну, смотри, если что, ты будешь виноват»*.

Для человека, находящегося в переходном периоде (от наемного сотрудника к предпринимателю), очень важно отслеживать те моменты, когда власть вам буквально идет в руки, а вы от нее отказываетесь.

Предприниматель — это человек, который берет власть, принимает ответственность за решения (и результат) на себя и взамен получает всю прибыль. Если она, конечно, будет. И все шишки, которые будут обязательно.

Есть еще одна сторона власти.

Часто генералу легче самому пойти в атаку, чем послать на очень трудное дело солдат. Но ему нужно находиться в безопасном месте и посылать (и часто на смерть) других.

Предприниматель не посылает на смерть, но, тем не менее, он посылает на трудные задания своих сотрудников, а сам должен оставаться на командном посту. Разумеется, это становится необходимым не сразу, а когда предприниматель обрастает сотрудниками.

Но даже если сотрудников еще нет, есть множество знакомых, приятелей, и незнакомых людей, которых, так или иначе, приходится просить, уговаривать, иногда заставлять что-то сделать.

И НЕ ДЕЛАТЬ ЭТО САМОМУ!

Почему?

Да потому, что пытаться **ВСЕ** сделать самому — это гарантировано **ЗАВАЛИТЬ ДЕЛО**.

Итак, повторим еще раз. **НУЖНО ВЗЯТЬ ВЛАСТЬ**.

Каждый человек, который встретится на вашем пути, является в каком-то смысле вашим подчиненным. Он или сделает то, что вам нужно, или он вам просто не нужен.

Я не считаю редкие часы в жизни начинающего предпринимателя, когда он отдыхает и не думает о своем Деле.

Для этого нужно мужество. И вера в себя. Точнее, доверие к себе.

Вы ведь часто делали в своей жизни то, что от вас требовали, рекомендовали или просили другие люди? Кто бы они ни были — родители, друзья, коллеги, ваши руководители, преподаватели, и так далее.

Вы ведь доверяли им, и делали так, как они вам говорили? Почему вы им доверяли?

Потому, что считали, что они хотят вам хорошего.

А вы сами себе хотите хорошего? Так доверьтесь себе и начните делать именно то, что **САМИ** считаете **ПРАВИЛЬНЫМ**. И, более того, привлекайте к этому всех, кого видите.

Довериться самому себе, своей интуиции, своей стратегии не так просто, но без этого доверия вы и сами не начнете действовать, и других не сможете убедить сделать так, как вам нужно.

Здесь опять возникает вопрос стереотипов. Довериться себе — это действовать по наитию, по интуиции, по собственному разумению и, более того, взять власть и начать управлять другими людьми.

Представьте себе, например, что собрались ваши однокашники, рассказывают о своей жизни, о своих трудностях, вы выслушиваете их и...

И затем говорите: «**Я знаю, что надо делать!**»

И далее рассказываете о своем проекте, и убеждаете всех помогать его продвижению, а затем, так или иначе, от этого все, кто будет помогать, получают и пользу для себя.

Или же, вы просто промолчите...

Представьте себя в качестве мэра вашего города. Смогли бы вы решить те, задачи и проблемы, которые стоят перед городом?

Трудно сказать.

Так вот, ваш мэр тоже не знал, справится или нет. Но он взял власть, более того, активно добивался ее. И что он говорил, когда ее добивался?

Он, разумеется, говорил, что **ЗНАЕТ**, что и как делать, и что под его руководством город станет еще лучше.

Это **НЕОБХОДИМОЕ** условие борьбы за власть. Если вы хотите взять власть, вам придется говорить, что вы **СПРАВИТЕСЬ**, и что вы **ЗНАЕТЕ**, как и что делать.

При этом, любой разумный человек понимает, что знает он недостаточно и придется во всем разбираться по ходу!

Но, точно так же, этот разумный человек знает, что если он будет (вслух или про себя) выражать сомнение, справится ли он с той властью, которая ему может достаться, то этой власти ему не видать как своих ушей.

То есть человек, который берет власть (добивается власти) находится в ситуации, когда ему нужно просто верить, что у него все получится. И доверять самому себе, что он **ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК**, который сможет справиться.

Если вы даете власть кому-то другому (являетесь подчиненным), то вы доверяетесь ему. Ведь так? А если вы берете власть сами, то вы доверяетесь самому себе. А если вы не доверяете самому себе...

То это значит, вы еще не готовы быть предпринимателем.

Власти, как и денег не бывает много. Если вы решили стать предпринимателем, то чем больше у вас власти, тем лучше. И это само собой разумеется.

Тут, разумеется, возникают вопросы: как бороться за власть, как ее удерживать и как защищаться от тех, кто хочет у вас власть отобрать.

Но это отдельная большая тема, которую мы будем рассматривать позже.

Пока достаточно, чтобы вы **ВНИМАТЕЛЬНО** наблюдали за тем, **КТО** и **ПОЧЕМУ** имеет власть, и **КАК** ей пользуется. Речь идет в данном случае не о должностях. Речь идет о том, кто и почему обладает авторитетом, кто и почему подчиняется.

Понаблюдайте.

Умение **ЗАМЕЧАТЬ** все, что имеет отношение к власти и **ВЛИЯТЬ** на перераспределение власти — это очень важное умение, и без него руководить даже одним подчиненным практически невозможно.

Поиск. (12-я неделя)

Один из типичных вопросов, который задают желающие создать Свое Дело, заключается в следующем: «**А ЧЕМ заниматься? Как ВЫБРАТЬ вид деятельности?**»

Причем этому вопросу придается такое значение, как будто достаточно решить его, и все остальное пойдет как по маслу. Более того, человек может **ИСКАТЬ** свой вид деятельности годами и так и не найти его.

Ответ на этот вопрос несколько парадоксален.

ИСКАТЬ БЕСПОЛЕЗНО.

Почему?

Как вы собираетесь найти в лесу гриб, которые вы **НИКОГДА** не видели, не знаете, как он выглядит, на что он похож?

А именно этим занимаются многие и многие.

ПРЕЖДЕ чем начать что-то искать, нужно **РЕШИТЬ**, что вы будете искать. Иначе любые поиски бессмысленны.

Кстати, тут же стоит упомянуть вопрос о смысле. О смысле жизни. Который полагается искать.

На самом деле, вопрос стоит не о смысле, который нужно где-то найти, а о **ЦЕЛИ ЖИЗНИ**, которую нужно **ПОСТАВИТЬ**. Тогда все становится на свои места.

Ставьте цели и достигайте ее.

«**А какую цель?**» — спросите вы.

«**А чего вы хотите?**» — отвечу я. — «**Неужели не знаете?**»

Вот то, чего вы хотите, и поставьте в качестве **ЦЕЛИ**.

И еще одно.

Когда вы выбираете, что делать, то как вы это делаете? Обращаете внимание на вид деятельности, и далее сами себе отвечаете, нравится он вам или нет.

То есть, для того чтобы **ВЫБРАТЬ**, вы уже заранее должны знать, что вам нравится, а что нет. Иначе нет никакой возможности выбрать что-то из большого списка.

Иными словами, вы **УЖЕ** знаете, что вам нравится, знаете где-то **В ГЛУБИНЕ СЕБЯ**, но **ИЩЕТЕ** то почему-то **СНАРУЖИ!!!** А там ничего найти невозможно, пока не нашли внутри.

Когда вы находите что-то подходящее вам, то происходит что-то, напоминающее звучание камертона, который настроен на определенную ноту, и если эта нота прозвучит рядом с камертоном, то он начнет вибрировать.

Но **КАМЕРТОН** в вас уже есть! Он уже настроен. Другое дело, что этот наш внутренний камертон или находится где-то в глубине и изолирован от внешних звуков, или мы ему просто не доверяем.

Да — звучит, да — чувствую, что это мое, но ведь мне нужно **ДРУГОЕ**. Откуда вы знаете, что — другое?

Я уже этим занимался и разбираюсь в этом, у меня есть соответствующее образование, все мои друзья этим занимаются, авторитетный человек мне это посоветовал, и так далее.

Но если вы знаете, что делать, то, что тогда **ИЩЕТЕ?**

Что люди постоянно **ИЩУТ** в Интернете, в книжных магазинах, библиотеках, переключая каналы на телевизоре? Если знают, что именно **ИЩУТ**, то поиск будет очень быстрым. Для этого есть библиотечные каталоги, поисковые системы, и, наконец, можно всегда получить консультацию.

А если не знаешь, что ищешь, то будешь это искать всю жизнь и не найдешь никогда. Как сказал кто-то из Мастеров Дзена: «**Что бы ты ни искал, найдешь только страдания**».

Сама идея поиска неверна.

Мы и так уже знаем, что нам нужно, но гоним от себя эти мысли и продолжаем искать то, что найти невозможно.

Ответ лежит на поверхности. Но он очевиден только для вас. Для всех остальных — это тайна за семью печатями. Вы уникальны и вам нужно делать то, что соответствует именно вам, и никто в целом мире не может подсказать, что это такое.

Но не нужно это искать. **ВЫ** уже **ЗНАЕТЕ**, что вам нужно делать. И не бойтесь сами себя.

Разрешите себе быть самим собой.

Кризис является внешним отражением внутренних противоречий.

Решив проблемы внутри, вы чудесным образом повлияете на ваши проблемы во внешнем мире.

Если вы перечитаете историю на титульной странице блока 3-го месяца, то поймете, что кризисом является то, что мы считаем таковым. Что для одного успех (например, 3-е место на чемпионате мира), для другого (бессменного чемпиона) — поражение.

Кризис является бесценной информацией для того, чтобы найти новые возможности и ресурсы. В первую очередь — внутренние.

Посмотрите на успех так, как будто это проблема (кризис), и посмотрите на кризис как на достижение. Вы увидите много нового и полезного.

Итак. Все-таки, существуют кризисы или нет? Существуют. Для того, кто еще внутренне противоречив. И кризисов не существует для того, кто преодолел все внутренние проблемы.

Поздравляю вас с кризисом. Если он у вас есть. И поздравляю вас с отсутствием кризиса, если у вас его нет.

Все к лучшему в этом лучшем из миров.

На этом я и закончу блок третьего месяца.

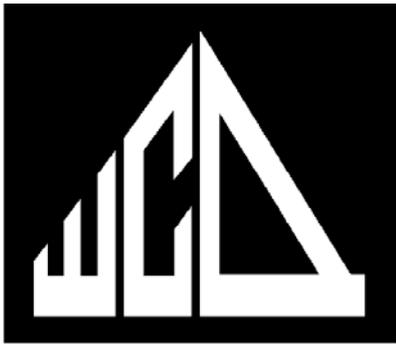
Ю. МОРОЗ

P.S. Четвертый месяц называется «**Переговоры**».

Задача четвертого месяца — используя те подходы, которые мы уже изучили за три месяца и опробовали на практике, и те, что будут описаны в блоке четвертого месяца, сделать **РЫВОК** в личной эффективности в переговорах.

От попыток договориться нужно будет перейти к ситуации, когда люди начнут чудесным образом соглашаться на ваши предложения.

От чего это зависит, как этого можно добиться, читайте в блоке четвертого месяца — «**Переговоры**».



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Переговоры

Альтруизм.

13-я неделя

Переговоры представляют собой **ОСНОВНУЮ** деятельность предпринимателя.

В нашем случае, говоря о переговорах, мы рассматриваем переговоры, связанные с **НАЧАЛОМ** своего Дела.

Во-первых, стоит сказать о том, что вашей негибкой позицией должна стать **позиция заботы о вашем партнере**.

Представьте, что ваш собеседник — ваш брат (или сестра), и вы искренне хотите ему помочь. При этом вы учитываете, что даже самые здравые ваши предложения могут быть не приняты; и вам нужно будет суметь объяснить их так, чтобы они были правильно поняты.

Позиция, в которой вы **ПРЕЖДЕ** всего заботитесь о собственных интересах, проигрышна по определению. Вам что-то нужно от собеседника, а он сегодня и завтра без вас обойдется, как обходился и до этого.

Конечно, если вы сотрудник ГИБДД или паспортного стола, и ваши «клиенты» вынуждены стоять в очереди и добиваться вашего внимания, вы можете заботиться **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО** о собственных интересах, и никак не учитывать интересы собеседника.

Может быть, через некоторое время, когда у вас будет множество клиентов, и они **САМИ** будут приходить в ваш офис и добиваться каких-то **ОСОБЫХ** условий, вы сможете, конечно, опять-таки заботиться только о собственных интересах. Может быть, это не очень повредит вашему бизнесу.

Но стадия создания требует высочайшего альтруизма. Здесь есть, конечно, противоречие. Вам (именно вам) нужно создание Своего Дела, а вы будете заботиться о уже существующем Деле своего партнера по переговорам. *Да. Именно так.* Сначала вам нужно постараться позаботиться о партнере, а уж **ЗАТЕМ** о себе.

Здесь есть две позиции.

Первая из них более простая. Вы имеете в запасе пару десятков предложений, и одно за другим (очень тактично и осторожно) излагаете их собеседнику. А он на каждое ваше предложение так же последовательно дает отказ. После того, как вы подробно объясняете все выгоды вашего предложения **ДЛЯ НЕГО**, он (разумеется) опять отказывает. После чего вы искренне благодарите вашего собеседника и удаляетесь. А после идете и сокрушаетесь: как же так, так хотели помочь человеку — и не смогли.

Вторая позиция — более сложная. Вы **НЕ ИМЕЕТЕ** никаких предложений, и в голове у вас полная пустота. Вы заходите к потенциальному партнеру, и спрашиваете: *«Какие у вас есть проблемы?»* Выслушав ответ на вопрос, вы уточняете: *«Это действительно очень важно (жизненно важно) для вас?»*

Собеседник говорит: *«ДА!»* Тогда вы говорите: *«Ну, хорошо (так и быть), я сделаю это для вас, и вам это обойдется в такую-то сумму или во столько-то процентов от результата.»*

Понятно, что вторая позиция сложнее. Вы можете быть совершенно некомпетентны в том, что нужно вашему партнеру. Первая позиция проще, но вашему партнеру (потенциальному) может быть совершенно не нужно то, что вы умеете.

Таким образом, задача состоит в том, чтобы выстроить **МОСТ** между первым и вторым.

Переговоры (эффективные переговоры) состоят из перехода из одной позиции в другую и обратно. Разумеется, эти переходы должны делаться в **точно выбранный момент**.

Вряд ли собеседник будет рассказывать вам о своих потребностях и проблемах, пока вы не расскажете немного о себе и о том, чем вы занимаетесь. И то, что вы расскажете, должно ему понравиться. В то время, когда вы рассказываете, нужно внимательно наблюдать за собеседником и увидеть момент, когда он выразит неудовольствие (взглядом, жестом).

Мол, что это вы все о себе и о себе, дайте и мне о себе рассказать. В этот момент нужно **МГНОВЕННО** свернуть ваш рассказ и передать слово собеседнику. Далее, нужно направлять его рассказ своими вопросами, выражая живейший интерес к тому, что он рассказывает, и стараясь с помощью вопросов выяснить (для себя), **ЧЕМ** же **ВСЕ-ТАКИ** вы можете быть полезны этому человеку. Тут главное — не отчаиваться.

Вам может показаться (после полуторачасового разговора), что у вас совершенно точно нет точек соприкосновения. Есть! Точки соприкосновения есть **ВСЕГДА**, но их нужно искать. Кто ищет, тот найдет.

Переговоры — очень трудная работа. Они требуют огромного внимания. Это можно сравнить с поиском грибов, когда вы уже пару часов ходите по лесу, но не нашли **НИ ОДНОГО** гриба. Но это совсем не значит, что внимание можно снизить. Наоборот, его нужно **УДВОИТЬ!**

Повторюсь, что все это время ваше внимание направлено на поиск того, что **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** нужно вашему собеседнику, и что из этого нужного можете для него сделать вы.

Причем — тут легко схалтурить. Пойти по легкому пути. Мол, хорошо известно, что **ВСЕМ** нужно то-то и то-то. Или понятно, что все равно я не смогу найти чего-то не-

ожиданного и, уж тем более, не захочет этот человек со мной работать; так что надо задать несколько формальных вопросов и можно отсюда идти. Идти куда? К следующему потенциальному партнеру? А он чем отличается от этого в лучшую сторону? С этим вы хоть как-то познакомились, что-то уже знаете о нем, можете **УГЛУБЛЯТЬСЯ**, а там придется все начинать с самого начала.

А если вы рассчитываете, что, увидев вас, ваш потенциальный партнер тут же воскликнет: *«Ну, наконец-то! Я вас ждал всю свою сознательную жизнь. Садитесь, и я сейчас подробно расскажу, как мы с вами будем работать, что и как будете делать вы, и что и как буду делать я»* — то это просто ошибка.

Разработка такого плана (проекта) — работа трудоемкая, и делать нужно ее вам.

Почему?

А потому, что вы начинаете. И, более того, тот, кто хочет двигаться вперед, всегда инициатор. А тот, кто не хочет двигаться вперед, вяло отбивается от предложений инициаторов.

Но, даже если ваш потенциальный партнер оказался преисполненным энтузиазмом, увидев вас, это еще не значит, что кому-то из вас понятно, **ЧТО ИМЕННО** вы будете делать вместе.

Попробуйте провести разведку на эту тему с каким-то вашим хорошим знакомым: сможете ли вы (*при заинтересованности с обеих сторон*) достаточно быстро найти область взаимного взаимовыгодного интереса?

Обратите внимание — **ВЗАИМОВЫГОДНОГО**.

Большим искушением бывает, обращаясь к знакомому, не позаботиться о его интересах и исходить из того, что для совместной работы достаточно, чтобы была понятна выгода для вас.

Кстати, именно поэтому многие предприниматели не любят брать на работу знакомых и родственников, а уж тем более — становиться с ними партнерами.

Представляете — в случае отказа в предложении такого предпринимателя сплошь и рядом обвиняют в жадности. Ишь, чего захотел, чтобы и ему выгодно было! У него и так всего много, а он тут жадничает. Объяснять подробно принципы взаимовыгодного партнерства предпринимателю не всегда есть желание и время.

Кроме того, более неблагодарную аудиторию для изложения этой темы, чем аудитория родственников и знакомых, найти трудно. В каждом тезисе на эту тему эта аудитория будет видеть лишь корыстный интерес лектора.

Вернемся к началу.

Вам нужно найти (*причем, не лукавя даже перед самим собой*) область, в которой вы **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** можете быть полезны собеседнику. Затем (*внимание, это очень важно*) нужно **КАЧЕСТВЕННО** преподнести эти выгоды собеседнику. Форма изложения очень важна.

Вы прекрасно понимаете разницу между хорошим преподавателем и плохим, хорошим оратором и плохим. Можно самые лучшие мысли подать так, что, при всей их гениальности, они приняты не будут.

Итак. Нужно содержание — чем полезны, выгодны ваши предложения для потенциального партнера. И второе — форма: точность, афористичность и понятность ваших аргументов.

Вопрос на понимание. Какие аргументы будут наиболее действенными? **Самые правильные, самые обоснованные, самые афористичные? Ведь так?**

Нет. Самыми действенными будут те аргументы, которые **ПОСЧИТАЕТ ТАКОВЫМИ** ваш собеседник. Отсюда и следует необходимость в глубоком «**психологическом зондаже**» вашего собеседника. Вы должны заранее достаточно точно прочувствовать, что **ЕМУ** понравится, а что нет.

Не важно, что правильно, а что нет. Важно то, что **СЧИТАЕТ ПРАВИЛЬНЫМ** ваш собеседник.

Тут, разумеется, возникает вопрос: а что делать, если собеседник искренне заблуждается и хочет себе плохого? Помочь ему в этом и сделать на этом деньги?

НЕТ, НЕТ И НЕТ!

Почему? Во-первых, собеседник может проконсультироваться с кем-то. И что тогда? Представляете, что он подумает, когда узнает, что для вас **НА САМОМ ДЕЛЕ** важны только деньги, а не его интересы.

Во-вторых, долгосрочные отношения строятся на **ВЗАИМОВЫГОДНОСТИ**. Разовую продажу можно сделать как угодно. Но, как говорится, профессионалом можно считать только того, кто совершил вторую сделку с тем же самым клиентом.

В-третьих, и это самое главное, не нужно помогать другому человеку двигаться не в ту сторону, даже если это выгодно вам. Не нужно — и все. Неправильно это. Можно было бы и это объяснить, но тут мы выйдем далеко за рамки нашего курса.

А что же все-таки делать, если «неразумный» партнер хочет не того, что ему было бы «правильным» хотеть?

Не нужно с ним спорить, и не нужно его переубеждать. Нужно **ВПИСАТЬ** в его критерии и подходы схему сотрудничества так, чтобы по факту он все-таки получил пользу, даже не желая того 😊.

Будьте этаким ТИМУРОМ с его командой или, если хотите, БЭТМЕНОМ. Делайте нечто хорошее, не стараясь, чтобы узнали о том, что вы это сделали.

Тут есть один неочевидный аргумент в пользу такого подхода. Используя такой подход, вы будете чувствовать внутреннюю правоту и уверенность в себе. Вам будет намного легче в переговорах, если вы решите быть в первую очередь альтруистом. В противном случае легко впасть в уныние.

А уверенность — и на начальном этапе, и позднее — вам она как нужна.

Исходя из требования **РЕАЛЬНОЙ** полезности ваших предложений, легко перейти к требованию собственной компетентности и конкурентоспособности. Кстати сказать, хорошие переговорщики — самые требовательные критики собственных предложений. Только тогда, когда они смогли самим себе ответить на самые каверзные, самые острые вопросы, самим себе, только тогда они выходят на переговоры. В качестве примера такого каверзного вопроса попробуйте ответить, например, на такой: **«КАКОВЫ БУДУТ ВАШИ ГАРАНТИИ?!»**

Представляете себе, насколько легче вести переговоры, когда вы, **НИ КАПЛИ** не кривя душой, говорите: *«Мы в этом городе сделаем это **ЛУЧШЕ ВСЕХ!** И поэтому вам нужно обратиться именно к нам»*

Если же пытаться действовать, используя различные манипуляционные техники, которых сейчас развелось очень много, то, во-первых, легко попасть на человека, который этими техниками владеет лучше вас, а, во-вторых, кроме сознания, у человека есть еще и подсознание.

И если в ваших предложениях будет хоть в какой-то степени фальшь, то ваш собеседник — не сегодня, так завтра — почувствует некий внутренний дискомфорт и постарается найти убедительный аргумент, чтобы вам отказать.

Поэтому ищите и ищите объяснения и аргументы, подтверждающие **ВАШУ** реальную позицию. Реальную в том смысле, что если вы что-то делаете лучше всех, то докажите это **САМОМУ СЕБЕ!** А если не лучше, но дешевле, то тоже докажите. Причем, опять-таки, сначала — **САМОМУ СЕБЕ.**

Почувствовав фальшь, собеседник скажет что-то вроде: *«Денег нет, и не будет»* или *«Мне сейчас некогда, зайдите через пару недель»*

Техники вроде **НЛП** могут сработать **ОДИН** раз. Во второй раз человек, увидев вас и нутром чуя, что в прошлый раз он сделал не совсем то, что хотел, сделает **ВСЁ**, чтобы вообще с вами не разговаривать. И будет прав.

Лучше, если вы добьетесь противоположного эффекта. Ни до чего не договоритесь, но расстанетесь добрыми знакомыми. Все тщательно обдумайте и, может быть, даже

что-то придумаете, и затем позвоните (уже своему знакомому!), и скажете ему: *«У меня тут есть одна мысль; как вы относитесь к тому, чтобы ее обсудить?»*

Часто говорят о недостатке денег и недостатке связей. О деньгах мы еще поговорим, а по поводу связей вопрос стоит ставить не так. Нужно не **ИМЕТЬ** связи, а **УМЕТЬ ИХ СОЗДАВАТЬ!** Тем более, что никакого запаса связей на всю жизнь не хватит. И сферы деятельности могут меняться, да и люди не сидят на месте, перемещаются как вверх, так и вниз; и из одной организации в другую.

Только искреннее желание принести другому пользу может создать круг знакомств. Попытка всегда использовать других приведет к тому, что секретарю (секретарям) будет строго наказано: *«Для этого человека меня **ВСЕГДА нет**»*

Предпринимателей часто считают самыми корыстными из всех слоев населения, хотя никто лучше них не понимает простой истины: если хочешь, чтобы кто-то сделал что-то для тебя, **СНАЧАЛА** что-то сделай для этого человека. Хотя бы **УЛЫБНИСЬ**, если у тебя ничего нет.

Дейла **КАРНЕГИ** обвиняли и обвиняют в том, что он учит относиться к людям с корыстью. Но, посмотрите сами: у нас есть выбор — **СРАЗУ** что-то попытаться получить от человека, или **СНАЧАЛА** что-то сделать для него? И какой из вариантов корыстней? Есть еще и третий вариант. **ПОЛНОЕ БЕСКОРЫСТИЕ**. Делать для людей все что возможно и ничего не желать и не получать взамен. Но я вас к нему не призываю. Пока ☺. Не все сразу. Но, как говорится в одной популярной передаче: *«Все у вас получится»* ☺

Собственно, баланс в жизни очень простой. Вы приносите пользы людям, ну, скажем, миллионов на 100 долларов, и зарабатываете на этом, скажем, миллионов 50. Осталось только ответить на вопрос: как же на такую сумму пользы принести?

Ну, во-первых, выяснить, какие (как и учит нас маркетинг) у людей самые острые проблемы, а затем помочь их решить. Но сначала проблемы, а затем уже способ решения.

Сначала проблемы, а потом услуга или товар. А не наоборот. А как же две позиции выше?

А это уже другое дело. Сначала вам, **КАК ВЕЖЛИВОМУ ЧЕЛОВЕКУ**, нужно **НЕМНОГО** рассказать о себе, а затем уж рассчитывать на ответную откровенность. Если же человек больше не хочет рассказывать о себе и делиться своими проблемами, то вы опять рассказываете о себе, и опять передаете ему слово. А две эти темы: то, что вы умеете; и то, какие проблемы стоят перед собеседником — в конце концов, должны найти соприкосновение. Главное — не останавливаться.

Есть еще один вариант. Если вы ходите от клиента (потенциального партнера) к клиенту, и предлагаете им нечто, а они говорят вам о проблемах, которые ну **НИКАК** не

связываются с вашей деятельностью, то нужно как следует задуматься. А не поменять ли сферу деятельности?

Рынок **ВСЕГДА ПРАВ!**

Кстати, здесь виден ответ на типичный вопрос новичка. А что же мне делать, какой вид деятельности выбрать? И вот — сидит он дома, изучает тщательно свой потолок, и решает эту величайшую проблему бытия начинающего предпринимателя.

А где ее нужно изучать? Правильно, ее нужно изучать в офисах. Разумеется, чужих. Своего-то у вас еще нет.

Тут, конечно, есть трудность. А с чего начать разговор, если вы еще не выбрали свою сферу деятельности? Совет я, конечно, дам, но выполнить его нелегко.

Нужно заходить в офисы и (**ВНИМАНИЕ**) спрашивать у уже опытных предпринимателей:

«Я вот собираюсь создать свой бизнес, но не могу определиться со сферой деятельности... Не можете ли вы подсказать, что выбрать?»

«Ничего не расскажут, выгонят», — скажете вы.

Ничего подобного! Вы-то говорите это предположительно, а я знаю на опыте людей, которые следовали этому совету, что разговор часто продолжается долгие часы, и только неотложные срочные дела вынуждают предпринимателя его закончить. Но он обычно заканчивает разговор приглашением зайти еще и продолжить этот разговор.

Почему?

Ответ прост. Главной профессией, главной сферой компетентности предпринимателя является его предпринимательская деятельность. Его часто спрашивают о том, какие товары и услуги он производит, сколько что стоит, и сотрудники обращаются к нему с проблемами, которые возникают в текущей деятельности. Но очень редко его спрашивают о том, **КАК** он **СОЗДАЛ** свой бизнес, с какими трудностями он столкнулся и уж, тем более, очень редко просят по этому поводу советов.

Денег просят сплошь и рядом, помощи просят тоже часто. А советов — редко!

Представляете, как обидно?

И тут появляетесь **ВЫ!**

Это же просто момент **ТРИУМФА** для предпринимателя. Наконец-то появился человек, который заметил самое главное. Автора и вдохновителя всех побед фирмы!

Разумеется, взамен на такое внимание, предприниматель поделится всем своим интеллектуальным багажом, который у него есть.

И вполне может стать вашим партнером. Если вы этого захотите.

Более того, я вам сейчас открою **СЕКРЕТНУЮ** проблему каждого предпринимателя и руководителя. Эта проблема — **КАДРЫ!**

И если человек пришел не за деньгами, не за льготами, не за особыми условиями и спонсорской помощью, а за **ОПЫТОМ**, то это уже очень подающий надежды человек.

Вы, будучи внимательным, легко можете заметить определенный задумчивый взгляд вашего собеседника, означающий размышления — а что если этому человеку предложить придти ко мне на должность?..

То есть, такой подход достаточно легко решает проблему найти работу. Предложений у вас будет множество. Желаящий стать предпринимателем уже хорошо понимает, что такое работать на результат, а, значит, он, скорее всего, будет хорошим сотрудником.

Стать партнером — несколько труднее, но, черпая ежедневно предпринимательский опыт, накопленный множеством предпринимателей, вы неизбежно будете становиться все более компетентным, и именно в этой сфере.

Но все хорошее должно заканчиваться; заканчивается и блок этой недели.

Определенные инструкции, может быть, не очень подробные (в расчете на ваш творческий потенциал), вы получили.

Начните применять их на практике.

Переговорные приемы.

14-я неделя

Вообще-то, я не сторонник применения приемов. Приемы закрепощают и сковывают человека, проводящего переговоры.

Но есть такие приемы, которыми я просто не могу с вами не поделиться.

В каждой уважающей себя школе должны быть «секретные» приемы, передающиеся от отца к сыну и от учителя к ученику.

Есть такие и у нас.

Правда, эти приемы очень опасны, и применять их нужно с осторожностью. Никто не любит проигрывать, и предприниматели не любят этого больше других.

А прием, примененный в нужное время и в нужном месте, приводит к чистой победе. И к очевидной. Что особенно обидно для проигравшего. Правильным местом применения приемов может быть, например, кабинет бюрократа, находящего идиотские причины для отказа; или просто ленивый сотрудник фирмы, который отказывается делать то, что явно выгодно фирме, в которой он работает.

Применять такой прием против первого лица не стоит!

Да, вы будете правы, но именно поэтому вам и откажут. Прав в этой фирме должен **ВСЕГДА** быть руководитель, для этого он тут и находится. Если начать признавать вашу правоту, то вы так, понемногу, можете стать главным человеком, принимающим решения в этой фирме.

Прежде чем мы перейдем собственно к приемам, напомним вам **1-е ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО** переговорщика.

Это правило таково:

«Переговоры начинаются со слова «НЕТ»!»

То есть, если вы пришли в магазин и собрались купить что-то, и вам это продали, то переговоров просто **НЕ БЫЛО**.

А вот если вы пришли в магазин, и вам говорят, что он закрывается и уже ничего сегодня купить нельзя, то с этого момента вы вступаете в переговоры.

Вы говорите, например: *«Пожалуйста, очень прошу»*. А вам отвечают: **«НЕТ!»**

2-е ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО переговорщика заключается в том, что безвыходных ситуаций не бывает, но бывают ситуации, когда вам (на этот раз) не удалось найти выхода.

Это соответствует ситуации, например, в шахматной игре. Да, могут быть ситуации (позиции), в которых и чемпион мира бессилён. Но чемпион мира, скорее всего, в такой ситуации не окажется. А если даже и окажется, то это не означает, что нельзя научиться играть в шахматы лучше.

Итак. Вы оказываетесь в ситуации 1-го золотого правила.

Вам сказали **«НЕТ»!**

Ну, во-первых, нужно засучить рукава, потереть ладони, и сказать самому себе и собеседнику: **«Ну-с, за работу!»**

Что дальше?

А что дальше сделал бы, например, хороший психотерапевт? Он мог бы сказать что-то вроде: **«Так-с, голубчик, а что вас, собственно, беспокоит?»**

Вот и вы должны с добрым прищуром (почти ленинским) посмотреть на собеседника и сказать: **«Ну, нет — так нет. Что делать...»** (Это вы усыпляете бдительность).

А затем, почти уходя, спросить: **«А почему, собственно, нет?»**

Помните, как лейтенант Коломбо любит задавать вопросы (причем, главные вопросы) уже в дверях? Подозреваемый уже расслабился, он уже решил, что все кончилось.

А, как говорят в другой популярной передаче: **«Все еще только начинается».**

Это вы знаете, что переговоры только **НАЧИНАЮТСЯ** со слова **«НЕТ»**, а ваш клиент (так и хочется сказать — пациент) этого-то не знает.

Кстати, насчет пациента. Одна из лучших позиций в переговорах — это позиция психотерапевта. А, как известно, врач на больных не обижается.

Итак. Вы спрашиваете, а почему — нет?

Собственно, нас с вами уже не очень интересует ответ. Как только собеседник сказал **НЕТ**, он уже попал на прием. Он обречен.

Дальше всего лишь нужно дать ему проиграть с достоинством.

Самые продвинутые индивидуумы, конечно, на такой вопрос могут ответить: **«А по кочану».** Но я лично встречаюсь (и встречался) с таким ответом только в одном мес-

те. У себя дома. И это при моей богатой практике встреч ☺. Такой ответ знает только моя жена, а теперь и Вы. Все остальные этот ответ не знают, можете не беспокоиться.

Итак. Отвечая на ваш вопрос, собеседник называет **ПРИЧИНУ**. **Внимание!** Он просто сам для себя роет яму!

Какую бы он причину ни назвал, вы уточняете, как бы на всякий случай: а, может, есть еще какие причины? Если он называет еще, то вы и ее *«приобщаете к делу»*. Как говорится, все, что вы скажете, может быть использовано (и будет использовано) против вас.

Рано или поздно список причин будет исчерпан. Вы их старательно запоминаете.

Если собеседник вам сильно не нравится, то можете их даже записать на листке бумаги. И теперь ваш собеседник полностью подготовлен к применению приема.

И вы с невинным видом спрашиваете его: *так если я эту причину (эти причины) устраню, то вы — согласны?*

Можете сами убедиться, проверив на практике, что **этот вопрос ОЧЕНЬ НЕ ПОНРАВИТСЯ** вашему собеседнику.

Прием жестокий. Разумеется, мы с вами не жестокие люди, и реализовывать его нужно значительно мягче. То есть, вы просто выясняете причины и потихоньку устраняете их, может, даже в самом разговоре с человеком, назвавшим причину отказа. Как сказал кто-то, очень не глупый: **«Отчаяние должно входить в человека по капле»**

В чем, собственно, жестокость приема? Собеседник назвал причину? Назвал. Значит, он, в принципе, согласен — да вот то-то и то-то мешает. А, раз он, в принципе, согласен, то он теперь **ДОЛЖЕН** с вами сотрудничать. Помните типичную фразу из боевиков: **«Теперь вы будете с нами сотрудничать?»**

И теперь собеседник должен помогать в преодолении всех причин, мешающих уже вам обоим.

Есть совсекретный антиприем, который может помочь освободиться от этого смертельного захвата. Но владеют им настолько продвинутые индивидуумы, и в мире бизнеса они почти не встречаются. Бизнес им уже не нужен. Они его сделали.

Это совсекретный антиприем существует в двух вариантах.

1. **А я передумал.**
2. **А я был не прав.**

Сам я людей, способных **ТАКОЕ(!)** сказать, в жизни почти не встречал. Правда, иногда применял сам, но люди этого **ОЧЕНЬ** не любят. Этот антиприем подтверждает правило, что безвыходных ситуаций не бывает. Но чтобы такой выход найти...

Итак, что, собственно, держит человека в ловушке приема? Легко догадаться, что **ЭГО**.

Претензия на собственную непогрешимость.

Хуже всего то, что часто люди по собственной неосторожности называют выдуманную (*ложную*) причину отказа. После применения приема они просто краснеют и теряют дар речи.

Кто же мог предвидеть, что причина, которая столько раз отправляла назойливых собеседников (посетителей) туда, откуда они обычно не возвращались, обернется таким ужасным финалом?

Повторюсь. Можно, конечно, добиться приличной депрессии у собеседника, причем в считанные минуты; но в этом ли наша задача? Наша задача получить согласие. **ДОБРОВОЛЬНОЕ** согласие. А, как учат нас книги по боевым искусствам, болевой захват применяется не для того, чтобы сломать конечность, а для того, чтобы человек **ДОБРОВОЛЬНО** направился туда, куда вам нужно.

Итак, у вашего собеседника **ВСЕГДА** есть выбор. Или добровольно сотрудничать сразу, или — не менее добровольно сотрудничать позже. Кстати говоря, если рассуждать о чиновниках, которые считаются одним из важнейших препятствий в бизнесе, то каждый отдельный чиновник практически беспомощен перед предпринимателем.

Что вам стоит организовать с помощью ваших друзей две-три **ОБОСНОВАННЫХ ПИСЬМЕННЫХ жалобы** и пару статей на эту тему в прессе? Далее применяется техника **СНЕЖНОГО КОМА**. То есть, вы направляете жалобу на чиновника (обязательно письменную), затем, не дожидаясь ответа, пишете жалобу на ту инстанцию, которая не ответила на вашу жалобу; также, не ожидая ответа, пишете еще одну жалобу на еще одну вышестоящую инстанцию; и так далее — до президента. После чего отходите в сторону, и ждете — как будет сходить лавина. А то, что она сойдет, можете не сомневаться. На каждое такое письмо соответствующая инстанция **ОБЯЗАНА** реагировать, плюс к этому, есть еще органы, которые обязаны это контролировать, и можно письма написать и еще и туда.

Все это обходится в расходы на конверты и печать писем. Теперь представьте себе, как будут разозлены вышестоящие чиновники на того, из-за которого вся эта каша заварилась. Когда вы зайдете в следующий раз к этому чиновнику, он спрячет все свое самолюбие и будет обслуживать вас в стиле вышколенного официанта из дорого ресторана. Из-за вас потерять такую работу? Нет уж, он лучше потерпит. Цель достигнута: чиновник вам больше не мешает, и, более того, боится вас. А уволить его... Уволить можно, но зачем? У вас уже есть партнер, с которым вы друг друга хорошо понимаете. ☺ Он уже сотрудничает с вами. ☺

В качестве реального случая из жизни могу привести такой пример.

*Мой друг (кадровый офицер) в 1987 году хотел уволиться из Вооруженных Сил. И не знал, как этого добиться. Началась перестройка, уволиться тогда хотели многие, и, разумеется, для таких желающих строили всякие препоны. Те, кто **ОЧЕНЬ** хотел уволиться, начинали много пить, не выходить на службу, и после года и более мучений (выговоры, гауптвахта, суд офицерской чести, и так далее) такого офицера все-таки увольняли с формулировкой «За дискредитацию звания офицера» — что лишало такого офицера очень внушительного выходного пособия, различных льгот, и просто было морально очень неприятно для человека, который с 18 лет все отдавал армии.*

*Так вот. Моему другу оказалось достаточно написать 4 (четыре) письма. Командиру корпуса (рапорт своему командиру он уже подавал, и, как вы понимаете, безрезультатно), Министру Обороны, в Главполитуправление, и в газету «Красная звезда». Его уволили **БЕЗ ВСЯКИХ ПРОБЛЕМ** в течение двух месяцев, и командир корпуса пожелал ему доброго пути на гражданке. Его рапорт преодолел все инстанции и вернулся обратно с визой Министра Обороны (а офицеров увольняют только приказом Министра) в течение **ДВУХ** месяцев. Те, кто знают армию, понимают, что это **ФАНТАСТИКА!** А что было нужно? Всего 4 письма! В нужное время и в нужное место.*

Но мы с вами отвлеклись от **ДОБРОВОЛЬНОГО** движения в нужную вам сторону. Хотя, в примере с чиновником и армией видно, что все будут двигаться, и при этом — совершенно добровольно.

Когда ваш собеседник называет причину, а в случае с командиром части — я уже не помню, но уверен, что он говорил о том, что он то **ЗА**, а вот там, наверху ... После этого кто может, даже по-человечески, обвинить вас в этих письмах?

Дело в том, что мы с вами **ЗНАЕМ**, что **БЕЗВЫХОДНЫХ** ситуаций не бывает.

Помните **2-е золотое правило** переговоров?

Ваш собеседник этого не знает, но когда вы его спрашиваете, **СОГЛАСЕН ЛИ ОН**, если причины будут устранены, он начинает это **ЧУВСТВОВАТЬ**.

Что, собственно, его пугает? Ведь причина **ЖЕЛЕЗОБЕТОННАЯ!** В чем, собственно, проблема?

Проблема, собственно, в том, что вы ограничили степени его свободы. Он теперь немало напоминает (или, точнее, все-таки не он, а его причина) наколотую на иглу бабочку, над которой склонился, с интересом разглядывая редкий экземпляр, энтомолог-любитель.

Ну, может, сразу эту причину и не удастся преодолеть. Ну и что?

А куда, собственно, спешить? Можно спокойно идти домой, выпить чаю, и подумать — что делать с этой причиной. Разумеется, нужно пообещать, что вы еще придете, и расскажете о результатах ваших размышлений.

На практике все бывает еще проще.

НЕДАЛЕКИЙ чиновник или сотрудник коммерческой фирмы может назвать в качестве причины, например, такую: **«Я-то согласен, да начальство не разрешит»**

Тут можно просто сразу вставать со стула, идти к начальству и говорить ему, что с его подчиненным вы **ВСЕ РЕШИЛИ**, да не хватает малого — всего лишь согласия начальника.

Учитывая, что согласие подчиненного, который именно этими вопросами занимается, часто более чем половина дела, то вопрос вполне можно тут же и решить. Или, в крайнем случае, повторить прием еще раз.

Интересно наблюдать поведение этого чиновника, когда начальник вызывает его к себе в кабинет, в котором уже сидите вы, и всем уже ясно, что он то, конечно, полностью **ЗА!**

Можно рассмотреть другой случай, один из моих любимых:

Это причина отказа: **«НЕТ денег!»**

Можно, конечно, спросить: **«А почему, собственно, у вас нет денег?»**

Но, как говорил еще один мой знакомый (консультант по управлению): **«Нужно уважать темпы развития клиентов»**

Есть ответ, уважающий темпы развития:

«Но ведь будут?»

Занавес.

После такого вопроса, в разговоре по телефону, молчание в трубке длится иногда больше минуты. А были случаи, когда собеседник после длительной паузы спрашивал: «А о чем мы с вами говорили?» Ну — забыл человек. С кем не бывает. ☺

Еще раз напомним содержание блока 13-ой недели, который называется «Альтруизм».

Приемы не для того, чтобы нападать на улице или в офисе (и общественном транспорте) на мирных людей.

Они нужны только для того, чтобы дать отпор агрессору.

И вспомните содержание блока 13-ой недели. Если вы хотите чтобы люди имели с вами дело долго, ищите варианты сотрудничества, а не заставляйте их делать то, что вам нужно.

Другое дело, что иногда нужно показать силу, чтобы вас начали уважать. Но не нужно этой силой злоупотреблять.

Собственно секретного приема и не менее секретного анти-приема достаточно, чтобы уверенно чувствовать себя в любых переговорах.

Поэтому давайте проверим все на практике.

Описывайте свой опыт применения приемов. Мне ведь тоже нужна обратная связь с читателями материалов Основного Курса. Но теперь вы уже должны быть готовы, что в ответ на ваши возражения или несогласие я могу спросить : **«А при каких условиях вы согласитесь с этим?»**

Только не говорите мне, что ни при каких. 😊 Вдруг и на это есть прием. 😊

Кураж. 14-я неделя

Переговоры требуют определенного состояния Духа. Представьте себе, например, как нужно настроиться офицеру, чтобы написать письмо самому **МИНИСТРУ ОБОРОНЫ**. А вам нужно, начиная Свое Дело, действовать следующим образом.

Немного потренироваться с собеседниками-предпринимателями имеющими небольшой бизнес, а затем подниматься все выше и выше. Например, когда я, довольно давно, попробовал посредничать на рынке нефтепродуктов (кстати, удачно все получилось) то начал со встреч в московском представительстве «Бритиш Петролеум», и лишь **ЗАТЕМ** с компаниями немного поменьше. ☺ В компаниях поменьше я обычно, между прочим, говорил, что в «Бритиш Петролеум» по этому поводу мне сказали то-то и то-то. ☺

Не имея некоторого куража, встретиться с такими компаниями просто не хватит духу, если вы не имеете уже большого опыта бизнеса. Даже если вы работали в крупной компании и имели такой опыт встреч, то в данном случае вы представляете **ТОЛЬКО САМОГО СЕБЯ**, а это совсем другое нежели проводить встречу от имени крупной и известной компании. Она как бы создает вам солидность и надежность. А тут вы сами должны ее себе создавать.

Текст 14-ой недели, если вы прочтаете его повнимательнее, написан с небольшим куражом. Заметили? Секретные приемы, совсекретные противодействия...

Дело в том, что **ХОРОШИЕ** переговоры — это переговоры, проводящиеся в стиле Бубы **КАСТОРСКОГО**; ну, может быть, они слегка облагорожены. Дело в том, что в каждый офис ежедневно приходит множество людей. Если эти люди что-то покупают, то это другое; а вот люди, которым что-то **НАДО** от этой компании — таких тоже множество. И вам нужно **ВЫДЕЛИТЬСЯ** на этом фоне.

Посмотрите на **В. ЖИРИНОВСКОГО**. Что бы он не говорил, он притягивает в себе внимание, и забыть его довольно трудно. Если бы он оказался в каком-то офисе с деловым предложением, то перезвонив туда через недели, и сказав, — это я, Владимир, который... Его бы немедленно вспомнили.

То есть, задача номер один — добиться запоминаемости.

Если говорить о типичных ошибках в переговорах, то я не видел людей, которые проводят переговоры **СЛИШКОМ ЭМОЦИОНАЛЬНО**, но видел множество, которые проводят переговоры слишком скучно, нудно и **ПОДРОБНО**. То есть, эти люди начинают заваливать вас множеством подробностей в тот момент, когда единственное что вы хотите сказать, что **ВАМ ЭТО НЕ НУЖНО, СОВСЕМ НЕ НУЖНО!** Ему бы остановиться и спросить: «**ПОЧЕМУ?**» и «**А ЧТО ВАМ НУЖНО?**»

Но — нет, идет сброс информации, которая абсолютно бесполезна для слушающего и, значит, вызывает у него раздражение. А вот эмоции (положительные эмоции) нужны всем. Если вы добились того, что собеседник (собеседники) начали улыбаться и отвлеклись от своих проблем — это уже **МНОГО**. Вы установили контакт. Лучше всего нужное настроение обретать в приемной, начав беседу с секретарем. Улыбнитесь, спросите, сделав преувеличенно серьезный вид: *«Как там шеф?»* Скажите что-то вроде: *«А вы все хорошеете!»* На что секретарь спросит: *«А разве мы знакомы? Вы же меня видите в первый раз!»*. Тут уже возникает возможность для интриги. Можно сделать удивленное лицо и сказать: *«А вы разве не помните меня?»*

Будет понимать секретарь или нет, что это игра, неважно. Важно что хорошее настроение обоим этот разговор создает, а это уже **ОЧЕНЬ НЕМАЛО**. И с таким же настроением вас секретарь представит шефу, что и создаст нужную атмосферу, да и вы сами будете чувствовать себя лучше.

Первую встречу с солидным человеком можно сравнить с первым прыжком с парашюта.

Важно вообще войти, что-то сказать и, ничего не зацепив и не уронив, выйти. Тут не до логичного и точного изложения предложения, и не до поддержания нужной эмоциональной атмосферы. Но прыжок за прыжком, и вы начинаете уже чувствовать некую предсказуемость происходящего, и можете начинать управлять происходящим. Для чего и нужна практика.

Лучшее место для тренировок — офис потенциального партнера. Начните только не с тех, с кем вы действительно хотите начать работать. Начните с теми, с которыми, даже если ваши переговоры будут неудачными, вы ничего не потеряете. А потом постепенно приближайтесь к нужным людям.

Стоит еще раз вспомнить о правиле ПАРЕТО. 20% ваших партнеров могут дать 80% нужного вам результата, а 80% ваших партнеров, могут дать только 20% результатов. Так вот, тренируйтесь на этих 80%, а как почувствуете, что готовы, переходите к 20%.

Как вы понимаете, пока вы тренируетесь, то вы без боязни ошибиться можете «покуражиться» и отработать дозированное применение этого состояния. А как отработаете — переходите к делу.

Приведем еще парочку приемов.

Один из моих любимых приемов таков: вы договорились о чем-то с вашим партнером, и речь идет о том, что он должен что-то сделать или заплатить вам в определенный срок.

Внимание! Вы спрашиваете его: «**Вы действительно уверены, что сделаете это именно в этот срок?**» Он уверенно отвечает: «**Да!**» Вы еще раз спрашиваете: «**100 процентов?**»

Он говорит: «**Да!**»

Внимание! Тогда вы говорите следующее: «**Тогда вы ничем не рискуете, если мы в этом пункте поставим штрафные санкции, скажем, 1% за каждый день просрочки!**»

Попробуйте как-нибудь. Интересно посмотреть в этот момент на собеседника.

Но еще раз напоминаю. Эти приемы — не средства нападения, это средства **ЗАЩИТЫ**.

Если собеседник начинает давить и теснить вас в ходе переговоров, то тогда и **ТОЛЬКО ТОГДА** нужно применять приемы. После чего собеседник поймет, что вы к нему хорошо относитесь не по слабости, а потому, что такова ваша жизненная позиция; и такого человека как вы стоит ценить как партнера. Вы не злоупотребляете тем, чем большинство обязательно бы злоупотребило.

Еще один переговорный момент. Это нельзя назвать приемом, это, скорее, позиция или правило.

Представьте себе гипотетическую ситуацию. Вы хотите что-то продать, например, автомашину, а ваш собеседник собирается ее купить.

Причем расклад такой. Вы хотели бы продать ее за 1000 денежек, и **МИНИМУМ** за 600.

А ваш собеседник хотел бы ее купить за 500 денежек, но **МАКСИМУМ** за 800.

Вопрос. По какой цене состоится сделка? И второй вопрос: что самое важное для человека, который ведет переговоры?

Ответ на второй вопрос очевиден. Если вы (продавец) сумели **УЗНАТЬ** Максимум собеседника, но скрыть или дезинформировать его о своем Минимуме, то вы легко выиграете эти переговоры. Выиграете, имеется в виду, финансово, хотя можете получить человека, очень недовольного вами.

В **ЛЮБЫХ** переговорах важно узнать **МАКСИМУМ** о позиции партнера и желательно не давать информации достаточно о себе, чтобы партнер мог диктовать вам условия не боясь что вы откажетесь. Поэтому рекомендация — **ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ (!)**, которая снова и снова повторяется в каждой книге по переговорам, имеет настолько большое значение, что переоценить ее невозможно.

Приведу короткий анекдот на эту тему:

— Почему, вы, евреи, все время отвечаете вопросом на вопрос?

— А почему вы об этом спрашиваете?

Как вы видите, важное достоинство еврейской культуры — это умение задавать вопросы. И задавать их много и часто.

Когда вы задаете вопросы, то уважаете собеседника; вы интересуетесь им. Когда вы рассказываете о себе, то вы уважаете себя, и считаете себя достаточно важной персона, чтобы о ней рассказывать.

Итак, ваша позиция заключается в том, чтобы получить **МАКСИМУМ** информации о партнере, а правило заключается в том, чтобы задавать вопросы.

Как говорит Б. ЭНКЕЛЬМАН: «Тот, кто задает вопросы, тот доминирует».

Правило, собственно, банальное, но, как известно, существуют тысячи банальных правил, которые **НЕ ПРИМЕНЯЮТ** миллионы людей. И ведь большинство из них не будет эти правила применять, сколько о них не говори.

Но вы, надеюсь, будете.

Изнутри — наружу. *15-я неделя*

Это непростая мысль, но попробую объяснить.

В большинстве случаев люди являются марионетками в руках обстоятельств. Более того, они постоянно еще и сваливают с себя ответственность, принимая решение, например, такое: вот проведу эти переговоры, и в случае положительного результата продолжу, а в случае неудачи, брошу это дело навсегда.

Вопрос. А переговоры кто проводит? Пушкин? Нет, не Пушкин, а вы. Так, значит, если вы плохо проведете переговоры, вы это дело собираетесь бросить. Ну и какая связь между неумением и бросанием? Не умею — не буду. Умею — буду. То есть, буду повторять как попугай, только то, что умею.

Понятно объясняю?

Приложим этот принцип к самим переговорам. Вы приходите на переговоры, а собеседник говорит — нет. Ну и что будем делать? Мол, обстоятельства таковы, что переговоры нужно закончить? Нет, не так. Если я хочу продолжать переговоры (внутри себя решил), то почему бы мне не продолжать делать то, что я считаю правильным, независимо от того, что там говорит собеседник?

Но тут есть такая тонкость. **Не надо быть тупо настойчивым.**

Во-первых, мы с вами сформулировали, что если вы хотите переговоры продолжать, то продолжайте, независимо от того, что вам диктуют обстоятельства.

Во-вторых, вы не видите нормального, красивого или, хотя бы, приличного варианта, как все-таки переговоры продолжить. Что делать? **ИСКАТЬ!**

А как искать? Да вместе с собеседником и искать. Помните момент в фильме «Ирония судьбы...», когда герой МЯГКОВА уже уходит, но хочет остаться, а героиня тоже хочет, чтобы он остался, но не находит повода. Что они сделали? Они взяли и **ПРЯМО** сказали, что вот — они ищут повод остаться вместе, да и не находят.

Ну и Бог с ним, с этим поводом. Останемся безо всякого повода.

Вот и вы скажите своему собеседнику, что уходить не хотите, а повода разговор продолжить не находите; может, и он что подскажет?

Собеседник вам не враг, он, скорее всего, каждый день сам что-то предлагает, и ваше положение прекрасно понимает. А если учесть, что вы не товар впариваете, а

ИЩЕТЕ возможность собеседнику помочь, разумеется, с выгодой не только для себя, но и для него, то почему бы вам еще варианты не поискать?

Проводя разговор, не забывайте, что вы внутри, но действуете снаружи.

Решает у вас кто? Кто в доме хозяин? Внешние обстоятельства или ваши решения внутри? А раз внутри, то размышления обычные. Нужно продолжить разговор или найти возможность для сотрудничества, исходя из того, что нет ничего не возможного. **ИЩИТЕ** эту возможность до тех пор пока не найдете. Не нашли за одну встречу — найдете за несколько. Да и дома потом, после разговора, подумать не мешает. Что вашему собеседнику было надо, к чему он стремился; а что вы ему предлагали, и как так получилось, что вы не смогли учесть его потребности и цели?

Обычно оказывается, что собеседник, так или иначе, свои цели и потребности обозначал, да вы не обратили на это внимания. Будучи заняты продвижением своей точки зрения. А нужно просто найти место, в которое нужно положить нужный аргумент, и он войдет туда, как ключик к замку подходит, и р-р-раз! И все. Дверка и открылась. А замок-то нужно изучать, а не пихать в замочную скважину все ключи, которые у вас есть.

Ощущение «изнутри — наружу» нужно просто постараться почувствовать. Попробуйте поговорить со своим знакомым, **находясь ВНУТРИ СЕБЯ и действуя СНАРУЖИ.**

Это состояние немного напоминает чувство, когда вы впервые оказываетесь в каком-то месте, в котором очень мечтали побывать. Вы смотрите по сторонам, но ощущаете себя и говорите себе — неужели я оказался здесь? Я — здесь. Я (изнутри) здесь (снаружи). Находясь в таком состоянии, вы независимы от мнений и намерений окружающих людей, и при этом не теряете цель (зачем вы находитесь тут), и обстоятельства не могут отвлечь вас от решения поставленной внутри задачи.

Задача может быть и изменена по ходу. Но меняют ее опять таки —внутри, а **УЖЕ затем** действуют снаружи. А не наоборот, когда изменение обстоятельств снаружи меняет вашу точку зрения внутри.

Вот такой подход. Потренируйтесь. Без проверки на практике что это такое, все равно не поймешь.

Ничего не знаю.

16-я неделя

Высшим пилотажем в переговорах является позиция СОКРАТА: «Я знаю, что ничего не знаю»

Только не придуриваться, а **НА САМОМ** деле — понять, что знаете вы мало, и уж особенно о том, что думает по тому или иному поводу ваш собеседник. Сплошь и рядом мы не очень понимаем, почему собеседник так защищает какую-то свою мысль, почему что-то из того, что вы ему сказали, ему **ОЧЕНЬ НЕ ПРАВИТСЯ**.

Не знаем. Но игнорируем и высказываем что-то сами. А как мы можем что-то рассказывать, если мы **НИЧЕГО НЕ ЗНАЕМ**? Если мы не знаем, то правильно было бы пытаться узнать. А для этого — спрашивать, уточнять, разбираться, выяснять. Интересно, что если это дело довести до конца, то и собеседник начнет сильно сомневаться в том, что ему казалось совершенно однозначным. То есть, и собеседник ваш начнет становиться СОКРАТОМ. ☺

Все (почти все) хотят выглядеть опытными, компетентными, авторитетными, знающими, и так далее. А нужно — что? А нужно быть человеком, который **НИЧЕГО** не знает, но **ХОЧЕТ** узнать! И старательно узнает.

Это настолько же просто, насколько и трудно. Слишком долго нам ставили двойки в школе и в вузе за ответ **НЕ ЗНАЮ**. Иногда создается впечатление, что человек вообще должен все знать, а говорить «не знаю» — стыдно. Но, по-моему, очевидно, что, учитывая объемы накопленного информационного мусора, все знать невозможно. И невозможно знать даже половину, и даже четверть, и даже один процент, и даже одну сотую процента.

А, значит, примерно в такой пропорции мы и должны говорить **ЗНАЮ** и **НЕ ЗНАЮ**. Одна сотая процента — это одна десятитысячная. Так вот, из 10 тысяч вопросов, заданных нам, мы имеем моральное право ответить один раз — **ЗНАЮ**. А на все остальные — нет.

Помните **НЕЗНАЙКУ** из «Незнайки на Луне» **НОСОВА**? Насколько **НЕЗНАЙКА** интереснее как человек, как личность — **ЗНАЙКИ**. Со **ЗНАЙКОЙ** бизнес вместе делать — от тоски умрешь, а с **НЕЗНАЙКОЙ** — можно, он не нудный и энергичный; придумал — сделал.

Так что, типичное заблуждение заключается в том, что люди хотят иметь дело со **ЗНАЙКАМИ**. Не-а. Хотят они иметь дело с веселыми, энергичными, умеющими признавать свои ошибки и учитывать чужое мнение **НЕЗНАЙКАМИ**. Хотят люди иметь Дело с молодыми **СОКРАТАМИ**, которые не потеряли ни жажду действовать, ни жа-

жду знаний. Которые много делают и много знают, но все равно считают, что они не знают ничего.

А если вы видите человека, который говорит о себе, что он много знает — это сосуд, который уже полон. Влить в него что-либо невозможно, а, значит никакой совместной (**СОВМЕСТНОЙ!**) деятельности с ним быть уже не может. Он же ни с кем не имеет потребности что-то обсуждать. Он и так все знает. Вот такая диалектика. **Количество успеха в Своем Деле обратно пропорционально количеству знаний.**

А если вы сможете почувствовать, что вы **ВООБЩЕ** ничего не знаете, то станете очень и очень продвинутым человеком. Разумеется, применяя эту позицию (позицию СОКРАТА) нужно учитывать темпы развития ваших собеседников.

Не пугайте их. Если какой-то вопрос может показаться вашему собеседнику уж очень глупым, то оставьте его для более подходящего момента, или поговорите с другими сотрудниками этой фирмы. Часто подчиненные могут рассказать в несколько раз больше шефа. Они же не понимают, что является важной информацией о фирме, а что — нет.

Глупые вопросы — прерогатива мудреца. Ему такие вопросы задавать можно, так как все знают, что мудрец просто так глупый вопрос задавать не будет. А, значит, есть в этом вопросе скрытая мудрость. А если вас собеседник не считает мудрецом, то услышав от вас глупый вопрос, он вас примет за глупца. Поэтому часто имеет смысл разделить место, где вы демонстрируете глупость, а точнее — выясняете, как же все это **НА САМОМ ДЕЛЕ** работает; и место, где вы будете выступать в качестве партнера.

Разделить можно почти всегда, даже в рамках одной организации. Подчиненным вы задаете глупые вопросы, а шефу — вносите на рассмотрение очень мудрые предложения.

Тот, кто боится показаться глупым — наверняка не очень умен. Какая разница, что обо мне думают — глупый я или умный, — если я дело сделал и нужного мне результата достиг?

Вот, собственно, и все. **Переговоры — это навык, навык и еще раз — навык.** И внимательность, внимательность и еще раз — внимательность к своим собеседникам. Ни я, и никто другой, вас переговорам не научит, но вы можете **НАУЧИТЬСЯ** этому у своих собеседников. Они — и критерий, и источник информации, и учитель, и критик. Критик строгий и справедливый. Зря хвалить вас они не будут, но и ваши успехи от вас не скроют.

Вот такие у нас с вами Дела с переговорами. Еще раз повторю: не бойтесь спрашивать, не бойтесь показаться глупыми, не бойтесь показаться неопытными, не бойтесь учиться у того, с кем вы проводите переговоры. Будьте честны перед самим собой и не убеждайте собеседника в том, в чем не уверены сами.

Ну что ж. Вперед. Успехов вам. Кто хочет, тот добьется, кто ищет, то найдет. А тот кто не хочет, тот это и получит — отсутствие желаний, сомнения, депрессию и чувство зря проходящей мимо него жизни.

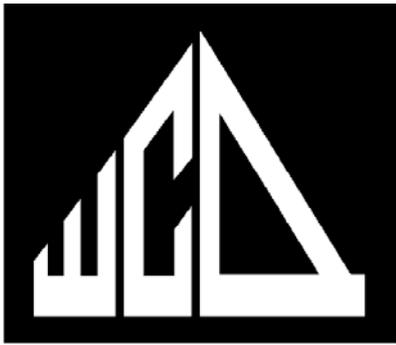
Переговоры целиком отражают личность человека. Его отношение к людям, его умение мыслить, его внимательность и смекалистость. И развивать **ОТДЕЛЬНО** умение проводить переговоры, не развиваясь целиком, бессмысленно. Ничего хорошего из этого не получится.

Постарайтесь не ради денег, а для себя начать изучать людей. Почему они так говорят, так делают, так возражают и так утверждают? Чего они в жизни хотят, и что на самом деле делают? Делают ли они то, что говорят, и говорят ли что делают? Умение понимать людей и каждого человека в отдельности — вот что нужно, чтобы научиться хорошо проводить переговоры.

В следующем блоке (блоке Основного Курса 5-го месяца) мы с вами затронем эту сторону еще глубже. Речь пойдет о детстве. Посмотрите на маленьких детей. Почему они всем нравятся или, точнее, до какого возраста дети нравятся, и когда отношение к ним уже меняется?

Дети нравятся потому, что они искренни! Если они улыбаются, то вы точно знаете, что никакой корысти в этой улыбке нет. Если они плачут, то потому, что им больно, или кто-то их обидел. Но уже к годам двум-трем начинает появляться хитрость. Улыбки, чтобы дали конфету, или слезы, чтобы обратить на себя внимание. Понаблюдайте за детьми.

А в следующем месяце мы рассмотрим это подробнее.



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Начало.

Начало. (17-я неделя.)

Если вы старательно выполняли задания, которые Вам давались, то значит, что вы уже **ПРИКОСНУЛИСЬ**, познакомились с предпринимательским миром и наверно даже сумели увидеть, чем он отличается от остального мира.

Увидели?

Это можно сравнить с рождением ребенка. Ребенок родился и **УВИДЕЛ** мир, в котором ему предстоит жить. Но теперь ему предстоит научиться делать (не хуже, а скорее даже и лучше) все то, что **УЖЕ УМЕЮТ** представители этого мира. Лучше потому ... что какой же смысл имеет рождение ребенка, если он просто будет повторять то, что делали до него? Ведь нужно лучше?

Но пойдём дальше.

Если вы помните, задача заключается не в том, чтобы просто стать предпринимателем, а достигнуть **МАСТЕРСТВА** в этом деле. И пойти **ДАЛЬШЕ!**

Стоит также напомнить, что приоритеты в создании Своего Дела расставлены следующим образом:

1. **Найти Свое Дело в этом мире или, другими словами, - ПОЗНАТЬ СЕБЯ.**
2. **Найти ПОЛЬЗУ, которую могли бы получать другие от Вашего Дела.**
3. **Построить ВОКРУГ этой пользы бизнес. Получать вознаграждение от того, что вы делаете для других.**

Если нижестоящий приоритет хоть сколько-то начнет препятствовать верхнему, то нужно пренебречь нижестоящим приоритетом. То есть, если вы нашли Свое Дело, но не видите пока в нем пользы для других, то что делать, значит пользы **ПОКА** не будет. Нужно, несмотря на это, углубляться в понимание своего Дела и польза найдется рано или поздно.

И если Ваше Дело приносит пользу, но Вы не получаете от этого вознаграждение, но то, что вы делаете, **ТОЧНО** является Вашим делом - то продолжайте. Приоритет 2 **ВЫШЕ** приоритета 3.

А слава, как и вознаграждение, найдет своего героя.

Но вернемся к мастерству. Вы познакомились с предпринимательским миром, теперь нужно ставить задачу достичь **МАСТЕРСТВА** в этой деятельности.

Кстати обратите внимание на то, что подавляющее большинство предпринимателей ставят перед собой цели максимизации прибыли, но не ставят цели **ЛИЧНОГО МАСТЕРСТВА.**

КАЖДЫЙ РЕБЕНОК, рождаясь, ничего не зная и ничего не умея, за несколько лет осваивает новый для себя мир и начинает действовать в нем. И имеет возможность пойти дальше родителей. Если, конечно, поставит перед собой такую задачу.

В нас есть все, что мы получили от рождения, а значит мы можем, также как и ребенок, освоить новый мир. Хотя, мы знаем намного больше чем ребенок, в то же время, есть многое что нам и мешает.

Ребенок не боится, не сомневается в себе, не впадает в уныние и не прекращает попыток. И его результаты, его мастерство растет ежедневно. Могло бы расти и дальше, когда он становится взрослым, если бы ... но не будем о грустном.

Но раз мы с Вами встретились, значит вы хотите продолжать расти и став взрослым. Давайте прочитаем заключительную главу из книги Юрия Сенчукова "Да-цзе-шу - искусство пресечения боя."

Книга эта, в частности, свидетельствует о том, что глубочайшее понимание СУТИ боевого искусства есть не только в Китае и Японии, но и у нас в России.

А заключительная глава этой книги (которая следует ниже) дает великолепное сжатое описание того, что нужно, чтобы достичь мастерства в любом Деле. Переноса то, о чем пишет Юрий Сенчуков, на вашу предпринимательскую деятельность, Вы сами в этом сможете убедиться. Итак, читаем:

Практика и занятия.

Между понятиями, которые составляют название этой главы, нет ничего общего. Само понятие "Заниматься", то есть "занимать себя" говорит о том, что оно относится к делу, задачей которого является некое использование лишнего времени, развлечение. Боевыми искусствами "занимаются" в Америке и Европе великовозрастные дети, напяливающие на себя костюм ниндзя на часик-другой между баночкой пива и маникюрным кабинетом или телевизором. Заниматься можно рыбалкой, раз в год обметая паутину с охапки удочек и покупая пару новых. Это выглядит так же жалко, как пятидесятилетний подагрический бухгалтер, решивший на обеденном перерыве поиграть в индейцев, раскрасив себе лицо чернилами.

"Индейцы" тратят собственное и чужое время на дело, которое им совсем не нужно. Они прекрасно обойдутся и без боевых искусств. Нужно только купить газовый баллончик - это выйдет гораздо дешевле, а для здоровья делать по утрам зарядку совершенно бесплатно. Использовать же для "поддержания формы" боевые искусства - это все равно, что пахать на танке. Зачем?

О "поддержании формы" говорят, как правило, те, кто ее никогда не имел, либо те, кто ее уже потерял, ибо самолет держится в воздухе пока он летит. Если вы не можете найти время утром и вечером для ежедневной тренировки - бросайте это "занятие" с чистой совестью, ибо оно Вам совсем не нужно. Лучше посмотрите кикбоксинг по телевизору. Искать время для дыхания Вам нужно? А для еды?

Овладеть боевым искусством можно только при условии постоянной, круглосуточной практики. При этом Вам совсем не понадобится искать для этого время. Лучше отжиматься от пола каждый час, чем дважды в неделю - тысячу раз. Самоизнасилование не даст Вам ничего - вы будете чувствовать стойкую ненависть к спортзалу.

Практиковать необходимо круглые сутки. Это значит осознавать, чувствовать себя в состоянии бойца каждую минуту. Если вы хотите сделать движение - например, открыть дверь или взять соль, - используйте для этого подходящее боевое движение. Это не значит, что нужно ходить в стойке и брать ложку ногой. Осознание заключается в том, что вы мысленно отмечаете момент, когда движение-элемент проявляется само по себе, и постоянно находитесь в ожидании этого проявления. Не пытайтесь заставить себя, просто ждите. Не делать лишних движений, бесполезной обузой повисающих на основном, - это и есть основное требование любого боевого искусства и самая основная практика.

Не забегайте вперед - это все равно, что начинать постройку дома с крыши. Пока вы точно не усвоили урок, пока выполнение движения не приносит вам удовольствия - не идите дальше. Для этого даже мало выучить книгу наизусть.

Выучить наизусть - это всего лишь "посадить" знание в свою почву. Если семя не прорастет - значит, незачем ждать плодов. Изобразите движение заново, наполните его своим смыслом, придумайте что-то свое на его основе - это и будет знаком того,

что "знание" прорастет в "умение" - это первые зеленые листочки на пересаженном деревце. Оно принялось, а значит будут и плоды. Если вы всего лишь запомнили или заучили движение - в бою оно вряд ли проявится - ведь мышление будет отключено. Умственная память будет отключена. Даже мышечная память не сработает - ведь в бою необходимо совершить новое движение, а не воспроизвести старое. Я до сих пор открываю новые нюансы в двух движениях, которым один из моих учителей обучил меня пять лет назад. И все время появляются новые листья, побеги и плоды. Если вы не поленитесь прорастить в себе основные движения, вы потом пользуетесь ими, как ключом, расшифруете и любой прием любого стиля - но не забывайте, что прием, например, айкидо в вашем исполнении будет выглядеть несколько иначе, чем этого требуют каноны айкидо, - но это не в коей мере не должно повредить его эффективности. Чем бы вы не занимались - вы будете нести в себе свое искусство. Вот что значит - прорастить в себе Знание.

Практикуйте в удовольствие. Самоизнасилование, подобное тому, что встречается во многих школах каратэ и шаолиньского у-шу, для внутренних стилей не годится.

Добивайтесь полного овладения движением. Если Вам необходимо подумать, прежде чем сделать его, - значит вы еще не полностью овладели им. Кстати, наблюдайте сами - если движение проявляется спонтанно, как естественная реакция, оно, как правило, быстрее, легче и красивее, чем сделанное специально.

Будьте терпеливы. Если Вы не запасетесь этим самым главным качеством, Вам вряд ли удастся достичь чего-либо. Тот, кто тянет всходы, чтобы они росли быстрее, рискует остаться без урожая.

Если вы ежедневно будете бить кулаком в стену один раз, то через месяц сможете ударить пять раз, а через год - сто раз, а через десять лет - тысячу раз. Если вы будете сразу пытаться бить по пять раз, вы разобьете кулак и бросите это дело. Помните: слона нельзя съесть сразу - это получится только постепенно. Обычная наша ошибка заключается в том, что мы или пытаемся раз и навсегда разделаться с проблемой, либо мы пытаемся себе доказать, что "есть еще порох в пороховницах", и, переусердствовав в начале, на корню губим все дело. Нагрузки должны быть постоянными, нагрузки должны быть регулярными, нагрузки должны возрастать в геометрической прогрессии; сперва вы должны просто дать телу понять, что вы от него хотите, а потом Вы сами почувствуете время, когда пора поднимать планку. Мы всегда спешим, как будто делаем это в последний раз - подсознательно желая этого. Только в кино ученик, придя к учителю, через десять минут уже работает с ним в паре, а в следующем кадре учитель говорит: "Все, теперь ты ниндзя". Если вы хотите добиться чего-либо, никогда не выделяйте для этого время специально, а просто тренируйтесь при каждой возможности. Повторяйте упорно, раз за разом, комплекс самовозобновляющихся простых движений - и, рано или поздно, вы неожиданно для себя вдруг откроете способы их сочетания и применения, откроете в них огромную мощь и скорость. Вы с легкостью будете побеждать любого противника, даже не задумываясь о сути выполнения техник. Но прежде чем начать шить, любая, даже самая талантливая швея, должна научиться вдевать нитку в иголку. Не спешите и скорость придет. Не перенапрягайтесь - придет и сила. Не стремитесь познать искусство - познайте себя, ибо нет искусства выше, чем просто оставаться собой в любой ситуации. Практика отличается от занятий, как ходьба отличается от шага, - вы никогда не научитесь хо-

дить, изучая шаги. Сколько видов шагов вы знаете? Глупый вопрос - вы просто практикуете ходьбу.

Занимаясь, вы можете неплохо знать карате. Но если вы практикуете, то вы просто умеете классно драться, и, если это имеет внешний вид карате, вам от этого не будет ни жарко ни холодно. Ничего, что у коровы шесть ног, - лишь бы она давала молоко, и поэтому:

1. Не забегайте вперед, открывайте следующую страницу тогда, когда вы с чистой совестью можете вырвать и выбросить первую.

2. Практикуйте в удовольствие, не насилуйте себя, но при первой возможности. День без работы - день без еды.

3. Добивайтесь полного овладения движением. Если оно не происходит правильно и своевременно, само собой - значит, оно еще не ваше.

4. Разложите каждый прием на элементарные, простейшие движения, как будто вы пытаетесь объяснить их парализованному идиоту, - и будьте настолько же терпеливы в работе с собой, насколько это было бы необходимо в работе с ним.

5. Соединяя движения заново, не спеша и не напрягаясь, добивайтесь того, чтобы прием получался единым движением, из любого положения и с любой стороны. Попробуйте собрать свой прием из знакомых движений. Учитесь не зависеть от приема.

6. Как можно чаще читайте эту главу.

Присоединяюсь к совету Юрия Сенчукова читать эту главу как можно чаще. И прочитав эту главу, вы можете убедиться в том, что вам уже в значительной степени ясно (если вы, конечно, не зря потратили предыдущие четыре месяца) что такое тренировка в предпринимательской деятельности, какие элементы вам нужно тренировать и многое другое, о чем пишет Юрий Сенчуков.

Если же вы лишь теоретически (просто читая месячные блоки материалов ШСД) изучали предпринимательскую деятельность, то и текст выше для Вас окажется бесполезным.

Познакомившись с миром предпринимательской деятельности и познав, что вам нужно тренировать, вам остается просто сделать это. Точнее делать, делать и снова делать.

Постарайтесь как следует подумать сегодня над материалом 17-ой недели и в течение следующей недели (обдумывая опять каждый день) ежедневно перечитывать этот материал.

Обнаруживая НОВОЕ в тексте, который вы уже читали, подумайте, почему вы не заметили этого сразу? Каковы причины этого? На этом я и закончу материал 17-ой недели.

Страх. (18-я неделя.)

Одна из причин (а может и главная причина) того, что маленький ребенок так быстро осваивает новый для него мир - это его полное бесстрашие.

Ребенок ничего не боится, ни высоты, ни злых людей, ни неудач. Список вы можете продолжить сами.

Взрослый люди же боятся очень многого, если не сказать всего. Достаточно только в качестве примера привести почти мистический страх перед налоговым инспектором или милицией.

Казалось бы странно. Ребенок, практически беспомощный и мало что знающий о мире - не боится, а взрослый - боится. Кто прав?

Если прав взрослый, то стоит вспомнить сказку Салтыкова-Щедрина про премудрого пескаря. Этот премудрый пескарь вырыл себе норку и прожил там всю жизнь, не высовывая носа наружу, пережив всех своих сверстников. Только вот кому нужна такая жизнь?

Но мы потихоньку подбираемся к главному страху - страху смерти. Все остальные страхи так или иначе сводятся к страху смерти. И тот, кто победил страх смерти, тот не боится уже ничего.

Но в каком случае можно преодолеть страх смерти? Ответ прост. Если вы найдете нечто **ВАЖНЕЕ ЖИЗНИ**, нечто такое, ради чего Вам не жаль отдать жизнь, то можете не бояться смерти. Если же для Вас жизнь важнее всего, то значит, вы будете бояться **ВСЕГО**, что может ее сократить.

Где-то в глубине души мы знаем, что смерти бояться стыдно. И смеемся над трусами или людьми, которые дрожат над собственным здоровьем.

Жизнь - это не цель, а средство. Да и как жизнь может быть целью, если мы уже живем и рано или поздно **ОБЯЗАТЕЛЬНО** умрем. Достигать просто нечего!

А вот средством для чего является жизнь вопрос очень и очень важный. И для человека, который нашел для себя ответ на этот вопрос, многое (практически все) ясно.

Вот что говорит Дон Хуан в книгах Карлоса Кастанеды на эту тему. Вы наверняка это уже читали, но попробуйте прочитать еще раз. Внимательно прочитать.

Когда ты беспокоен, то следует повернуться и спросить совета у своей смерти. Необъятное количество мелочей свалится с тебя, если твоя смерть сделает тебе знак и если ты заметишь отблеск ее или если у тебя просто появится чувство, что твой компаньон здесь и ждет тебя. Смерть - это единственный мудрый советчик, которого мы имеем. Когда бы ты не почувствовал, как ты это чувствуешь обычно, что все идет не так как надо, и что ты вот-вот пропадешь, повернись к своей смерти и спроси - так ли это? Твоя смерть скажет тебе, что ты неправ, что в действительности ничто, кроме ее прикосновения, не имеет значения. Ты должен спросить совета у смерти и бросить проклятую мелочность, которая свойственна людям, проживающим жизнь так, как если бы смерть никогда не тронет их.

Когда человек решает что-либо делать, он должен идти до конца. Но он должен принимать ответственность за то, что он делает. Вне зависимости от того, что он делает, он должен прежде всего знать, почему он это делает, и затем, он должен выполнять свои действия, не имея уже никаких сомнений или сожалений о них.

Смотри на меня. У меня нет сомнений или сожалений. Все, что делаю, является моим решением и моей ответственностью. Смерть преследует меня, поэтому у меня

не места для сомнений или сожалений. Если я должен умереть в результате того, что я возьму тебя на прогулку, значит я должен умереть.

Так или иначе наша жизнь ограничена. Если что мы и можем на самом деле потерять, так это время.

Почему ребенок бесстрашен? Он занимается Делом. Он не тратит ЗРЯ ВРЕМЯ, он познает мир и свои возможности. Он занимается этим с утра до вечера и не тратит свое время на заботу о пище, одежде или уплате налогов. Ему не до этого.

Когда и почему мы это теряем? Мы доверяем своим родителям и другим взрослым, которые нас окружают и делаем то, что они говорят, изменяя постепенно себе. А затем теряем себя совсем.

Тысячи мелочей требуют нашего внимания и отнимают у нас нашу жизнь, а мы являемся слугами этих мелочей. Мы не можем отбросить их. Точнее, можем. Если захотим.

Если найдем то, что важнее этих мелочей. Или же примем, что эти мелочи и есть наша жизнь и будем выполнять их так, как будто от них зависит наша жизнь. Но выполнять мелочи, чувствуя их вынужденность, и собственную несвободу, переложив ответственность за то, что мы их ВЫНУЖДЕНЫ делать, на кого-то или что-то, это значит, признать себя несвободным.

Добровольно признать. Но ведь выбор есть. Но давайте прочитав еще один отрывок из монолога дона Хуана.

Принимать ответственность за свои решения означает, что человек готов умереть за них.

Не имеет никакого значения, что это за решения. Ничто не может быть более или менее важным, чем что-нибудь другое. Разве ты не видишь? В этом мире, где смерть - охотник, нет маленьких или больших решений. Есть только те решения, которые мы делаем перед лицом нашей неминуемой смерти.

Быть охотником значит, что ты можешь видеть мир по-разному. Для того, чтобы быть охотником, нужно быть в совершенном равновесии со всем остальным. Иначе охота прекратится в бессмысленное повседневное занятие.

Охотник очень мало оставляет случаю.

Хороший охотник превыше всего знает одну вещь - он знает распорядок своей жертвы. Он сам не имеет распорядка. В этом его преимущество. Он совсем не таков, как те животные, за которыми он охотится, закабаленные прочным распорядком и предсказуемыми поворотами. Он свободен, текуч, непредсказуем.

Ты ведешь себя так, как твоя жертва. ... Цель охотника, который знает этот, - перестать самому быть жертвой.

Хороший охотник меняет свои пути так часто, как ему это нужно ...

И опять вспомним ребенка. Если вы когда-то наблюдали за тем, как играет ребенок, то согласитесь с тем, что вряд ли вы можете предсказать, что его заинтересует в следующий момент и что он будет делать через пять минут.

Но очень легко что предсказать, что будет делать взрослый. А если продолжить аналогию дона Хуана, то жертвой в сегодняшнем мире является гражданин, а охотником государство. И государство терпеливо и старательно закабальует жертву "прочным распорядком и предсказуемыми поворотами".

Предприниматель никогда не рассчитывает на жалость или снисхождение государства или конкретного чиновника и никогда не верит ни государству, ни чиновникам. В этом заключается осторожность предпринимателя.

Может быть (**МОЖЕТ БЫТЬ!**) государство заинтересовано в том, чтобы много предпринимателей развивало свое Дело, но государство никак не заинтересовано в **КАЖДОМ КОНКРЕТНОМ** предпринимателе, так как от него никак не зависит.

А вот предприниматель, если позволит, может начать зависеть от действий конкретного чиновника или государства.

Поэтому **НЕЗАВИСИМОСТЬ** - это то, о чем всегда помнит предприниматель и то, что он старательно выращивает. Как внутри себя, так и в своем Деле. Тот, кто **ВСЕ ЗНАЕТ О ТЕБЕ**, сможет легко и помешать тебе, если захочет. И еще цитата из дона Хуана.

Мало-помалу ты должен создать туман вокруг себя. Ты должен стереть все вокруг себя до тех пор, пока ничего нельзя будет считать само собой разумеющимся. Пока ничего не останется наверняка или реального. Твоя проблема в том, что ты уже слишком реален. Твои усилия сейчас слишком реальны ... Ты должен начать стирать себя.

Начни с простых вещей. Таких, как не говорить никому, что ты в действительности делаешь.

Затем ты должен оставить всех, кто тебя хорошо знает. Таким образом ты создашь туман вокруг себя. Плохо то, что если они тебя однажды узнали, то ты уже становишься чем-то таким, что само собой разумеется, и, начиная с этого момента, ты уже не можешь порвать связь с их мыслями. Лично я люблю полную свободу - быть неизвестным. Никто не знает меня с застывшей уверенностью ...

С этого момента ты должен просто показывать людям все, что ты найдешь нужным им показывать, но при этом никогда не говори точно, как ты это сделал ...

Если говорить обо мне лично, то только в последнее время мне начало удаваться создать туман вокруг себя.

Нельзя сказать, чтобы я этого раньше не пытался. Но почему-то возникало желание рассказать о себе все, в том числе и явно лишнее. А только сейчас мне удается (хотя еще и далеко не достаточно) быть в некоторой степени нереальным и непонятым.

Это действительно дает свободу. Свободу в любой момент делать то, что считаешь нужным не оглядываясь на то, что о тебе подумают и одобряют ли твои действия.

К сожалению, мы (наше внимание) часто захватывается словами или действиями других людей и мы (вроде бы не желая этого) говорим то, что не хотели говорить или делаем то, что не хотели делать.

Помните тему - "Находясь внутри - действовать снаружи"?

Рассчитываю, что вы попробовали это делать на практике. Забывая себя, мы забываем и то, что хотели сделать.

Если в процессе переговоров все 100% вашего внимания находятся на собеседнике, то вы **НЕ КОНТРОЛИРУЕТЕ** собственные действия и слова. А значит можете оказаться объектом манипуляций собеседника. Давайте прочитаем, что по другому поводу, но на эту же тему говорит Георгий Гурджиев. .

"Всего существует четыре состояния сознания, возможные для **человека** (слово "человек" он произнес с ударением).

Но обыкновенный человек, т.е. человек номер один, номер два и номер три, живет только в двух самых низких состояниях, два более высокие ему недоступны; и хотя у него могут появиться вспышки этих состояний, он не способен их понять - и судит о них с точки зрения тех состояний, которые ему привычны.

Два обычных, т.е. низших состояния сознания - это, во-первых, **сон**, иными словами пассивное состояние, в котором человек проводит треть, а очень часто и поло-

вину своей жизни. Во-вторых, состояние, в котором люди проводят остальную часть своей жизни, когда они гуляют по улицам, пишут книги, разговаривают на возвышенные темы, принимают участие в политической деятельности, убивают друг друга.

Люди полагают это состояние сознания активным, называют его "ясным сознанием", бодрственным состоянием сознания.

Но кажется, что такой термин, как "ясное сознание" или "бодрственное состояние сознания" придуман в шутку - особенно когда вы поймете, чем в действительности должно быть **ясное сознание** и что представляет собой то состояние, в котором человек живет и действует.

Третье состояние сознания - это вспоминание себя, или самосознание или сознание своего бытия. Обычно считают, что мы обладаем этим состоянием сознания или можем им обладать, если захотим. Наши науки и философия просмотрели тот факт, что мы **не обладаем** им и не можем создать в себе исключительно силой желания или решения.

Четвертое состояние сознания называют **объективным состоянием сознания**. В этом состоянии человек может видеть вещи такими, **каковы они суть**. Проблески такого сознания также случаются у человека; в религиях всех народов есть указание на его возможность, которую называют "просветлением" и разными другими словами, но описать его словами нельзя.

Если искусственно привести обычного человека в состояние объективного сознания и потом возвратить в состояние обычного сознания, то он ничего не вспомнит и подумает, что временно потерял сознание. Но в состоянии самосознания у человека могут быть вспышки объективного знания, и он способен их запомнить.

Четвертое состояние сознания у человека означает совершенно иное состояние бытия; это результат внутреннего роста, длительной и трудной работы над собой.

Но третье состояние сознания составляет естественное право человека, каков он есть в **нынешнем состоянии**; и если человек не обладает им, то лишь из-за неправильных условий своей жизни. Без преувеличения можно сказать, что в настоящее время третье состояние сознания проявляется у человека только в виде редких вспышек, и его можно сделать более или менее постоянным при помощи особой тренировки.

Для большинства людей, даже образованных и мыслящих, главное препятствие на пути приобретения самосознания заключается в том, что они думают, что **обладают им** и всем что с ним связано: индивидуальностью (в смысле постоянного и неизменного Я, волей, способностью **делать** и т.д.) Вряд ли человек почувствует какой-либо интерес, если вы скажете ему, что благодаря долгой и трудной работе он приобретет то, что по его мнению уже есть. Наоборот, он подумает, что вы или сошли с ума, или хотите его обмануть, преследуя личную выгоду ...

Если говорить о третьем состоянии сознания, то можете попробовать испытать его прямо сейчас.

Подойдите к окну и глядя в него подумайте и **ПОЧУВСТВУЙТЕ** что Вы, **именно Вы** смотрите в окно. Вот так стоят ваши ноги, вот так расположены руки, вот так расположено Ваше тело и **ВЫ** смотрите в окно. Теперь попробуйте, **НЕ ЗАБЫВАЯ СЕБЯ** пройтись по комнате и осмотреть все не забывая, что все это смотрите Вы! Так, вставайте и делайте!

Сделали? Я, кстати, тоже встал и подошел к окну, чтобы освежить впечатления. Ощутили некоторую свежесть восприятия, приятные ощущения какого-то более высокого уровня

существования? Заметили, что трудно одновременно внимательно смотреть в окно и **ПОМНИТЬ СЕБЯ**? Держать в сознании мысль - это Я смотрю.

Взгляд сам собой становится расфокусированным и не направлен ни в одну конкретную точку и не бегаёт, как обычно, с точки на точку. И соответственно исчезает суэта.

Вот так, не забывая себя ни на секунду, и нужно в идеале проводить переговоры. Для начала попробуйте с простейших опытов. Попробуйте спросить сколько времени или купить что-то киоске, **ПОМНИВ все время** себя.

Тренировать в этом как вы понимаете можно непрерывно, насколько хватит сил и внимания. Кстати, вы убедитесь, даже если развешаете у себя на мониторе и на стенках напоминания, как трудно не забывать себя. Привыкли. :(

Ребенок, кстати, помнит себя постоянно, именно поэтому его так трудно отвлечь от игрушки, которая его заинтересовала или наоборот обратить его внимание на то, что его не интересует. Он постоянно в СЕБЕ.

Но потом, в результате влияния взрослых, становится рассеянным и внимание его скачет с предмета на предмет нигде не останавливаясь. Секрет столь быстрого обучения ребенка и свежести и неутомимости его восприятия в том числе и в том, что он в любой момент помнит себя. Он **центр** вселенной, а все вокруг него. И это правильно.

А Вы уважаемый читатель - центр вселенной? Хотя бы с точки зрения того, что вы на все смотрите с той точки зрения, в которой сейчас находитесь?

Итак, мы с Вами получили некоторое самое маленькое представление о третьем сознании сознания, теперь нужно его тренировать. Всего лишь не забывать себя. О себе то вы можете все время помнить?

А все время вспоминая себя, вы сможете увидеть и как зарождается и умирает! ваш страх, если вы просто будете за ним наблюдать. Вы сможете увидеть корни страха, откуда он возникает и чего он хочет. Ведь у страха должна быть какая-то цель? Поищите ее.

Но приведем еще цитату из Гурджиева:

Оба состояния сознания, сон и бодрствование, одинаково субъективны. Только начиная вспоминать себя, человек **по-настоящему** пробуждается. И тогда вся окружающая жизнь раскрывается ему ином аспекте, приобретает иное значение.

Он видит, что это **жизнь спящих**, жизнь во сне. Все, что люди говорят, все, что они делают, - они говорят и делают во сне. И все это лишено какой-либо ценности. Только пробуждение и то, что ведет к пробуждению, имеет действительную ценность.

Меня много раз спрашивали, можно ли остановить войны. Конечно, можно. Для этого необходимо всего-навсего одно: чтобы люди пробудились. Это кажется мелочью. Однако такая вещь - самая трудная из всех возможных, потому что сон вызывается и поддерживается всей окружающей жизнью, всеми окружающими условиями.

Как же пробудиться? Как спастись от сна? Эти вопросы важнее всего; они самые жизненные из тех, которые когда-либо возникают у человека. Но прежде всего необходимо убедиться в самом факте сна, а убедиться в нем можно только тогда, когда мы пытаемся пробудиться. Когда человек понимает, что он не помнит себя, когда он понимает, что помнить себя означает в какой-то степени пробудиться, когда на основании собственного опыта он видит как трудно вспоминать себя, тогда он поймет, что не сумеет пробудиться, просто пытаясь это сделать. Можно выразиться более точно: человек не в состоянии пробудиться **самостоятельно**. Но если, скажем двадцать человек заключают соглашение, что тот из них, кто проснется первым, начнет будить остальных, у них появляются некоторые шансы. Но и этого недостаточно, потому что все двадцать могут заснуть одновременно, и им будет сниться, что они не спят. По-

этому нужно еще большее: искать человека, который не спит и не заснет так легко как они, или засыпает сознательно, когда можно спать, когда это не причинит вреда ни ему, ни другим. Они должны искать такого человека, найти и **нанять** его, чтобы он их будил, не позволял снова заснуть. Необходимо понять, что пробудиться без этого невозможно.

Можно размышлять в течение тысячи лет; можно написать целые библиотеки книг, создать миллион теорий - но все это будет во сне, без всякой возможности пробуждения. Напротив, эти книги и теории, созданные во сне, будут только погружать других в сон.

В идее сна нет ничего нового. Почти с самого начала сотворения людям твердят, что они погружены в сон, что они должны пробудиться. Например, сколько раз об этом говорится в Евангелии! "Пробудись! Бодрствуй! Не спи!" - ученики Христа спали даже тогда, когда он в последний раз молился в Гефсиманском саду. Все это там есть. Но понимают ли это люди? Они принимают все такие места за метафору и совершенно не могут усвоить, что здесь необходимо буквальное понимание. И опять-таки легко сообразить почему. Чтобы хоть немного понять сказанное в буквальном смысле, необходимо уже немного пробудиться, или, по крайней мере, стараться пробудиться. Говорю Вам серьезно, что меня несколько раз спрашивали, почему в Евангелии ничего не говорится о сне - и это несмотря на то, что там упоминается о нем почти на каждой странице. Это просто показывает, что люди даже Евангелие читают во сне. Пока человек пребывает в глубоком сне, пока он погружен в сновидения, он не в состоянии подумать, что он спит. Если бы он подумал, что он спит, он пробудился бы.

А так все идет по старому. И люди не имеют ни малейшего понятия, что они из-за сна теряют. Как я уже сказал, пребывая таким, каким его создала природа, каким он устроен, человек может быть самосознающим существом. Таким он создан, таким он рожден. Но он рожден среди спящих; и находясь среди них, он разумеется, засыпает как раз в тот момент, когда должен бы начать сознавать себя!

Все способствует этому: подражание ребенка взрослым, намеренные и ненамеренные внушения, то что называется "воспитанием" ... Любую попытку ребенка пробудиться немедленно пресекают - это неизбежно. А для того, чтобы пробудиться позднее, когда накопились тысячи привычек, вызывающих сон, требуется колоссальные усилия, необходима также и посторонняя помощь, а это случается очень редко. В большинстве случаев человек еще ребенком теряет способность пробудиться; он проводит всю свою жизнь во сне и во сне умирает ...

Г. Гуржиев.

Трудно не согласиться с Гурджиевым в том, что тот человек, который ни на секунду не задумался о том, что он может больше, чем может сейчас, которые не задумался о том, что его потенциальные способности намного больше, чем он знает о них сегодня, который не начал искать чего-то того, чего он предположительно сейчас не видит, но мог бы видеть, чтобы такой человек пробудился.

У него, действительно, нет ни одного шанса. Но если же у человека есть некое внутреннее побуждение, которое его толкает к внутреннему развитию, то попадетсся ему человек, который поможет этот процесс ускорить или не попадетсся, но шанс у него есть.

Те, кто читают эти строки, я думаю, такой шанс имеют, теперь дело в том, чтобы его использовать по максимуму.

Как вы уже много раз читали, создание своего Дела - это способ проверки себя и уровня собственного развития - Свое Дело - это не самоцель.

Так же, кроме этого, постановка вопроса о своем Деле, а я еще ни разу об этом не упоминал в месячных блоках ШСД, хотя это лежит на поверхности, - это постановка вопроса о самопознании, познании себя. Кто я, чего хочу, что я должен сделать, появившись на этом свете?

Ответить на этот вопрос никто, кроме Вас, за Вас, не сможет. Как и на многие другие вопросы, ответить на этот вопрос можно только пробуя, проверяя ГИПОТЕЗЫ на практике. И делая, то одно, то другое, вы рано или поздно приблизитесь к пониманию того, что есть Ваше Дело.

Кстати, вернемся к страху смерти. Для человека, который пробудился, страха смерти нет. Он все равно будет делать то, что считает нужным, а уж если за это грозит смерть, то что делать? Не изменять же себе?

Предательство других является одним из ужасных преступлений, а уж предать самого себя и врагу не пожелаешь.

А вот тот человек, который спит, он потому и боится смерти, что жизнь его проходит зря и понимает он где-то в глубине души, что умирать ему нельзя, чего-то важного он еще не сделал и не понял. Но этот страх одновременно и мешает ему понять, что же он не сделал.

Иногда глядя на пожилых людей, которые живут не испытывая радости, просто ДОЖИВАЯ задаешь себе вопрос, ЗАЧЕМ они живут? И понимаешь, что у них нет цели жить дольше, они просто **БОЯТСЯ СМЕРТИ!** И хотя их жизнь уже ничего им хорошего не предвещает кроме старости (а значит беспомощности) и болезней, они все-таки цепляются за жизнь. Но НЕ РАДЫ ей! Они где-то в глубине души понимают, что прожили жизнь НЕПРАВИЛЬНО, что что-то УПУСТИЛИ и тянут время. Но при этом все-таки НЕ СТРЕМЯТСЯ понять, а ЧТО ЖЕ они упустили. Чтобы понять это - нужно пробудиться.

Какое отношение страх смерти имеет к мастерству поможет понять также следующая история из книги Чака Норриса "Тайная сила внутри нас":

Великий мастер фехтования на мечях Ягю Тадзимано-ками стал учителем при дворе сёгуна. Однажды к нему пришел один из личных стражей сёгуна и попросил обучить его фехтованию. Мастер посмотрел на него и сказал: "Мне кажется, что ты уже мастер фехтования. Скажи мне к какой школе ты относишься, прежде чем мы вступим в отношения учителя и ученика".

Страж ответил: "Мне очень стыдно признаться, но я никогда не изучал это искусство".

"Почему ты пытаешься обмануть меня? - спросил мастер. Я - учитель сёгуна и знаю, что мои глаза никогда не ошибаются в своих суждениях".

"Мне очень жаль, если я оскорбляю ваше достоинство, - сказал страж, - но я действительно ничего не смыслю в фехтовании".

Искреннее выражение лица стража заставило мастера фехтования на мгновение задуматься, а затем он сказал: "Если ты так говоришь, то так оно и есть. И все же я уверен, что ты мастер, хотя не могу понять, в каком именно искусстве".

"Раз вы настаиваете, - я признаюсь вам, - что есть умение, о котором можно сказать, что я владею им в совершенстве. Когда я был еще мальчишкой, мне в голову пришло, что, как самурай, я не должен ни при каких обстоятельствах бояться смерти, и к настоящему времени миновало уже несколько лет с тех пор, как я окончательно овладел проблемой смерти; теперь она меня совсем не волнует. Может ли это отказаться тем, что вы подозреваете?"

"Ну конечно!" - воскликнул Тадзимано-ками. - Это именно то, что имел в виду.

Я очень рад, что не ошибся в своей оценке. Основной секрет фехтования тоже заключается в освобождении от мыслей о смерти. Я пытался обучить этому сотни своих учеников, но до сей поры ни один из них не заслужил звания настоящего мастера фехтования на мече. Тебе не нужно знание техники фехтования. Ты уже мастер.

Мысль, которая отражена в этом отрывке, видимо уже возникала у вас. Не нужна никакая техника предпринимательской деятельности, если просто вы не боитесь делать то, что нужно и спокойно и методично делаете это.

Если же Ваша деятельность проходит, как говорил дедушка Ленин, по принципу "шаг вперед, два шага назад" или как также говорил Ленин: "медленным шагом - робким зигзагом", то не поможет никакая техника и никакие знания.

На всякий случай я повторю что, собственно (всего лишь) нужно сделать.

1. Решить (**РЕШИТЬ**) начать создавать свое Дело.
2. Провести 100 встреч с уже действующими предпринимателями (и именно хозяевами, а не управляющими) на предмет того, какие у них есть неиспользуемые и плохо используемые ресурсы.
3. Выбрать из этих ресурсов то, что Вам по виду деятельности ближе всего (то, что лежит ближе к тому, что вы понимаете под **СВОИМ ДЕЛОМ**) и предложить эти ресурсы использовать лучше, на условиях получения доли от прибыли.
4. Предложение это внести со всей ответственностью и без всяких сомнений в том, что вы справитесь.
5. Раскрутить этот проект за счет собственной энергии и собственных усилий (особенно на начальном этапе, до поступления первой прибыли).
6. Понять как и чему вы научились.
7. Перейти к следующему проекту (подготовив себе замену в старом проекте).

Что мешает реализовать этот простой план? Вряд ли Вы мне скажете, что что-то может помешать кроме неуверенности и страхов. Тот, кто с полным осознанием и вниманием проведет 100 встреч и проанализирует свои слова и слова собеседника не может, **ПРОСТО НЕ МОЖЕТ** не повысить **ЗНАЧИТЕЛЬНО** свое умение вести переговоры. Он неизбежно доведет его до минимального уровня достаточного чтобы получить согласие.

А получив согласие нужно будет проводить все те же переговоры и добиваться согласия, причем в большинстве случаев предмет переговоров будет примерно тот же. Вы предлагаете собеседнику сделать нечто, в результате чего он получит то, что ему нужно. А что ему нужно, прибыль, решение некоторых проблем или что-то другое и нужно узнать у собеседника. И не исходить из того, что Вам это и заранее известно.

Все это достаточно просто. По крайней мере выглядит таким.

Приведу цитату из тоже книги Юрия Сенчукова. Только теперь из самого начала его книги.

Чтобы стать хозяином собственной судьбы, нужно рассматривать жизнь, как бой, требующий четких и безошибочных решений в постоянно меняющейся ситуации. Насколько этот бой будет успешным, зависит только от искусства самого бойца.

На самом деле все зависит только от нас. Большинство наших благих намерений тонут в беспочвенных мечтах вроде: "Вот если бы так-то... Если бы моим Учителем был тот-то ... если бы имел то-то"

Подобных оправданий ищет только слабый духом, как на костыли опирается только убогий.

Пусть весь мир, неизмеримо сложный, со всеми сокровищами своих знаний, станет для вас учителем.

Воспринимайте слова каждого человека, говорящего с Вами, как наставление своего Учителя, - воспринимайте так каждый жест, каждое из явлений, окружающее вас, и тогда вы поймете, каким образом может неграмотный китаец изобрести новый стиль кунг-фу, понаблюдав как-то вечером с крылечка за дракой двух петухов.

Если же вы не считаете необходимым добиваться такого состояния сознания, что ж, вы повторите путь тех, кто наблюдая по десятку, а то и более лет, за китайцами, занимающимися "гун-фу", до сих пор с глубокомысленным видом твердит о его тайнах - твердит, ибо считает тайной то, что так и не удосужился понять: нет в нем никаких тайн, кроме одной - как ухитрится заниматься, не переставая, изо дня в день?

И не надо за этим ездить в Шаолинь или ждать пришествия мастера из того же Шаолиня. У всех людей руки и ноги сгибаются в одну и ту же сторону, и нет среди всех возможных движений таких, которые вы не в силах были бы придумать и научиться самостоятельно.

За пятнадцать лет я попробовал свои силы в более чем десяти различных стилях боевых искусств - и спортивных и неспортивных. Мне посчастливилось встретиться с хапкидо, которое помогло мне понять смысл боевого броска; я был основательно "обработан" тайским боксом; мне удалось почувствовать на себе стремительные атаки редкого по своей жестокости стиля Да-цзе-шу чаньтун, а мастер тэккен из практически исчезнувшей сейчас даже в самой Корее ветви Пак, как оказалось жил в получасе ходьбы от моего зала. И, наконец, я познакомился с учением Чжоу-И, которое открыло мне безграничность возможностей человека.

Старинное китайское учение о циклических переменах имеет множество толкований и смысловых слоев, но никогда бы не дошло до наших дней и не имело бы такого влияния на весь уклад традиционной жизни Китая, если бы не имело реального, практического применения, доступного каждому. И первым, самым начальным его этапом для многих людей стало боевое искусство - как искусство, наиболее необходимое для выживания в экстремальных ситуациях.

Боевое искусство - не более чем один их способов войти в единую систему практического знания о мире. Таким же входом для кого-то является акупунктура, массаж, экстрасенсорика (т. е. цигун), астрология, - как и физика, и математика, и поэзия. Мы привыкли видеть в них совершенно разные вещи и изучаем отдельно, тратя на это огромное количество времени, которое потом уже никто не сможет нам вернуть.

Обладая едиными принципами построения СИСТЕМЫ, мы способны выполнить практически любой прием, решить любую задачу, самостоятельно и целенаправленно разработав все необходимые компоненты.

Принципы едины - значит, можно изучить любую науку, овладеть любым навыком, поскольку под разнообразием окружающего мира мы будем различать единую суть.

Возможность для этого дают законы перемен. Один из путей к их постижению дает практика боевого искусства.

В старину говорили, что боевое искусство подобно горе, на вершину которой ведет множество тропинок-стилей, начинающихся в разных местах, но сливающихся

воедино на вершине. Это естественно, поскольку их инструмент один и тот же - человеческое тело, человеческое сознание.

В процессе сравнительного анализа древних методик постепенно выяснилось, что в большинстве своем они описывают одни и те же всеобщие принципы, пользуясь для этого различными обозначениями.

Но прежде чем давать вам какие-либо рекомендации, и тем более, планы и методики тренировок, я хотел бы предупредить: готовых рецептов я вам дать не могу. И ни у кого их нет - независимо от того, какой системы он придерживается. Кто бы и чему бы Вас ни учил - драться так или иначе придется самостоятельно - а здесь придется учитывать степень вашей подготовленности, телосложение, вес, количество и расположение противников, особенности местности и многое-многое другое. Мы можем только указать базовые принципы и указать направления их развития.

Следовать методикам нужно, но следовать осознанно, точно зная, что вы делаете, к чему это может привести и как вы будете контролировать запланированный процесс.

Ни один мастер не в состоянии достичь совершенства, слепо следуя правилам и инструкциям, - ведь их тоже кто-то когда-то придумывал! И придумывал, естественно, так, чтобы быть в состоянии их выполнять без особого труда. Ведь гораздо проще объявить канонической свою стойку, чем объяснять любопытному ученику, почему мастер стоит неправильно.

ЕСЛИ ТЕХНИКА ВЫПОЛНЯЕТ СВОИ ЗАДАЧИ, ОНА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НЕПРАВИЛЬНОЙ.

Человек не может двигаться неправильно - например, согнуть свое колено назад или втянуть руку в туловище. Это неестественно для его строения и поэтому невозможно. Поэтому **ВСЕ ЕСТЕСТВЕННЫЕ ДВИЖЕНИЯ - ПРАВИЛЬНЫ. ОШИБКА УЧЕНИКА МОЖЕТ ЗАКЛЮЧАТЬСЯ ЛИШЬ В ТОМ, ЧТО ОН ПРИМЕНЯЕТ ИХ НЕ К МЕСТУ ЛИ НЕ ВОВРЕМЯ.**

Отказаться от творчества может лишь человек заранее смирившийся с собственной неполноценностью и следовательно, с неполноценностью того, что собирается изучать ...

На этом я оборву эту цитату. Хотя цитировать Юрия Сенчукова можно до бесконечности. Творчество. Да, именно, творчество. А научить ему нельзя. Хотя можно научиться. Кстати, страх играют не последнюю роль в том, что мы настолько творцы, насколько могли бы. Боимся быть белыми воронами, боимся быть непохожими на других, ведь как только человек начинает творить он все сильнее начинает отличаться от массы и становиться все более и более уникальным, непохожим на других.

И еще одна цитата из книги Ю. Сенчукова. На сегодня последняя.

Начальным этапом обучения в любой школе является статическая и динамическая медитация. Одной лишь тренировки далеко недостаточно, чтобы сделать из человека бойца - упор на физические упражнения дает в итоге лишь самоходную макивару.

Внешне человек выглядит, как движущийся костяной каркас, стянутый мышцами и перевитый нервами. Но это все равно, что сказать, что "Война и мир" - пачка бумажных листов, переплетенных между собой и испачканных брызгами черной краски. Сущностью романа является его содержание. Сущностью романа является его со-

держание, так же как и сущностью, отличающей Леонардо да Винчи от Тартарена, является СОЗНАНИЕ.

Сознание - это ваша внутренняя природа, его тоже можно представить похожим на Ваше тело - недаром говорят, что человек зачастую снаружи таков, как и внутри. Давайте сейчас ваше сознание с этой точки зрения и обсудим методы его тренировки-медитации.

Если вы спросите человека - каждого встречного - что такое его сознание, он не задумываясь скажет: "Ум!" Ум лезет на первый план, беззастенчиво отпихивая всех остальных, и естественно, объявляет себя единственным "законным представителем" всего сознания. Такую картину можно наблюдать на выборах - побеждает тот, у кого глотка больше, и народ-простофиля голосует "за", забывая о том, что такая глотка будет есть и больше других. Ум, интеллект - это тоже только рот нашего сознания.

Интеллект - "рот". Логика - "язык", способность к анализу-"зубы", память-"желудок", способность забывать - гм... "прямая кишка".

Как должна функционировать такая система? - Известно как - откусывать, жевать, поглощать, усваивать и отбрасывать. Все должно идти туда и ничего назад - хозяин этого "тракта" будет здоров и доволен.

Как "ест" сознание "нормального" нашего человека? - Прежде всего во рту у него находятся какие-то полупереваренные остатки, которые он называет "принципами" и "идеями". Более того, извне поступает все новая и новая "пища" - впечатления (информация +эмоциональный заряд). Они перемешиваются с содержимым "рта", переполняют его и вываливаются наружу, портя аппетит окружающим. В довершение всего измученный "желудок" периодически выбрасывает наружу свое содержимое, так как часть пищи попадает в него вовсе непрожеванной, а другая принятая за пищу ошалевшим "языком", оказывается просто мусором. Несчастное сознание остается вечно голодным, постоянно пытается есть - но опять и опять хватает "ртом" собственную "рвоту". Беспорядок усугубляется тем, что больной "желудок" страдает еще и совершенно неуправляемым "поносом" забывчивости ...

Что страшно? Ага! А ведь именно так вы и живете почти всю свою жизнь и еще пытаетесь гордиться "вечным голодом пытливости ума". Почти ничто пережитое не идет Вам на пользу. Почти никто, всячески терзая свое сознание, не удосужился натренировать его работать правильно.

Многие, говоря о медитации, подразумевают некий умственный наркотик, который облегчит страдания больного сознания. Другие, более близкие к реальной практике, принимают за медитацию предшествующую ей стадию концентрации, и изнуряют себя тупым бормотанием мантр и заклинания. Знайте - это не медитация. Это только способ подойти к медитации.

Нашему сознанию нужны не наркотики, дающие возможность безболезненной смерти. Ему необходимо лечение. Медитация в быту - это уже не лечение, это здоровая жизнь с правильным питанием. Динамическая медитация - это правильная диета, статическая - лечебное голодание. Концентрация на мантрах здесь выступает как прием таблеток, но, согласитесь, нельзя же питаться таблетками?

Итак, перейдем непосредственно к рецептам. Самое простое и доступное средство - сделать "пищу" менее острой и более однообразной. Перестаньте читать газеты - их стоит просматривать лишь изредка, в поисках необходимой рабочей информации - кстати, вы сразу увидите, насколько ее там мало. Не смотрите телевизор - смотрите

КОНКРЕТНЫЕ фильмы. Увидите, что это не смертельно, зато сколько появится времени!

Пойдем перейдем к "диете": концентрация может быть непроизвольной и сознательной. Первый вариант проще - мы просто прячем подальше все вредное. Не общайтесь с лишними людьми. Не разговаривайте просто так. Молчите. Говорите только на определенные темы, создавайте себе определенное окружение - будто вы хотите бросить курить. Мысли, появляющиеся в вашем сознании, направляйте на то, что вы хотите вылечить его от болезни интеллекта. Сам по себе он необходим - но какой?

Далее переходим к дыханию. Пойте. Как можно чаще и громче. Желательно, чтобы содержание песен было стимулирующим ваше стремление на пути к здоровью. Если вы поклоняетесь Всемогущему Богу - пойте молитвы. Если вы буддист - пойте сутры. Если вы атеист - пойте старинные песни или так называемые "философские" песни. Пение делает ваше дыхание размеренным, вибрации музыки наполняют вас, очищая тело и сознание от застоявшихся отходов, ваш ум получает должное устремление - ум, тело, дух сливаются воедино - вот и достигнута непроизвольная концентрация!

Повторение заклинаний заговоров, мантр -следующий шаг. Они тоже дают определенный ритм дыхания, но уже удерживаются вполне сознательно. Это укрепляет новорожденное единство дух-ум-тело (которое, кстати, и есть воля). Следующей ступенью будет не произнесение слов, а "услышание" их в шумах, окружающих вас, например, в том же дыхании. Потом попытайтесь концентрироваться на естественности дыхания. Это очень важный момент - здесь ваше устремление должно потерять конкретную форму. К этому моменту весь склад вашей жизни должен обеспечить верный курс.

Итак-мы выходим за пределы тела! Наблюдайте! Начните с осязания и координации движений. Концентрируйтесь на них - это и есть углубление в суть движения.

Далее, шаг за шагом вы не должны забывать предыдущие - они должны оставаться с вами всегда, но не требовать к себе внимания, а просто быть рядом - это и будет медитацией на них. Преодолевая очередную ступень, вы просто расширяете область своей медитации, одновременно с ее углублением. Медитация должна быть всеобъемлющей, тотальной, иначе цель ее не будет достигнута. Итак, вы осознали, что вы сидите. А вот вы двигаетесь. А вот вы уже двигаете одновременно рукой и ногой. А вот вы танцуете. Танец - это песня тела, здесь те же законы. Танцуйте больше. Танцуйте свою работу, свою походку, свои жесты! Научитесь наполнять собой мир. А потом дайте миру наполнить вас. Остановитесь. Наблюдайте. Теперь вы можете учиться. Вы достаточно здоровы, чтобы понемногу начинать "есть".

Это медитация. Расширяйте и совершенствуйте ее до тех пор, пока она не будет занимать 24 часа в сутки. Только тогда ваше "лечение" будет закончено.

В блоке этой недели вы получили информации более чем достаточно для работы над своим сознанием. Благодаря предыдущим 17-ти неделям, вы должны уже разметить и опробовать свою площадку на которой вы тренируетесь. Теперь, хотя вы слышали об этом и раньше, вам нужно обратить внимание на давно известную истину: **ЧТО ВНУТРИ, ТО И СНАРУЖИ.**

Каковы вы, такими будут и ваши результаты. А вы это в первую очередь сознание и во вторую очередь тело. Если в боевых искусствах на первом месте находится сознание, хотя двигается тело, в создании своего Дела - это так не в меньшей степени.

Обратили внимание на фразу Юрия Сенчукова, что воля - это и есть тело. Любые ваши мысли, которые не подкреплены действиями - безвольны и беспомощны. И только действуя, и повторяя и углубляя свои действия, можно развивать свою волю. На этом я закончу материал 18-го месяца обучения в ШСД.

Юрий Мороз

Внутренняя сила. (19-неделя.)

Познание себя и внутренняя сила тесно связано с собой. Ведь мы говорим о **ВНУТРЕННЕЙ** силе. Значит, она где-то внутри. И она **УЖЕ ЕСТЬ!** Ее только нужно найти! Внутренняя сила **ЕСТЬ!** Ее не нужно наращивать, создавать, развивать, ею нужно только овладеть.

А раз так, то значит все дело в **ПОЗНАНИИ СЕБЯ**. И именно этим мы и займемся в этом недельном блоке материала, но разумеется не только в эту неделю. Рассчитываю на то, что вы уже как минимум четыре месяца занимались познанием себя, а еще лучше, если вы занимаетесь этим много лет.

Для того, чтобы нам лучше разобраться в том, как познавать себя обратимся за помощью к такому известному человеку как Брюс Ли.

Чтобы стать другими, мы должны узнать, что же мы есть сейчас.

Брюс Ли.

Проводя встречи, планируя свои действия и получая результаты вы узнавали о том, что вы есть сейчас. Не всегда эта информация приятна, но **ЗНАЯ СЕБЯ** можно себя **ИЗМЕНИТЬ!** Вы таковы. Вы узнали это из практики.

Но тем не менее, вы (потенциально, в своей глубине) можете намного больше. Что же Вам мешает раскрыться и быть **БОЛЬШИМ**, чем есть сейчас?

***КАЧЕСТВА.** Это не ежедневное приобретение чего-то, а ежедневное уменьшение - работа заключается в искоренении ненужного.*

Брюс Ли.

Действительно, чем менее опытен человек, тем больше ненужных движений он совершает, тем больше ненужных мыслей мечется у него в голове и тем больше он суетится. А чем человек опытнее, тем спокойнее он действует и тем меньше он тратит, в частности сил и времени, так как делает только нужное.

Но можно идти и от обратного. Если вы сконцентрируетесь и будете действовать медленно и **ОЧЕНЬ ВНИМАТЕЛЬНО** (совершая при этом меньше действий), то ваши дела будут идти намного лучше.

У одного моего знакомого, которого я также учил тому, как создать свое Дело, однажды создалась трудная ситуация. Он запаниковал, начал суетиться и так далее.

По моему совету он арендовал офис, который представлял собой одну комнату, в которой стоял огромный стол и несколько стульев и кроме этого там был только телефон и это все.

Мы приехали с ним в этот офис и я ему сказал, что мы сейчас будем заниматься только **ОДНОЙ ПРОБЛЕМОЙ** и больше не будем делать ничего другого. Он согласился. Действительно, проблема была очень важной и ее надо было решать.

После небольшого разговора было принято решение, что нужно делать в первую очередь, с чего начать.

Ну что ж, сказал я, - звони и договаривайся о встрече. Он позвонил и оказалось, что нужного человека нет на месте и он будет только через пару часов. Ну что ж, - сказал я, - будем ждать.

Тогда мой знакомый собрался схватиться за телефон и сделать еще какие звонки, решать какие-то другие вопросы. Стоп, - сказал я, мы же решили, что больше не будем делать ничего другого! Тут он начал понимать, что я имею в виду.

Мы **ПРОСТО СИДЕЛИ** за этим столом и просто ждали два часа, ожидая появления нужного человека, пока он появится на месте. В таком режиме мы проработали почти две недели, и основное время занимало ожидание или какой-то информации или какого-то человека.

Разумеется, мой знакомый не выдерживал и утром, до того, как приехать в этот офис и вечером решал какие-то другие вопросы, которые в принципе можно было и отложить, ведь уходим же мы иногда в отпуск?

Но пока мы сидели в этом офисе, мы занимались только одним делом. Могу сказать, что острота проблемы была в значительной степени снята и более того, даже через полгода, хотя она и не была решена полностью, ее можно было еще игнорировать.

За счет чего это было достигнуто? Всего лишь за счет концентрации на одном вопросе. Вы понимаете какая разница в Вашем тоне и в качестве Вашего разговора, когда вы спокойно ждали нужного человека два или более часов, в отличие от обычной ситуации, когда вы решаете важные вопросы вперемешку с менее важными.

В результате такого подхода оказывалось, что никто не отказывал во встречах и практически не было отказов, когда мой знакомый обращался с какими-то предложениями. Вот это ожидание и эта концентрация на одном деле и давало **ВНУТРЕНЮЮ СИЛУ** его словам и его предложениям.

Как вы понимаете, такой подход возможен тогда, когда Вы знаете, что является для Вас самым важным, а что второстепенным. Когда жизнь нам это ясно указывает, поставив перед нами серьезную проблему, мы сразу видим, что сейчас самое важное.

Но почему мы не можем сделать такой выбор и сами, не дожидаясь обострения проблем? Не дожидаясь пока проблема **ЗАСТАВИТ** нас поставить ее на первое место.

И еще цитата из книги Брюса Ли "Путь опережающего кулака". Ее издали уже после его смерти на основании материалов которые он готовил и поэтому иногда в этой книге цитируется то, что он писал, а иногда говорится о нем.

Брюс Ли всегда говорил нам, что истину нельзя познать до тех пор, пока не узнаешь себя и свои возможности. Иными словами путь Джит Кюн До - это путь самопознания и самореализации. Стремитесь понять себя, понять окружающий мир, понять принцип Инь-Ян и другие даосские принципы и применяйте их на практике. В этом сама суть, корень пути опережающего кулака. Зная свои корни, вы поймете, какие цветы должны распускаться на корнях Вашего личного боевого искусства. Не выращивайте сорняков! И еще. Он говорил: "По-настоящему вы начнете понимать себя только тогда, когда попытаетесь идти своим собственным путем!"

Брюс Ли.

И еще одна цитата.

Действительно, трудно видеть ситуацию просто - наш ум весьма сложен. Легко научить человека быть искусным, но трудно научить его иметь собственную позицию.

Брюс Ли

По поводу **СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ** трудно спорить и вы, наверно, смогли уже убедиться в этом. Стоило бы правда добавить, что вряд ли вообще возможно научить человека быть искусным, пока он не обрел собственной позиции.

В культивировании боевых искусств должно быть чувство свободы. Обусловленный ум - уже не свободный ум. Всякое обуславливание ограничивает личность в рамках определенной системы.

Классический человек - это сгусток рутины.

Брюс Ли

А раз он (классический человек) несет только ЗАИМСТВОВАННЫЕ знание, то не обладает и ВНУТРЕННЕЙ СИЛОЙ. А **ВНЕШНИЕ** знания дают только **ЗАИМСТВОВАННУЮ** силу. А какой силой обладают сегодняшние знания которые вы заимствовали, Вы уже имели возможность убедиться. Увы, практически никакой. Типичный выпускник несет впереди себя диплом, и если диплом не оказался достаточным аргументом, то этот выпускник оказывается беспомощным. Он обладает той силой, какую ему дали ЗАИМСТВОВАННЫЕ ЗНАНИЯ.

Правда оказавшись в критической ситуации многие отбрасывают все, чему их учили, опираются НА СЕБЯ, на свое ПОНИМАНИЕ и часто успешно решают проблемы, которые им самим казались неразрешимыми. Вы наверняка нечто подобное можете найти и в собственной жизни. Но пойдем дальше.

ЧТОБЫ ПОЗНАТЬ СЕБЯ, НАДО ИЗУЧАТЬ СЕБЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ДРУГИМИ, А НЕ ОТДЕЛЬНО.

Брюс Ли.

Это высказывание заслуживает того, чтобы выделить его большими буквами. Теперь вы понимаете и еще раньше имели возможность убедиться на практике, что только десятки и десятки встреч (в которых у вас есть необходимость добиться ЦЕЛИ) дают возможность познать себя. Познать, что вы умеете, а что нет, и что Вам следует совершенствовать.

Никакие теоретические рассуждения и сотни психологических тестов не дадут вам такого ЗНАНИЯ О СЕБЕ, какое дает десяток деловых встреч.

И вы можете убедиться, что даже казалось бы простейшие вещи, которые вам совершенно были ПОНЯТНЫ, очень трудно применить в реальной беседе.

Ничего удивительного. Тоже самое чувствуют новички, которые несколько месяцев отработывали удары в зале, вдруг обнаруживают, что в спарринге они не могут воспроизвести ни один удар, который так красиво получался на тренировке.

Нужно не просто знать приемы, нужно еще выбрать время и место его применения, а вот этому на тренировке научить невозможно. Это достигается только с практикой.

Теперь, когда Вы уже поняли, **НА ПРАКТИКЕ ПОНЯЛИ** с какими трудностями Вы встречаетесь во время встреч, есть смысл начать тренироваться и в учебном зале.

Для этого Вам нужно найти человека, который бы тоже хотел создать свое Дело и который готов тренироваться вместе с Вами.

Когда вы найдете такого человека, Вам нужно по очереди играть роли вашего потенциального партнера по переговорам и свою собственную. Разумеется, Ваш партнер тоже должен СРОЧНО начать получать опыт реальных деловых встреч.

Правда с другой стороны, даже тот, кто не имел опыта встреч с удовольствием начинает играть роль вальяжного занятого директора, и с большим удовольствием говорить **НЕТ**, на все ваши предложения.

Ничего страшного, вы же помните, что **переговоры ТОЛЬКО НАЧИНАЮТСЯ** со слова нет.

Ваша задача, а партнер вначале обычно переигрывает, хотя бы просто стараться продолжать разговор. Хотя бы не дать себя выпроводить из "кабинета".

Когда очередной отказ вашего партнера по тренировкам не будет для Вас уже чем-то удивительным и вы спокойно можете продолжать разговор услышав десяток раз **НЕТ**, можно работать не только над тем, чтобы просто **ПРОДОЛЖАТЬ** разговор, но так же и над тем, как ответить **ПОЛУЧШЕ** и как вытащить **СОБЕСЕДНИКА** на рассказ о том, **ЧЕМ ОН ЗАНИМАЕТСЯ**, что ему нужно и какие предложения его интересуют.

Разумеется, вам нужен партнер по переговорам **РЕАЛЬНЫЙ**, а не виртуальный, через Интернет.

Никакой чат не сможет заменить тренировку, когда Ваш собеседник сидит перед Вами. Обратите внимание на то, как вы входите в "кабинет", как пожимаете руку, с чего начинается разговор и чем заканчиваете. Каждый раунд начинайте **С ПОДХОДА** к столу собеседника и заканчивайте **УХОДОМ**.

Такие тренировки нельзя ничем заменить и трудно переоценить ту пользу, которую они приносят.

Разумеется, хорошо бы было, чтобы Ваш партнер тоже всерьез начал изучать переговоры и подсказывал Вам ваши ошибки и возможные варианты, которые на его взгляд лучше.

Но даже если он будет просто прислушиваться к себе и говорить вам какие фразы его заделали за живое, какие обидели, а какие были приятны, это уже очень полезно.

Иногда (не обязательно каждый раз) стоит записывать ваши переговоры на видеорекамеру. Посмотреть на себя, увидеть, как вы **РЕАЛЬНО** выглядели очень полезно, хотя не всегда и приятно. Как минимум, достаточно диктофона.

Но есть и более простой способ. Величайшие русские актеры **ЕЖЕДНЕВНО** по часу и по два часа тренировались перед зеркалом и отсюда у них столь выразительные жесты и умение, например, глянуть так, что этот взгляд нельзя не заметить.

Талант талантом, а мастерство достигается ежедневными тренировками.

Но будьте осторожны! Ваша задача не научиться лицедействовать, а лишь избавиться от недостатков. Избавится от некрасивых жестов и плохих привычек. Например, держать руки у рта, или мять в руках какой-то предмет, когда Вы говорите.

Так же у Вас может быть (от неуверенности) бегающий взгляд или взгляд, прикованный к столу.

Для тренировки взгляда есть простое средство. Прикрепите к стене белый лист, на котором нарисуйте черный кружок размером с двухкопеечную монету (старую).

И **СПОКОЙНО** смотрите этот кружок. Когда глаза устанут, переведите взгляд на что-нибудь другое, и опять смотрите. Тренируйтесь каждый день, до тех пор, пока вы не сможете спокойно, без усталости смотреть на кружок несколько минут.

Когда будете тренироваться с зеркалом или партнером не смотрите в глаза (это означает агрессию), а смотрите немного расфокусированным взглядом в переносицу или чуть выше.

Вот в принципе и все. Ничего сложного.

Не забывайте во время тренировок, а уж тем более во время реальных деловых встреч, что Ваша задача не победить, а начать **СОТРУДНИЧАТЬ** с собеседником. Начать работать с ним вместе. Он может быть уставшим, ему может быть не до Вас, но вы знаете, что сотрудничество с Вами будет ему полезно и поэтому Вы настойчивы.

Разумеется, бывают и другие переговоры, когда собеседник давит и пытается добиться от Вас того, чего вы не хотите и что не в ваших интересах, вы можете услышать угрозы и даже ожидать исполнения этих угроз. Что тогда?

Тренируясь, ученик, должен быть подвижным и динамичным во всех смыслах. Он должен чувствовать себя так, как будто ничего особенного не происходит. Когда он продвигается вперед, его шаги должны быть легкими и спокойными, глаза не фиксированы на одной точке и не смотрят яростно на врага. Поведение не должно отличаться от обычного, никаких изменений не должно быть в его выражении, ничто не должно выдавать того факта, что он вступил в смертельный бой.

Брюс Ли

В критических ситуациях, когда переговоры идут на грани, Ваш собеседник оценивает ситуацию по Вашему поведению. Если вы спокойны и уверены, значит за Вами есть некоторая сила, у Вас есть некоторые возможности, которые позволяют Вас себя так вести.

И пока Ваш собеседник не узнает, что это за сила, он не будет ничего предпринимать. То, что эта сила - ваша Внутренняя Сила, знать ему не обязательно. Достаточно того, что он ее почувствует.

Пусть он строит догадки. Если он начнет их высказывать вслух, не говоря ни да ни нет, постарайтесь сделать так, чтобы он уверился в своих догадках. Если это, разумеется, Вам на пользу.

Спокойствие и уверенность - это лучшие рекомендации в Вашу пользу и тогда, когда идут обычные переговоры и нет никакого напряжения, но даже если оно начинает возникать, не обостряйте его и более того, ведите себя так, как будто никакого напряжения нет и оно само собой спадет.

Самовыражение мастера есть его душа, сделанная ощутимой, его школа, а также его "хладнокровие". За каждым движением музыка его души становится видимой. В противном случае его движение - пустое, а пустое движение подобно пустому слову - ничего не значит.

Брюс Ли

Каждое Ваше слово должно идти изнутри. Никакие алгоритмы и приемы не помогут, если вы не **ЧУВСТВУЕТЕ**, что значит для Вас каждое Ваше слова и что **ЧУВСТВУЕТ** ваш собеседник.

Переговоры это не общение разумов - это общение **ЧУВСТВ** выражаемых через слова и имеющих логическую форму высказываний.

Если Ваш собеседник чувствует дискомфорт, то он не согласится, даже если ваше предложение с логической точки зрения безупречно. И наоборот, если, вы говорите с чувством, но не все безупречно с логической точки зрения, то скорее всего вы получите согласие, а логика может быть отшлифована позднее в процессе дальнейшего сотрудничества.

Вы имеете дело с людьми, а не машинами по зарабатыванию денег. А люди обладают многими особенностями и прежде всего иррациональностью своих побуждений. В любом случае чувства всегда **ВЫШЕ ЛОГИКИ** и **ВАЖНЕЕ ЛОГИКИ**.

Поток слов и информации, которую вы сами **НЕ ОСОЗНАЕТЕ** во время того, как произносите, произведет на собеседника, и наверняка, отрицательное впечатление.

Несколько слов, пусть не очень информативных, но наполненных силой привлекут внимание собеседника и он будет внимательно слушать, что вы скажете дальше.

У входа в свой зал Брюс Ли установил надгробие, на котором было написано: "В память о живом человеке, которого изуродовали, напичкав классической рутиной"

Если проводя переговоры, вы не будете забывать, что вы имеете дело с живым человеком, который в первую очередь не некая должность и набор функциональных обязанностей, а **ЧЕЛОВЕК**, то вы всегда сможете найти общий язык.

Будьте сами собой и постарайтесь помочь собеседнику тоже быть самим собой, а не быть застегнутым все пуговицы мундира.

Люди всегда могут найти общий язык. Функционеры же будут скорее противодействовать друг другу, чем помогать друг другу.

На этом мы и закончим материал девятнадцатой недели.

P.S. Познав уже в какой-то степени себя и помогая познавать себя собеседнику, помогая ему выйти из роли функционера, помогая ему быть самим собой, вы будете не просто добиваться нужного для себя результата в переговорах, вы будете, кроме этого, находить себе друзей в самых неожиданных местах и можете рассчитывать на их помощь, но и они в свою очередь будут надеяться на то, что и Вы им поможете при необходимости. Хотя бы словом. И кто может сказать, что это мало?

Юрий Мороз

Намерение. (20-я неделя.)

20-я неделя является плавным переходом к материалу шестого месяца. То, что дон Хуан называет намерением, я немного по-другому назову в заголовке шестого месяца. Как достичь того, чего вы хотите? Давайте начнем с цитаты:

*Когда я попросил его вкратце описать мне процедуры налаживания контакта с **намерением**, он лишь рассмеялся в ответ. Рискнуть войти в мир магов, это не то же самое, что посещать курсы вождения автомобиля. Чтобы водить автомобиль, тебе требуются описания и наставления. А чтобы **сновидеть**, ты должен **намереваться** делать это.*

*- Но как я могу **намереваться** это делать? - настаивал я.*

*- Единственный способ **намереваться** состоит в том, чтобы **намереваться**. Одна из труднейших вещей для современного человека - смириться с отсутствием четко описанной процедуры. Современный человек погряз в описаниях, примерах, методах, регламентации действий, которые должны привести к желаемому результату. Он непрестанно ведет записи, вычерчивает графики, не может и шага ступить без "ноу-хау". Но в мире магов все процедуры и ритуалы - всего лишь красивое обрамление, призванное привлечь внимание практикующего и помочь ему сосредоточиться. Они не более, чем приспособления, которые используются для принудительной фокусировки интереса и придания решимости. Лишь в этом их ценность.*

"Магические пассы" Карлос Кастанеда

Собственно, если объяснить это без привлечения каких-либо магических техник, то так или иначе все сводится к тому, что мы можем чего-то хотеть и затем ... И затем или приступить к действиям по достижению того, что мы хотим, или не приступить.

Решение, которое имеет силу действия, которое не может быть отменено и изменено и должно воплотиться (материализоваться) и является намерением. Такое решение обладает уже силой, по сравнению с мечтами. Помечтали и за рутинную деятельность.

Но еще одна цитата ...

*Дон Хуан Матус считал, что эволюция - это результат очень глубокого **намерения**.*

*А у магов признаком намерения должной глубины является то, что они называют **внутренним безмолвием**.*

*- Например, - говорил, - он маги убеждены, что некоторые виды динозавров умели летать, потому что у них было такое **намерение**. Но почему крылья испокон веков являются единственно возможным средством, позволяющим летать? Это очень трудно понять и еще труднее принять. Да, динозаврами было найдено именно такое решение проблемы полета, однако оно наверняка не единственное. Оно лишь кажется нам таковым, поскольку мы исходим из необходимости имитировать достижения динозавров. Сегодня для полетов используются самолеты - быть может потому, что со времен динозавров никто другой не имел **намерения** летать. Вероятно, столь широкое распространение крыльев объясняется тем, что такое решение проблемы полета было самым легким.*

*По мнению дона Хуана, если бы у древнего человека было **намерение** летать, то скорее всего нам были бы сейчас доступны другие, не обязательно связанные с крыльями, средства полета. Какие именно? Никто не может сказать. Поскольку **намерение** безгранично, нет никакой возможности логически вычислить или определить с помощью дедуктивного или индуктивного метода, какие возможности для полета могли бы открыться человечеству.*

Решив, чего вы хотите, вы как бы разрешаете миру помогать вам. И если ваше решение достаточно сильно, то и помощь будет очень значительной. Наверно, каждый человек испытывал ощущение когда все идет как бы само собой. Сами, что называются, текут в руки нужные книги, люди, возможности.

Так или иначе, мы не можем отрицать тот факт, что одни люди берутся и достигают казалось бы невозможного, а другие придумывают сотни и тысячи отговорок, чтобы не то что начать действовать, а просто хотя бы допустить, чтобы произошли некоторые вещи.

Разрешите, не препятствуйте событиям течь так (может быть непонятным для вас способом), чтобы были достигнуты цели, которые вы себе поставили.

И еще одна цитата, теперь из пятой книги Владимира Мегре "**Кто же мы?**". Если вы еще не прочитали книги (всего их пять) Владимира Мегре, то рекомендую.

Вы, при желании, разумеется, получите от них много пользы для себя. Но перейдем к отрывку из книги:

- Тебя что-то беспокоит, Владимир? - тихо спросила Анастасия, и я даже привстал.

- И ты еще спрашиваешь? Я поверил тебе ... Мне хотелось верить ... Особенно в то, что человек, каждый человек жизнь свою сам способен счастливой построить. Особенно про поселения поверил экологические, в которых люди обеспеченными за счет родовой земли жить будут. Детей своих счастливыми воспитают. Школы там будут хорошие для детей. Я поверил тебе, что каждый человек - любимое дитя Бога. "Человек - вершина творения" - ты так говорила? Говорила?

- Да, Владимир, я говорила тебе это.

- Еще бы не говорила. И как убедительно доказала мне всё. Я не просто поверил тебе, я действовать стал, поселения организовывать. Бумаги уже в разные органы пошли. Заявки от людей собирают в Фонде. Проект заказан, планировка садов и вообще насаждений разных. Ладно бы, поверил тебе и всё, но я же действовать с радостью стал. Ты знала! Ты знала, что я буду действовать!

- Да, Владимир, я знала. Ты же предприниматель. Ты всегда готов к реальным действиям, к воплощению...

- Всегда готов? Как просто все. Конечно. Тут провидцем быть не надо. Каждый предприниматель, если поверит во что-то действовать начнет. И я, как дурак начал.

Я больше не мог лежать, вскочил с постели, подошел к окну и форточку открыл, потому что комнате или внутри меня жарко стало.

- Почему же ты глупыми посчитал свои действия, Владимир? - спокойно спросила Анастасия.

И ее спокойствие, притворство, как я тогда посчитал, ещё больше разозлили меня.

- И ты вот так спокойно говоришь? Спокойно! Будто бы и не знаешь, что человек на самом деле винтик в чьих-то руках. Управляют человеком через разные обстоятельства. С легкостью какие-то силы могут управлять каждый человеком. Захотят в войну полчеловечества ввергнут. Ввергнут и смотрят, откуда сверху или сбоку, как убивают люди друг друга. А захотят, религию какую-нибудь подсунут, и опять наблюдают, как люди разных религий за свою веру воюют. Захотят, могут с одним человеком поиграть. Я убедился в этом. Убедился благодаря людям, способным анализировать происходящее, умным людям.

- И каким же способом удалось умным людям так убедить тебя, что человек лишь игрушка в руках каких-то сил?

- Доклад один прослушал. Там обо мне речь шла. Заинтересовались люди умные происходящим в обществе от книг. Тобой заинтересовались и мной. Проследили они каждый день моего пребывания на Кипре, когда я книжку четвертую писал. Все зафиксировали, а потом проанализировали. И я представь, не в обиду на них за слежку. Я им даже благодарен за то,

что глаза наконец-то раскрыли. Показали как с человеком играют. Случайностей не бывает, их подстраивают, я в этом убедился на собственном опыте.

- На каком опыте, разве ты проводил опыты, Владимир?

- Не я проводил, со мной проводили.

Когда на Кипре был, про речную рыбу сказал - и появилась рыба. Про кедровые деревья сказал - и кедровые деревья появились. В церковь ночью захотел - и церковь появилась, и двери церковные ночью раскрылись, много еще чего делалось, лишь бы писал, наверно, то, что им надо. Но, главное, внучка богини Афродиты появилась. Я говорил некоторым людям на Кипре, что хочу встретиться с внучкой, потому что достали они меня своей Афродитой. Плакаты везде про ее купальню развешаны, говорят о ней с гонором. В общем, сказал я им, что встречу с внучкой богини Афродиты. Сказал - а через несколько дней и является девушка с горящими глазами, ну, в общем, так обстоятельства сложились, что все решили - послала Афродита свою внучку, чудеса через девушку эту творились, и сама она преобразилась. А кто эти обстоятельства так выстраивал одно за другим? Кто? Я ничего не выстраиваю, если бы только одно случайно претворилось, а тут всё, а всё не случайность, а закономерность. К такому выводу учёные пришли. В правильности такого вывода я убеждён. И ты теперь не сможешь это отрицать.

Но я и не собираюсь отрицать закономерность происходящего, Владимир, - спокойно заметила Анастасия.

Всё похолодело внутри меня, напала мгновенно какая-то небывалая апатия после последних слов Анастасии. Я надеялся, слабо, но надеялся, что она сможет развеять утвердившееся во мне осознание полной ничтожности человека и всего человечества, но она этого не сделала. Да и как, кто сможет отрицать слишком очевидное? Безучастный ко всему, я стоял у окна в освещаемой лишь луной комнате, смотрел на звезды.

Где-то там может быть, на одной из этих звезд живут правящие нами, играющие нами. Они живут! А разве можно назвать жизнью наше существование? Послушная чьей-то воле игрушка не может самостоятельно жить, а значит, мы и не живем. Нам многое - "все равно".

Снова заговорила тихим и спокойным голосом Анастасия. Но ее голос не вызывал во мне вообще никаких эмоций, он звучал как некий необязательный звук.

- Владимир, ты и люди, приславшее тебе аудиокассету с докладом, правильно определили: действительно существуют энергии, способные, варьируя временем, соединять в единую цепь разные события, или, как случилось с тобой, выстроить цепь обстоятельств, необходимых для достижения определенной цели. Чистых случайностей не бывает, это ясно уже многим. Случайности, даже самые, казалось невероятные, программируются. Программируется все, происходящее с каждым человеком. И то, что было с тобой на Кипре, стало наглядным примером для исследователей и тебя, естественно, тоже запрограммировано, а потом воплощено в реальность. Скажи мне, пожалуйста, Владимир, не хотел бы ты узнать, где сейчас находится программист непосредственно твоих случайностей?

- Какая разница, где он находится. Мне все равно. На Марсе, Луне... Хорошо ему или плохо.

- Он находится в этой комнате Владимир.

- Значит, это ты? Если это так, то тоже ничего не меняется. Я даже не удивлен и не зол. Мне все равно.

- Мы управляемы, в этом трагичная безысходность всех людей.

- Я совсем не главный программист твоих случайностей, Владимир. Я только чуточку могу повлиять.

- Кто же главный? Нас только двое в комнате. Или есть третий, невидимый программист?

- Владимир, этот программист в тебе самом, это твои желания.

- Как это?

— Только желания, стремления человека могут включить ту или иную программу действий. Таков закон Создателя. Никто и никогда и никакие энергии Вселенские этот закон не могут нарушить. Ибо человек - властелин всех энергий Вселенских. Человек!

- Но я ничего на Кипре не включал, Анастасия. Всё происходило само, случайно, без меня.

- Незначительные, но являющиеся составной частью более существенного, ведущего к выполнению основного, происходили без тебя. Но основным событиям предшествовали твои желания. Разве это не ты пожелал встречи с внучкой богини Афродиты? Ты даже выразил свое желание при свидетелях и неоднократно повторил его.

- Да выразил...

- А если ты это помнишь, то как же можно слуг, выполняющих волю господина, властителями, а господина игрушкой в их руках?

- Да, это глупо будет. Интересно вообще получается. Надо же ... Желания ... А почему тогда не все желания исполняются. Многие чего-то хотят, а они не исполняются.

- От значимости цели многое зависит. От соответствия желания светлomu ли тёмному. От силы желания. Чем цель существеннее и светлее, тем больше светлых сил будет привлечено для исполнения. Для достижения её.

- А если цель тёмная, ну, например, напиться, подраться, войну затеять?

- Тогда возьмутся за дело тёмные силы, своим желанием человек дает возможность им действовать. Но как видишь, первичным и главным является всё равно желание человека! Твое желание Владимир ...

Вам может показаться странным, читая этот отрывок, и видя все со стороны, как мог Владимир не увидеть, что это его желания явились причиной всего происходившего с ним. Это же, вроде, очевидно и понятно сразу? Сейчас проверим.

А вы являетесь причиной ВСЕГО происходящего с Вами?

Можете же вспомнить случаи из собственной жизни, когда происходящее никак случайностью не объяснишь, уж очень оно невероятно. И что скажете? Тоже будете сомневаться?

Или будете использовать это в собственной жизни и исходить из того, что не то, что слово, а даже мысль (каждая мысль) материализуется. Если не будет отменена другой мыслью.

Согласитесь, это здорово, но и страшновато. Это что же каждую мысль контролировать? Да, **ОСОЗНАВАТЬ** каждую мысль, и тогда многие проблемы даже и возникать не будут.

Из этого же следует какой эффект создают сомнения, когда на каждую мысль возникает другая мысль, ее отрицающая и в результате ничего не меняется, и все остается как и было.

А вера в себя создает события и затем эти события усиливают веру в то, что вы можете создать то, что хотите, и так далее.

За это время (за прошедшие четыре месяца) у Вас была возможность убедиться в реальности достаточно смелых мыслей. Ну что ж, **СМЕЛЕЕ!** Замахнитесь как следует и постарайтесь (исходя из вышесказанного) не усомниться в себе и таким образом не перечеркнуть свои собственные замыслы. Ваше будущее в ваших руках и в том, как Вы себе его представляете. Вот и весь секрет.

Юрий Мороз



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Образ будущего

- Тайна где?
- Она в яйце, - спокойно прозвучал ответ.
- В яйце? В каком яйце? О чем ты, поясни? - отца собравшиеся вопрошали, и он собравшимся ответ давал.
- Яйцо от курицы цыплёнка курицы взрастит. Яйцо от утки возродит утёнка. Яйцо орлицы миру принесет орла. Кем ощущаете себя, то и от вас родится.
- Я ощущаю! Я творец! - верховный прокричал вдруг жрец. - Скажи, как всех сильнее образ сотворить?
- Неправду ты сказал, - отец жрецу ответил, - не веришь сам тому, что говоришь.
- Тебе откуда может быть известно, СКОЛЬ СИЛЫ ВЕРА У МЕНЯ?
- Творящий никогда просить не станет. Творящий отдавать способен сам. Просящий ты, а это значит, ты в скорлупе неверия ...

Владимир Мегре "Сотворение"

Образ будущего. (21-я неделя.)

Если блок пятого месяца называется "**НАЧАЛО**", то вполне логичен вопрос о том, а **К ЧЕМУ** же мы стремимся?

Обычно, то, к чему стремятся, называют **ЦЕЛЬЮ** и это правильно, но недостаточно.

Цель, кроме того, что должна быть сформулирована, должна еще быть наполнена жизнью, подробностями. Вот эта самая цель, во всех ее подробностях и деталях и называется **ОБРАЗОМ БУДУЩЕГО**.

В самом этом словосочетании уже заложена трехмерная картинка. То есть образ будущего нужно себе детально представлять во всех трех измерениях и даже в разных ракурсах.

Для решения этой задачи лучше всего подходит то, чем уже обладает человек, и не нужны никакие технические средства.

Мы обладаем **СИЛОЙ ВОООБРАЖЕНИЯ** и можем себе вообразить почти все, что угодно.

Процесс создания **ОБРАЗА БУДУЩЕГО** дает один очень полезный эффект. Если вы что-то себе не можете представить или это у вас представляется с трудом, то, скорее всего, это не совсем то, что вам нужно.

И наоборот, то, что правильно, может, буквально оказаться перед вашими глазами, без каких-либо усилий с вашей стороны.

Не стоит придумывать что-нибудь (воображать) **ПРОСТО ТАК**. Относитесь к созданию образа (образов) будущего очень серьезно.

Во-первых, на это уходит очень ценная энергия, которой может вам потом не хватить тогда, когда это действительно важно. А во-вторых, каждый образ, достаточно детальный, стремится материализоваться. А вы уверены, что все, что вы себе воображали, вы действительно хотите материализовать? Точно уверены? :)

Удачный образ захватывает не только автора, но и тех, кому автор его описывает. И если сам образ удачный, и удалось рассказать о нем другим так, чтобы эти другие люди тоже загорелись и захотели воплотить этот образ в жизнь, то почти наверняка этот образ будущего будет материализован.

В этом, кстати, "секрет успеха" умелых руководителей.

Им удастся создать такой привлекательный образ будущего и настолько ясный для всех, что и руководства то, собственно, как такового и не требуется. Люди **САМИ** стремятся создать (материализовать) этот образ.

И наоборот, если руководитель сам точно не знает что хочет, то и подчиненные его слышатся без дела, неохотно выполняют отдельные поручения, смысла которых они не понимают и так далее. Вы себе прекрасно представляете и много раз видели, как это бывает.

Если сравнить образ будущего с детальным архитектурным проектом, то после того, как он готов, можно проект легко показать разным "бригадам". И всем ясно, **ЧТО ИМЕННО** они должны построить, и места стыковки их работы.

Если же проект имеется только в голове архитектора, да еще и очень туманный, то не стоит рассчитывать на удачное завершение строительства.

Накладок будет множество, переделок еще больше, а уж сколько конфликтов и случаев непонимания друг-друга ...

К сожалению, именно так обычно и бывает в деятельности предпринимателей.

Большинство предпринимателей, даже примерно себе не представляет, что именно **В РЕЗУЛЬТАТЕ** они хотят построить. Они строят и строят и снова строят и у их стройки нет конца.

Стоило бы **ЗАКОНЧИТЬ** один объект и перейти ко второму, затем третьему, вместо того, чтобы бесконечно перестраивать один и тот же объект.

Почему же они все время перестраивают? Во-первых, они просто не знают **ЧТО ИМЕННО** строят, и поэтому никакое количество денег и усилий им не поможет. А во вторых, они никогда не бывают удовлетворены тем, что построили.

Разумеется, считается что в этом виноваты сотрудники, которые неправильно поняли гениальный замысел шефа, но мы с вами, положив руку на сердце, можем смело сказать, что вряд ли замысел шефа был так уж и гениален.

Еще один **ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ МОМЕНТ**.

Разумеется, этот образ будущего должен быть динамическим, а не статичным, то есть в этом образе будущего должно быть отражены не только здания и интерьер и природа и что-то там еще ... но и **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЛЮДЕЙ**. Кто, что, как, когда, в каком порядке делает.

И разумеется, там каким-то образом должно быть **определено ВАШЕ МЕСТО** или же ваше отсутствие. Если вы в этом **ОБРАЗЕ БУДУЩЕГО** отсутствуете, то что это означает?

Это означает, что вам нужно создать **ЕЩЕ ОДИН** образ, где **ВЫ ПРИСУТСТВУЕТЕ!** И тут, уже, без глубокого понимания того, что же есть **ВАШЕ ДЕЛО** не обойтись.

А в идеале **ОБРАЗ БУДУЩЕГО** должен быть **ОДИН**. А не два - один - **РАБОТА**, а второй - **ОСТАЛЬНАЯ ЖИЗНЬ**.

В образе будущего (**в ОДНОМ** образе будущего) вы должны хорошо представлять, что именно вы будете делать и, разумеется, стоит сразу учесть, что именно, для вас, является **СВОИМ ДЕЛОМ**.

В противном случае, вы просто переносите проблему в будущее. У всех будет чем заняться, в вашем образе будущего, а для вас останется или нелюбимое дело или, что еще хуже, вынужденное безделье.

Если представить себе трехмерную картинку вашего Дела, то вы сможете легко представить себе, как в вашей фирме (Деле) перемещаются материалы, инструменты, бумаги, деньги, информация по проводам, и так далее. И где эти перемещения связаны между собой, и где возможны заторы и задержки и искажения.

Без трехмерного образа практически (и теоретически) **НЕВОЗМОЖНО** используя только логику построить алгоритм деятельности предприятия. Да и **НЕ НУЖЕН** алгоритм. И алгоритмический подход даже вреден!

Образ в невероятное количество раз эффективнее алгоритма.

Если каждый прекрасно себе **ПРЕДСТАВЛЯЕТ**, что как и где должно делаться, то он этого никогда не забудет и не перепутает, тогда как работа по алгоритму гарантирует проблемы и ошибки. И разумеется, отношение к тому, что нужно сделать, как к работе из под палки.

А ОБРАЗ ... Не зря говорят, что лучше один раз **УВИДЕТЬ**, чем сто раз **УСЛЫШАТЬ** (или прочитать).

Но вернемся к **СВОЕМУ ДЕЛУ**. Ведь **ИМЕННО ОНО** должно быть **ОБЯЗАТЕЛЬНО** отражено в образе будущего.

Я как-то уже упоминал, и повторю еще раз, что хорошим указанием на то, что является **СВОИМ ДЕЛОМ**, является некое стеснительное отношение к какой-либо собственной деятельности.

То есть вам хочется этим заниматься, но вы опасаетесь показывать результаты того, что вы хотите делать другим, хотя другая часть, вас же, хочет это показывать.

Это можно объяснить следующим образом.

Вы еще не уверены в себе, а **СВОЕ ДЕЛО** отличается **ВСЕГДА** необычным, нестандартным подходом, может даже и к общеизвестному, а значит вас, **ПОЧТИ НАВЕРНЯКА** ожидает критика, мол так не делается, это неправильно, тебя не поймут ... и так далее.

Ну что ж, критику придется просто пережить (особенно, если она неконструктивная) и делать так, как никто до вас не делал. Или, по крайней мере, **ИМЕННО ТАК** не делал.

Есть две стратегии. Одна из них - создать некое Дело и получать от него доход и **ЗАТЕМ** заниматься **СВОИМ ДЕЛОМ** или же сразу строить все вокруг **СВОЕГО ДЕЛА**.

Вторая стратегия, на мой взгляд, лучше, но если вы сами еще не знаете, что именно **СВОЕ ДЕЛО**, то просто пробуйте себя в разных видах деятельности, но относитесь к ним серьезно.

Относясь серьезно, в самом начале **ПРОДУМЫВАЙТЕ** (представляйте) себе то, как вы будете передавать это Дело под управление или продавать его.

В противном случае, если это Дело не является для вас своим, оно может стать и станет для вас обузой. А если вы заранее не побеспокоились о том, как от этого Дела избавиться, потом будет труднее.

Итак, вы, видимо, уже поняли насколько важно создание **ОБРАЗА БУДУЩЕГО**.

Очевидно, **ЧТО** вы придумаете, **ТО** и будет.

А если ничего не придумаете, то будет какая-то эклектическая смесь из того, что вы когда-то думали на эту тему. И множество трудно решаемых проблем на стыках этих частей.

Второй, **ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ**, момент, я о нем уже говорил, заключается в том, что в будущем, кроме того, что вы создадите будете и **ВЫ ЛИЧНО**. И **КАКИМ** же **ВЫ** будете?

Я готов даже согласиться с теми, кто пренебрежительно относится к одежде, интерьеру, в котором он живет, но не соглашусь с теми, кто пренебрежительно относится к собственному телу.

В здоровом теле - здоровый Дух.

Я бы сказал, что здоровое тело является условием **НЕОБХОДИМЫМ** и обязательным, но **НЕ ДОСТАТОЧНЫМ** для того, чтобы у вас был здоровый Дух.

Дух **ЗАКАЛЯЕТСЯ** при преодолении трудностей, в частности, в процессе достижения **ОБРАЗА БУДУЩЕГО**, но если тело не будет здоровым, то можно прогнозировать, что будут и проблемы с Духом.

Но **НЕДОСТАТОЧНА**, на мой взгляд, защитная стратегия, то есть, я, мол, не болею и хорошо. И этого, мол хватит..

Нет, нужно в свой образ будущего добавить не только отсутствие болезней, но максимальный уровень здоровья, который вы **ОСМЕЛИТЕСЬ** себе **ВООБРАЗИТЬ**. И не просто осмелитесь, но и займетесь достижением этого уровня здоровья.

Я думаю, что лучшим примером уровня здоровья, с которым еще и можно **ЛИЧНО ПОЗНАКОМИТЬСЯ**, является уровень здоровья мастеров боевых искусств.

Как познакомиться? Найдите лучшую в вашей окрестности секцию карате или ушу или еще какого-либо вида боевого искусства (лучшую по вашему выбору), и познакомьтесь с этими людьми поближе.

Так же, как вы знакомились с миром предпринимателей. А затем выбрав вид единоборства и преподавателя себе по душе, начните заниматься. **ОБЯЗАТЕЛЬНО НАЧНИТЕ!**

Я уверен, что вы будете **ПРОСТО ПОРАЖЕНЫ**, насколько то, что вы уже испытали на собственном опыте в предпринимательской деятельности, будет обнаруживаться и **УГЛУБЛЯТЬСЯ** в занятиях боевыми искусствами.

К сожалению, люди достигшие достаточно высокого уровня в боевых искусствах, являются далеко не всегда достаточно эффективными в решении обычных жизненных проблем, которые играючи решает опытный предприниматель.

Неправильным является и такое положение дел, когда вы много поняли в том, как создать и развивать **СВОЕ ДЕЛО**, и успешно его развиваете, но вынуждены пасовать в ситуации, когда здоровый, но пьяный мужик, лезет, что называется, буром.

В моей жизни однажды был случай, когда я великолепно провел переговоры и ... причем с бандитами, зацепил их за живое и в этот момент горько пожалел, что я не могу воспользоваться моментом.

А момент был прекрасный.

В этот момент, мне достаточно было вызвать своих собеседников на ринг для рукопашного боя, или даже предложить им выставить им своего лучшего бойца и они бы, я уверен, согласились, решить **КТО ПРАВ**, таким способом.

А на трибунах бы в это время сидели представители моей команды, (сотрудники, друзья) и представители их команды. Которые бы и подтвердили легитимность :) такого решения конфликта.

Пикантность ситуации была в том, что они были как раз правы почти на все сто процентов, а я был не прав и их требования были совершенно справедливы, хотя и не нравились мне по форме :), но я мог **КРАСИВО** победить с помощью одного боя.

Они не согласились на тот вариант, который предлагал я, и просто давили. Не уходя от конфликта, который нагнетался, а наоборот усиливая его, можно было использовать создававшийся конфликт в своих интересах.

ВЕДЬ можно было **ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ** тем, что они по привычке пытаются использовать просто давление, и не ожидают никаких неожиданностей.

Но внимательно посмотрев на моих мускулистых собеседников, я понял, что мне, что называется, не светит и пришлось рассчитывать только на свое умение говорить. Жаль. Какой был удачный случай! И шанс был упущен.

И сколько потом пришлось потратить сил и времени на решение того, что можно было решить, буквально за пару часов.

Кстати, в переговорах, и мужчины это знают, огромное значение имеет то, кто сильнее физически. И кто сильнее, интуитивно чувствуют оба.

Казалось бы, какое это имеет при беседе двух юристов, ссылающихся на пункты договоров и которые никогда не будут выяснять кто прав физически?

Имеет. И очень большое. Тот, кто сильнее **ФИЗИЧЕСКИ**, все-таки может навязать многое своему партнеру по переговорам. Или не дать навязать себе.

Итак. Образ будущего должен быть гармоничным. В нем должно присутствовать не только то, что будет окружать вас, но и то, **КАКИМ** будете **ВЫ ЛИЧНО**.

Не думаю, что вас нужно в этом убеждать, хотя, возможно, для кого-то эта идея и является новой.

Повторюсь, что освоение боевого искусства имеет еще большое значение потому, что вы сможете понять некоторые вещи, которые трудно понять другим способом.

Некоторые вещи, например, в переговорах, практически невозможно объяснить словами, но можно показать на примере выполнения какого-либо приема или на примере типичной ошибки в спарринге.

А уж если говорить о развитии **ВОЛИ**, то вряд ли вообще существует способ лучше, чем серьезные занятия боевым искусством.

По поводу женщин. Я не сомневаюсь, что им тоже нужно заниматься боевыми искусствами, но как именно они будут это применять в жизни, мне судить трудно.

Скорее всего, не для того, чтобы физически подавлять мужчин. :) И тем более женщин. :) Я думаю, что женщины нам сами об этом, когда-нибудь, расскажут. Мы же будем собираться вместе. :)

Юрий Мороз

P.S. Уже в процессе редактирования текста пришла мысль, что для женщины прекрасная физическая форма отражается в том, как женщина выглядит, в том насколько она элегантна, насколько красиво двигается.

И то, что иногда у мужчин решается (просто путем мгновенного сравнения себя с собеседником) с помощью физической силы (и умения вести рукопашный бой), у женщин решается с помощью определения той, кто красивее .

И та женщина, которая победила и забирает трофеи, в чем бы они не заключались. :) Возможно я в этом и не прав и давайте пока использовать это в качестве рабочей гипотезы, а жизнь покажет, как все на самом деле.)

P.P.S. На этом и заканчивается блок 21 недели основного курса ШСД.

Юрий Мороз

Образ будущего-2. (22-я неделя.)

Тема образа будущего **НАСТОЛЬКО** важна, что мы, **ПРОТИВ ОБЫКНОВЕНИЯ**, задержимся на ней еще одну неделю. Для углубления в эту тему, давайте познакомимся с цитатами:

- Тайна где?
- Она в яйце, - спокойно прозвучал ответ.
- В яйце? В каком яйце? О чем ты, поясни? - отца собравшиеся вопрошали, и он собравшимся ответ давал.
- Яйцо от курицы цыпленка курицы взрастит. Яйцо от утки возродит утёнка. Яйцо орлицы миру принесет орла. Кем ощущаете себя, то и от вас родится.
- Я ощущаю! Я творец! - верховный прокричал вдруг жрец. - Скажи, как всех сильнее образ сотворить?
- Неправду ты сказал, - отец жрецу ответил, - не веришь сам тому, что говоришь.
- Тебе откуда может быть известно, **СКОЛЬ СИЛЫ ВЕРА У МЕНЯ?**
- Творящий никогда просить не станет. Творящий отдавать способен сам. Просящий ты, а это значит, ты в скорлупе неверия ...

Владимир Мегре "Сотворение"

Эта цитата не требует комментариев. Комментировать - только портить.
И еще одна цитата:

"... Всегда трагедии происходили в государствах, когда значительным несоответствие бывало правителя и образа его, с того все смуты начинались. И люди в смутах за образы сражались. Совсем недавно к образу коммунизма стремились люди, но образ коммунизма ослабел, теперь стремишься ты к чему, и в государстве все живущие к чему стремятся?

- Теперь мы строим ... Ну, может быть, капитализм иль ещё что-то, но чтоб так жить, как в странах развитых люди живут - в Америке, Германии. Ну, в общем, чтоб демократия была, как там, у них, достаток большой.

- Теперь у вас отождествлён образ страны и справедливого правителя в ней по образу тех стран, что ты назвал.

- Ну, пусть по образу тех стран.

- Но это говорит о том, что оскудели знания совсем жрецов страны, в которой ты живёшь. Нет знаний. Нет сил у них, чтобы образ сотворить достойный, способный повести своим путём. Обычно в ситуации такой все государства умирали, тысячелетий так история гласит.

- Но что плохого, если мы жить станем все, как, например, в Америке или в Германии живут?

- Владимир, посмотри внимательнее сам, сколько проблем в тех странах, что назвал. Сам и ответ себе: им для чего полиция нужна очень большая и множество больниц? И почему всё больше самоубийств в них происходит, и куда едут люди отдыхать из городов богатых и больших тех стран? Всё большее количество чиновников им требуется назначать за обществом следить. Всё это говорит, что образы слабеют и у них.

- И что же получается, мы стремимся к их слабеющим образам?

- Да, получается, тем самым и продлеваем ненадолго их жизнь. Когда образы ведущие уничтожали в твоей стране, в ней новый образ не создали. И поманил всех за собой тот образ, что живет в чужой стране. Если ему поклонятся все люди, то перестанет существовать твоя страна, - страна теряющая образ свой.

- А кто его способен создавать? Сегодня ж нет жрецов.

- Есть люди и сегодня, которые лишь тем и заняты, что образы творят, просчитывают образов способность увлекать народ, и часто расчеты их верны бывают.

- Я что-то и не слышал даже о таких. Или все это содержится в строжайшей тайне?

- Ты, как и множество людей, днем каждым с деяниями их соприкасаешься.

- Да где, когда?

- Владимир, вспомни, когда пора приходит выбирать вам новых депутатов в государстве или из нескольких желающих единого правителя - он президентом называется сейчас - пред всеми представляют образ их. А образ тот и формируют люди, которые своей профессией избрали образы творить. У кандидатов разных есть несколько таких людей. И побеждает тот, чей образ всех приятней получился для большинства.

- Как образ? Все ж они реальные, живые люди. Они сами на собраниях перед избирателями выступают, и по телевизору тоже сами выступают.

- Конечно, сами, только им советуют всегда, где и как себя вести, что говорить, чтобы образу приятному для многих соответствовать. И часто кандидаты следуют совету. Ещё им делают рекламу разную, стремясь их образ с лучшей жизнью для каждого связать.

- Да, делают рекламу. Всё равно не очень мне понятно, что главней сам человек, который в депутаты и президенты хочет избираться или тот образ, о котором ты твердишь?

- Конечно, человек всегда важнее, но ты ведь, голосуя, не встречался с ним, не знаешь в точности, какой на самом деле он. И голосуешь ты за образ, тебе преподнесенный.

- Но ведь ещё программа действий есть у каждого из кандидатов, и люди за программу голосуют.

- Как часто исполняются программы те?

- Ну не всегда программы предвыборные исполняются, а полностью возможно и никогда их выполнить и невозможно, потому что другие со своими программами мешаются.

- Вот так и получается всё время, что множество творится образов, но нет единства полного среди них. Нет образа единого, способного собою всех увлечь и к цели привести. Нет образа, а значит, вдохновения нет, неясен путь, сиюминутна, хаотична жизнь.

- Так кто ж тот образ может сотворить? Жрецов сегодня мудрых, значит, нет. И о науке образности я от тебя впервые слышу, той что жрецам преподавал твой праотец.

- Немного ждать осталось, будет образ сильный у страны. Он победит все войны, и мечты людские прекрасной явью претворяться станут в твоей стране, потом по всей земле."

Владимир Мегре "Сотворение"

Пожалуй, в одном предложении, которое следует ниже, заключается квинтэссенция всего этого отрывка:

Нет образа единого, способного собою всех увлечь и к цели привести. Нет образа, а значит, вдохновения нет, неясен путь, сиюминутна, хаотична жизнь.

То, как сиюминутна, хаотична **МОЖЕТ БЫТЬ** жизнь, я думаю, вам не нужно рассказывать. Мы все так и жили. Или почти все.

Разница только в том, что вы **ПОНЯЛИ** проблему, **ПОНЯЛИ**, что нельзя так жить, хаотично, сиюминутно, но нужно еще эту проблему **РЕШИТЬ**. И решением, как вы понимаете - является **ОБРАЗ БУДУЩЕГО**.

Следующий блок, **блок седьмого месяца**, будет посвящен **УПРАВЛЕНИЮ**, как обычно, разумеется, на практике. И кстати, для вас приготовлен один сюрприз. И не пытайтесь угадать, все равно не догадаетесь. :)

Но не будем отвлекаться.

Итак, блок пятого месяца - называется "**НАЧАЛО**". Почему начало? Да потому, что вы теперь действительно можете не просто изучать предпринимательский мир, а **УВЕРЕННО НАЧАТЬ** и **МОЩНО НАЧАТЬ!**

Вы изучали что такое предпринимательская деятельность, пробовали себя в качестве предпринимателя, а теперь нужно, разобраться, а **ЧТО** же вы хотите создать? И в этом смысле и нужно понимать слово **НАЧАЛО**. Начало **СОЗДАНИЯ**.

Но **НАЧИНАЯ**, нужно знать, а **КУДА**, собственно, идешь, к чему стремишься. И ответом на этот вопрос является **ОБРАЗ** будущего.

Вам придется стать, для самого себя, тем самым жрецом и стать жрецом для сотрудников своей фирмы.

Если вы не сможете создать **ОБРАЗ**, который будет **привлекателен ДЛЯ ВСЕХ**, то будете обречены на ежедневные принятия десятков и сотен решений, которые вроде бы должны принять ваши подчиненные и за которые они вроде должны принять на себя ответственность ...

Но решений они не примут, и ответственность тоже. И придут за решениями к вам.

Для того, чтобы облегчить задачу создания образа, очень советую **ВНИМАТЕЛЬНО** прочитать **ВСЕ** книги Владимира Мегре.

И прочитайте эти книги именно с точки зрения того, какой же образ вы предложите сотрудникам своей фирмы?

Итак, блок седьмого месяца будет посвящен управлению и **ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ**, как вы понимаете, перейти (управлять переходом) от **НАЧАЛА** к **ОБРАЗУ БУДУЩЕГО**.

Управления не бывает вообще, а может быть только управление переходом **ИЗ ОДНОГО** состояния **В ДРУГОЕ СОСТОЯНИЕ**.

Из сегодняшнего **ОБРАЗА ЖИЗНИ** к **ОБРАЗУ БУДУЩЕГО**. Если нет перехода, то нет и управления.

И нужно не просто перейти, а добиться того, чтобы эту задачу (**ЦЕЛЬ**) всерьез приняли **ВСЕ** ваши сотрудники, от зама, до уборщицы.

И чтобы они **ХОТЕЛИ** попасть в то **БУДУЩЕЕ**, а не просто отработывали рабочие часы. Не просто зарабатывали зарплату.

Задача **СОЗДАНИЯ ОБРАЗА** нелегка. Но решение ее, зато, снимает с вас множество и множество управленческих проблем.

А если вы хоть на 50-30% выполнили задачу ежемесячного удвоения (в течении пяти месяцев подряд), то управленческие проблемы просто обязаны начать у вас нарастать. То есть появилась проблема, которую нужно решать. :)

Помните лозунг? - "**Будут проблемы - будем решать.**" :)

Вот и появились управленческие проблемы. **ДОЛЖНЫ ПОЯВИТЬСЯ!** Если вы **ДЕЙСТВОВАЛИ** пять месяцев, а не просто читали материалы.

Понять, в чем заключаются проблемы управленца, можно, только почувствовав их на себе, сколько не читай о **ЧУЖИХ** проблемах, их **НЕ ПОЙМЕШЬ**.

А управленческие проблемы относятся к такого рода проблемам, которые невозможно решить, просто заплатив деньги и поручив их решение кому-то. Эти проблемы нельзя делегировать!

Пока не будет **ОБРАЗА**, делегировать управление фирмой вы вряд ли сможете.

Нельзя продать фирму, которой нет и **нельзя делегировать управление, КОТОРОГО НЕТ!**

Вы уже эффективно управляете? Наверно нет. Так что же вы будете **ДЕЛЕГИРОВАТЬ?** Нечто не вполне понятное вам самому?

То есть **ВАЖНОСТЬ** и **НЕОБХОДИМОСТЬ** создания **ОБРАЗА БУДУЩЕГО** вы уже понимаете.

Но возможно, :) Вы еще не понимаете, **НАСКОЛЬКО ВАЖЕН ОБРАЗ БУДУЩЕГО.**

Я вам скажу, что важнее его для вас сейчас просто ничего нет!

Да, подумали, наверно, вы, пошел уже шестой месяц, а такое чувство, как будто ты еще новичок и все начинается сначала. Это хорошо!

Это означает, что начинается **НОВЫЙ ВИТОК!**

Движение по спирали, как вы понимаете, существенно отличается от движения белки в колесе.

Вот с этим **НОВЫМ ВИТКОМ** мне и остается вас поздравить.

Юрий Мороз

ВЫЗОВ

(23-я неделя.)

Скорее всего, вы еще не закончили, а может только начали создание образа будущего.

На это вам должно хватить всего этого месяца, (в месяц уложите?) и тем не менее, несмотря на то, что образ еще не до конца создан, пойдем дальше.

Вы наверняка слышали слово "**ВЫЗОВ**". Вызов бросают другим, но еще интереснее его бросить **САМОМУ СЕБЕ**.

Настоящий вызов отличается тем, что вы ставите **СЕБЕ ЦЕЛЬ**, и причем **ВСЕРЬЕЗ**, которая совершенно честно представляется вам просто **ФАНТАСТИЧЕСКОЙ**.

Теоретически, конечно, **КТО-ТО** и мог бы добиться этого, но вы, **ЛИЧНО ВЫ???** Да ну, вы же себя отлично знаете. :)

Но как бы вы себя не знали, **ВЫЗОВ НЕОБХОДИМ**.

ВЫЗОВ требует от вас не просто действий, вызов требует от вас действий на том **УРОВНЕ**, на котором вы еще **НИКОГДА** не действовали!

Он требует от вас стать **НА ГОЛОВУ ВЫШЕ** самого себя. То есть, если вы бросили себе вызов, то вам нужно или вырасти на голову или же сдаться.

Так как сдаться для такого человека, как вы, есть дело невозможное ... То единственный способ принять вызов, это достигнуть **ПОСТАВЛЕННУЮ ЦЕЛЬ**.

Существенным моментом вызова является то, что если вы достигнете поставленной цели, или, как мы уже говорили выше, материализуете **ОБРАЗ БУДУЩЕГО**, то ваша жизнь **КАЧЕСТВЕННО**, а не просто количественно изменится.

КАЧЕСТВЕННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ является **СУЩЕСТВЕННЫМ УСЛОВИЕМ**, которое предъявляется к **ЦЕЛИ**.

ВЫЗОВЫ нужно применять экономно. Они, как и многое другое, портятся от слишком частого употребления.

И поэтому каждый вызов должен продвигать вас не просто вперед, а на **СЛЕДУЮЩУЮ СТУПЕНЬКУ**. Чем отличаются качественные отличия от количественных, вы, конечно, понимаете.

Например, момент, когда **СВОЕ ДЕЛО** дает возможность перейти вам на самофинансирование и отбросить необходимость подрабатывать на стороне - это качественное изменение.

Момент, когда вы фирму передаете полностью под управление и она теперь будет приносить вам доход и не требовать от вас ежедневного внимания - тоже качественное изменение.

А вот увеличение уровня дохода вдвое или вчетверо, если вы и до этого не очень ограничивали себя в еде, одежде, и развлечениях, есть изменение только количественное.

С этой точки зрения вам, наверно, теперь понятно, что для многих бизнесменов было только одно качественное изменение в жизни - тогда, когда они создали свой бизнес.

И с тех пор ничего значительного, можно сказать, в их жизни не происходило и не произойдет, если они не обанкротятся. И это будет только второе качественное изменение.:) Ничего другого просто не запланировано.

Ваша задача искать и **НАЙТИ ЦЕЛЬ**, которая даст качественный переход.

Этим и опасно, кстати, управление по **ЦЕЛЯМ**. (А никакого другого управления, кстати, и нет.)

ПОСЛЕ ТОГО, как цель достигнута, ничего не будет работать, пока не будет поставлена **СЛЕДУЮЩАЯ ЦЕЛЬ** и как вы понимаете, она должна не количественно, а **КАЧЕСТВЕННО** отличаться от предыдущей.

Все финансовые цели, с этой точки зрения, являются количественным и поэтому **НЕ ПОДХОДЯТ!**

Таким образом, один вызов вы **УЖЕ** имеете. Сформулировать **ЦЕЛЬ** достижение которой дает **КАЧЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**. Если, конечно, такая цель вами уже не определена..

Как вы понимаете теперь, задача ежемесячного удвоения является тренировкой, которая тренирует способность находить новые возможности, которая требует от вас не останавливаться на достигнутом, но эта задача быстро перестает мотивировать. Увы.

И вы сами смогли в этом убедиться на собственном опыте. И подобные задачи не замотивируют, кстати, и ваших подчиненных.

Для этого мы с вами и проверяли это на практике. Чтобы вы теперь знали, что и вас и ваших сотрудников не может долго мотивировать просто рост доходов или зарплаты.

Нужна цель, дающая качественный прирост, и которая была бы **ВЫЗОВОМ** для вас.

Фантастичность цели, ее кажущаяся невозможность, а она именно кажущаяся, (потому что в глубине души вы сами себе говорите, а почему нет?) создает азарт, вдохновение, приносит энергию.

Рутинные ежедневные задачи, которые вы давно знаете как решать, приводят к тому, что энергии становится все меньше и меньше.

ЦЕЛЬ-ВЫЗОВ открывает в вас **НОВЫЙ, НЕВЕДОМЫЙ** еще вам **ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ**. Хотите, чтобы энергии у вас было столько, что вы сами себе будете поражаться? Кто же это не хочет, скажете вы?

Да многие не хотят! Все те, кто не бросают **ВЫЗОВ** самому себе, собственным возможностям, собственным представлением о самом себе.

Помните, упоминания во многих книгах о том, что тот, кто победил самого себя, больший победитель, чем тот, кто победил тысячу воинов.

Это как раз **ОБ ЭТОМ**. Бросить самому себе вызов и победить, это и есть победить самого себя. А кого же еще?

Кто **ВЫЗОВ** бросил? Вы! А кто победил? Тоже вы. Значит вы сами себя и победили.

Чувствуете, некую даже дрожь, при мысли о том, чтобы бросить **СЕБЕ ВЫЗОВ?**

Это та самая неведомая энергия приходит в движение, пробуждается. Энергетические способности человека неисчерпаемы, их нужно только правильно и не спеша пробудить.

Наверняка вы уже сильно отличаетесь от того, кто начал шесть или около того месяцев назад действовать, получив блок Первого месяца ШСД. Или точнее о того, кто **ПРИНЯЛ РЕШЕНИЕ** начать создавать свое Дело.

Но ведь вы не достигли еще даже и одного процента своих возможностей! Представляете?

Практически, мы с вами исчерпали только, то что лежало на поверхности, просто устранили ненужные потери и сконцентрировали **энергию НА НУЖНОЕ**.

А теперь пришло время пробудить **НЕВЕДОМЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ИСТОЧНИК!** Хотелось бы ошибаться, но думаю, что вы еще ни разу не касались этого источника.

Даже только мысли об этом начинают будоражить и взрывать обычные опасения и привычные небольшие цели.

Вы же работали на ХОЛОСТОМ ХОДУ! Может даже вы и очень много сделали за эти несколько месяцев, но все эти ваши усилия, возможно даже на пределе, лишь приблизили вас к тому, что вы можете открыть **НАСТОЯЩИЕ** энергетические потоки.

Нужно **ОТКРЫТЬ ИХ!**

И ВЫЗОВ это просто **СПОСОБ** для раскрытия того в себе **ТОГО**, что до сих пор спало и ждало **СВОЕГО ЧАСА**.

СВОЕ ДЕЛО - это **ПРОБУЖДЕНИЕ** из самой вашей **ГЛУБИНЫ** чего-то необычно мощного и невероятно сильного.

Эта новая энергия нетороплива и никогда не спешит.

У неё нет необходимости спешить.

НИЧТО не может устоять перед ней. И поэтому производится очень тщательное **ПРИЦЕЛИВАНИЕ** и очень тщательное формирование **ОБРАЗА БУДУЩЕГО**.

В тот момент, когда начинается **ВКЛЮЧЕНИЕ** этой **ГЛУБИННОЙ ЭНЕРГИИ**, вы понимаете, что нет таких целей, которые невозможно достичь. Нет ничего невозможного.

Это невероятно мощная энергия отличается еще одной особенностью, она не может столкнуться с такой же энергией, которая **МОЖЕТ ВСЕ**.

Такая энергия никогда не противостоит САМА СЕБЕ.

Противостоять этой энергии может только энергия, направленная на мелочные цели и удержание того, что есть, то есть **НЕ ЭНЕРГИЯ ВЫЗОВА** самому себе.

И значит, она не может встретить настоящего сопротивления. Эта энергия **ВСЕГДА ПОБЕЖДАЕТ**.

Потому, что человек, который ее использует, **НЕ ПОБЕЖДАЕТ ДРУГИХ**, он **ПОБЕЖДАЕТ СЕБЯ**. Да и незачем и некого побеждать, кроме самого себя.

Пожалуй, стоит ограничиться на этом. Уже ведь все ясно?

БРОСЬТЕ ВЫЗОВ!

И пробудите в себе **НЕВЕДОМУЮ ЭНЕРГИЮ**, которая **ВСЕГДА ПОБЕЖДАЕТ**. И в этом мире не будет силы, которая сможет вам **ПОМЕШАТЬ ПОБЕДИТЬ СЕБЯ**.

Юрий МОРОЗ

P.S. Теперь вы понимаете, в частности, почему цель должна быть не финансовой?

Да просто потому, что никакая финансовая, денежная цель не может пробудить эту энергию. Ни у вас, ни у других людей.

Пробудить эту энергию может только та цель, которая **создает ВДОХНОВЕНИЕ**, подъем, когда кажется, что сейчас полетишь. И действительно, можно летать как птицы на этой энергии.

Не буду говорить вам, что я сам летал, но то что, это возможно, у меня просто нет никаких сомнений. И то, что невозможное возможно - тоже. Но стоит ли рассказывать об этом?

У вас есть возможность убедиться **САМОМУ** в этом. И что может быть лучше, чем убедиться **САМОМУ**?

Это ведь в бесконечное количество раз интересней, чем слушать об этом чужие рассказы или читать книги об этом тех, кто это испытал на собственном опыте.

Юрий МОРОЗ

Управление (24-я неделя.)

В заключительной неделе этого месячного блока я собрался вам рассказать **ВСЁ**, что я знаю **ОБ УПРАВЛЕНИИ**. Что же я буду писать, в блоке седьмого месяца, который называется **УПРАВЛЕНИЕ?**

Мне сложно вам сейчас ответить на этот вопрос, могу сказать одно, легко мне не будет. :) Придется прыгнуть выше собственной головы. А кому сейчас легко? :)

Итак, управление. Нет, не так ...

ИТАК. УПРАВЛЕНИЕ!!

Очевидно то, что управлять может только тот, кто **ОТВАЖИЛСЯ** взять управление **НА СЕБЯ**.

Тот, кто не осмелился, может иметь подчиненных, но то, что он делает, вряд ли можно назвать управлением. Он выполняет **РАБОТУ** их руководителя, но **НЕ УПРАВЛЯЕТ** своими подчиненными.

Вы уже прекрасно знаете, что управление начинается с **ЦЕЛИ**. Нет цели - нет управления, кто бы вам что ни говорил.

Есть цель - есть ее достижение и награда за ее достижение. Наградой может быть и **САМ ФАКТ** достижения. **Я СМОГ!!!**

Есть цель, может быть и ее не достижение и, значит, ответственность за не достижение.

Ответственность может быть только моральной, но это не значит, что такую ответственность люди легко переносят.

Далеко и даже, чаще всего, не легко. **ОБЫЧНО** моральная ответственность переносится тяжелее материальной.

Разумеется, человек будет нести моральную ответственность в том случае, если он **ВЗЯЛСЯ САМ** за достижение **ЦЕЛИ**, уверен был, что он ее достигнет, но или по собственной ошибке (халатности) или расслабленности цели не достиг.

Может быть еще такой вариант, что цель оказалось достичь намного сложнее, чем казалось вначале.

Но если руководитель помогал (в рамках возможного) такому подчиненному и все остальные старались ему **ТОЖЕ** помочь, то есть были нацелены на результат, то все равно неудача переживается болезненно.

Вот если же руководитель и остальные сотрудники **НЕ ЦЕНИЛИ ЦЕЛЬ**, и не старались помочь, подбодрить, поддержать, то это может привести к тому, что напряженная работа по достижению цели может быть брошена и достижение цели будет только имитироваться.

Это сразу видно по тому, что акцент в разговорах и отчетах начинается переводиться с процентов достижения цели, к **ОБЪЕМАМ** выполненных работ (**ТЯЖЕЛЫХ РАБОТ**) и к объективным трудностям.

Разумеется, вознаграждение должно быть привязано к результатам и для тех, кто цели достиг, вознаграждение должно **ЗНАЧИТЕЛЬНО** отличаться от тех, кто цели не достиг.

Но на этом не нужно и даже **ВРЕДНО** делать **АКЦЕНТ!**

Представьте себе грузчиков, которые пыхта и тяжело работая, втащили пианино на девятый этаж по лестнице.

И на это пианино ни одна пылинка не села. Если в этом случае, после торжественного водружения инструмента на место, грузчикам накроют стол и нальют, по чуть-чуть :), то они примут это с большой благодарностью, но и где-то как должное.

Но если хозяин будет им это обещать до начала работы, тряся бутылкой или деньгами, то это может вызвать даже обратный эффект.

Люди любят хорошо работать, потому что хорошая работа вообще нужна и потому что, правильно работать хорошо и неправильно плохо.

Но работать хорошо **ПОТОМУ**, что тебя за это **ПООЩРЯТ**, это как-то неприятно. Неуважительно как-то.

То есть **УСТАНОВКА** на хорошую работу (на **МАСТЕРСКОЕ** достижение цели) должна делаться сама собой, без всякой привязки к оплате.

Как это пишут в американских учебниках менеджмента, нужно обращаться к лучшей, высокой, светлой стороне личности подчиненного.

А оплата сама собой. Но опять-таки без всяких намеков на то, что мол, смотрите у меня, я вам плачу, и вы **ПОЭТОМУ** должны ...

То есть руководитель должен **УМЕТЬ** замотивировать своих сотрудников на хорошую работу без всякого упоминания о деньгах.

И после того, как **ЦЕЛЬ** достигнута, выплатить щедрое вознаграждение (превышающее обычное и **ЗАМЕТНО** превышающее обычное), и отметить достижение цели **КАК ТАКОВОЕ**, отметить **МАСТЕРСКУЮ** работу и так далее и не акцентировать внимание на том, что он **ХОРОШО ЗАПЛАТИЛ**.

Это и так все, кто получит деньги, увидят. Но это будет (и должно быть) лишь **ДОПОЛНЕНИЕМ** к тому, что хорошую работу **ОЦЕНИЛИ**.

По **ЧЕЛОВЕЧЕСКИ ОЦЕНИЛИ**, а уж само-собой и в деньгах, но это, как бы, и само-собой разумеется. Так ведь?

Мы ведь исходим из того, что если вы сделали действительно что-то **ВЫДАЮЩЕЕСЯ**, то и с деньгами будет все нормально. И ничего удивительного тут нет.

Удивительно, как раз, отсутствие **ИСКРЕННЕЙ** похвалы и отсутствие финансового выражения высокой оценки работы.

А вот когда хорошую, **НАСТОЯЩУЮ** работу **КАК СЛЕДУЕТ** оценили в деньгах, то это **НОРМАЛЬНО!**

Тут нет ничего такого, чем бы мог гордиться руководитель. Это просто его обязанность! А вот если он по человечески рад за тех, кто достиг цели, и **ГОРДИТСЯ ИМИ**, то это уже приятно, и руководитель вроде бы это и не обязан делать.

Уже много раз писали о том, что японцы скопировали всю систему морального поощрения при социализме. А мы её забыли.

Умение найти способ **МОРАЛЬНО** поощрить сотрудников при том, что финансовая оценка **ЧЕТКО** работает **БЕЗ СБОЕВ** - это и есть искусство руководителя. Причем поощрить морально **ТАК**, чтобы этот день был лучше (приятней) **Дня Рождения** и **Нового Года**.

От **НАСТРОЯ** подчиненного зависит почти все. Будет настрой - будет и результат.

Далее. Указать подчиненному на его **ЦЕЛЬ**, вдохнуть в него уверенность, что он может, что он справится, всемерно помогать подчиненному в достижении цели и на то же нацеливать всех, чтобы все помогали друг-другу в достижении их индивидуальных целей - это тоже **ОБЯЗАННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ!**

Обязанностью руководителя **ТАКЖЕ** является верить в подчиненного и доверять ему.

Не доверяешь, найми другого, а уж если доверяешь, то дай ему **ПОКАЗАТЬ**, что он **СПОСОБЕН САМ**, без вмешательства в детали его работы, дай **САМОМУ** достигнуть поставленную цель. Помните, как дети часто говорят: "**Я САМ!**" А вы думаете, взрослые не хотят добиться чего-то, чтобы успех был полностью приписан им?

Мужество руководителя заключается в том, что после того, как цель подчиненным принята, он не разрешает сам себе **ВМЕШИВАТЬСЯ!**

НЕ ИМЕЕТ ПРАВА вмешиваться в решения и действия своего подчиненного!

Вмешательство может быть одно - **ОТСТРАНЕНИЕ** от работы (от должности).

Но добиться, чтобы подчиненный принял ответственность на себя и при этом вмешиваться в его решения - **НЕВОЗМОЖНО**.

Или ответственность или возможность вмешиваться. Или **ТО** или **ДРУГОЕ**. А и то и другое одновременно не бывает.

Таким образом, если у вашего сотрудника есть вышестоящий начальник (не вы), и у фирмы есть, например, исполнительный директор, а вы являетесь владельцем фирмы, то вы **НЕ ИМЕЕТЕ ПРАВА** дать ни одного указания сотрудникам своей фирмы.

Во-первых, это **ВМЕШАТЕЛЬСТВО** в деятельность руководителя. А во вторых, вы создаете очень пикантную ситуацию для своих руководителей.

Приходит такой руководитель и дает некое указание подчиненному, а сотрудник ему говорит, а мне шеф (владелец) сказал делать **ЭТО!**

И что делать этому руководителю? Идти и выяснять у вас, **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** вы давали это указание или нет?

И далее, что **ИМЕННО** вы имели в виду и **ПРАВИЛЬНО** ли понял вас его подчиненный?

И почему, собственно, именно так надо делать, а не так как было принято делать обычно? Вообще, возникает много вопросов, и все очень неприятные.

В третьих, вмешательство означает, что вы не доверяете компетентности руководителя. А зачем вы такого назначили?

Все это неизбежно приводит к тому, что при появлении шефа начинается бурная деятельность, которая неизбежно замирает при его исчезновении. Кто эту работу оценит в отсутствии шефа?

Также это приводит к тому, что сотрудники начинают стремиться решать вопросы непосредственно с **САМИМ ШЕФОМ**, (то есть человеком, имеющим **ВСЮ ПОЛНОТУ ВЛАСТИ**) а не со своим руководителем. А действительно, зачем идти к тому, чьи решения могут быть завтра отменены?

А как надо?

А надо просто отдать **ВСЮ ПОЛНОТУ ВЛАСТИ** своим замам, и в том числе всю полноту власти по **ПРИЕМУ СОТРУДНИКОВ** и **УВОЛЬНЕНИЮ**.

Как они могут руководить теми, кого не они принимали и не они могут уволить?

Аналогично, нужно передать в руки своих замов решение вопросов о том, кому платить премию, а кому нет, и кого морально стимулировать, а кого нет.

В этом случае, ваши замы могут быть уверены, что их указания будут выполняться и, значит, они могут принимать **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** на себя.

А как учить своих замов руководить? Очень просто. По принципу **ДЕЛАЙ КАК Я**.

Когда зам принял на себя ответственность за достижение цели, то он становится **ЗАИНТЕРЕСОВАН** в том, чтобы его подчиненные работали **ХОРОШО**.

И значит, будет очень **ВНИМАТЕЛЬНО** выслушивать **ТЕХ**, кто ему будет в этом помогать. Тут не до того, чтобы выяснять кто кого умней и у кого дипломов больше, **ЦЕЛЬ НУЖНО ДОСТИГНУТЬ!**

И если даже уборщица ценное предложение внесет, то оно тут же будет применено.

Так как замы будут заинтересованы, чтобы их участки работ работали хорошо (то есть была достигнута поставленная цель), то они будут заинтересованы в повышении своего мастерства и будут задавать вам вопросы.

А ваше дело тогда уж постараться не уронить в грязь лицом и, как следует ответить на вопросы.

Если вам это удастся, то учится ваши замы будут именно **У ВАС**.

И рано или поздно, в результате того, что ваши замы **ПЕРЕЙМУТ** ваши методы управления, вся ваша организация будет работать в одном стиле.

Разумеется, замы будут учить тому же самому, своих подчиненных (это же дает **РЕЗУЛЬТАТ**, они по себе чувствуют) и так все это достигнет до самого нижнего звена.

И В ЭТОМ СЛУЧАЕ и возникнет та самая **корпоративная культура**.

То есть два сотрудника будут решать проблемы возникающие на стыках их деятельности в том стиле, которые зададите вы. Сначала замам, а потом и каждому сотруднику. Ведь и у замов могут быть проблемы на стыках и вам придется **ПОКАЗАТЬ** как их решать.

Разумеется, формулирование **ЧЕТКИХ ЦЕЛЕЙ** для **КАЖДОГО СОТРУДНИКА** дело очень и очень непростое.

Трудно найти более творческую и менее формализуемую деятельность, чем деятельность по формулированию целей сверху до низу для каждого сотрудника.

Ваша задача, **ЛИЧНО ВАША ЗАДАЧА** сделать это для ваших замов, разумеется, вместе с ними. И они должны **ИСКРЕННО** принять **ЦЕЛЬ**.

Каждый свою. А затем они должны сделать тоже самое со своими подчиненными.

Принцип прост. Достижение целей всеми подчиненными вашего зама дает в целом ту цель, которую вы поставили (и он принял) перед замом. Достижение цели всеми замами дает достижение **ЦЕЛИ** всей организации и создает тот самый **ОБРАЗ БУДУЩЕГО**.

Требование к цели таково. Должно быть очевидно (видно), без сложных расчетов, и каких-либо неочевидных критериев - **ДОСТИГНУТА** цель **ИЛИ НЕТ**.

Чем очевидней - тем проще контроль и самоконтроль.

Контроль, разумеется не отменяется, но контроль, это не вмешательство.

Решение об отмене или изменении решения руководителем или делается **ИМ САМИМ**, или руководитель **ОТСТРАНЯЕТСЯ** от выполнения своих обязанностей.

Разумеется, если руководитель считает, что поступает правильно, а вы уверены, что это приведет к ошибке, то нужно что-то решать.

Если ошибка некритическая, то можно, а иногда и **НУЖНО** дать ее сделать, ведь нужно же руководителям учиться и на собственных ошибках.

Если же ошибка критическая, то лучше всего объяснить, что и как, чтобы руководитель **ПОНЯЛ** свою ошибку и тогда он **САМ** ее и исправит.

Если же он не хочет слушать вас и упрямо стоит на своем ... Да ...с, тут, вы понимаете, к чему это ведет.

Возможно, что вы заблуждаетесь. Ведь может быть такое? Тогда имеет смысл спросить у этого руководителя, каким образом он может **ДОКАЗАТЬ СВОЮ ПРАВОТУ**, не подвергая риску все предприятие.

Не может доказать, ну что ж, значит, рисковать вы не можете. Не имеете права. Может, что ж, нужно дать шанс. И ему и себе. **ШАНС УЗНАТЬ ИСТИНУ**.

Как вы понимаете, основной деятельностью руководителя становится, при таком подходе, повышение уровня компетентности сотрудников предприятия и вдохновение в них веры в себя..

Если они будут верить в себя, то **ПРИМУТ ВЫЗОВ**, а если они примут вызов и верят в себя, то смогут совершить буквально **НЕВОЗМОЖНОЕ!**

Особенно, если такое настроение охватит **ВСЕХ** сотрудников. В этом случае, те сотрудники, которые не примут этот подход, будут буквально **ОТТОРГНУТЫ** коллективом. Они, что называется, не работаются.

Разумеется, кто будет терпеть, в то время, когда напряженно достигается цель, человека, который применяет формальный подход. (От сих, до сих.)

Интересы дела всегда на **ПЕРВОМ МЕСТЕ**, ограничены они только безопасностью.

Вы имеете право рисковать собой, но не имеете право рисковать другими. А если цель сверхважна и без вас может быть недостигнута, то вы не имеете права и рисковать собой.

Вот почти и все. :) Как ни странно, но все управление вместились в пять страниц. :)

Но добавить чего-нибудь существенного почти и нечего.

Пожалуй, стоит остановиться еще на том, как разбудить инициативу и энтузиазм сотрудников.

Собственно, **ЦЕЛЬ** уже выполняет эту задачу, но многие люди просто **НЕ ПРИВЫКЛИ** к такому подходу.

Долгие годы привычки к стилю работы, когда текучка заедала, а о целях никто и не думал, мешает перейти на такой подход.

Разумеется, таких людей, людей способных брать на себя ответственность за достижение цели, нужно отбирать еще на стадии приема на работу.

Для тех, кто уже работает, нужно дать **ПЕРЕХОДНОЙ ПЕРИОД** и объяснить, что (с такого-то числа) будет теперь так, и тех кто не сможет научиться работать по новому, придется уволить, хоть будет и жалко.

Сколько будет переходный период зависит от множества конкретных обстоятельств, но **НЕ СПЕШИТЕ!**

Я думаю, что можно смело отвести на это два-три месяца, а для большого предприятия и намного больше.

Дайте людям **ПОНЯТЬ**, что **ИМЕННО** вы требуете, как это все будет. Объясните им, каким образом **ОНИ ВЫИГРАЮТ** от такого подхода и переход должен быть принят большинством **ДОБРОВОЛЬНО**.

Если большинство сотрудников фирмы не принимает новый подход **ДОБРОВОЛЬНО**, то, значит, вы что-то делаете не так.

ЗАСТАВИТЬ человек принять ответственность на себя невозможно. Можно силой только добиться имитации этого и тогда в предприятии появится ложь, а хуже лжи может быть только воровство, хотя, все-таки, ложь еще хуже.

Самым опасным видом лжи является **УМЫШЛЕННАЯ ДЕЗИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛЬНОМ ПОЛОЖЕНИИ ДЕЛ!**

Если вы не будете знать о том, как **НА САМОМ ДЕЛЕ** обстоят дела, а плохие новости никто не любит сообщать шефу, то вы будете принимать неверные управленческие решения, а результат, вы сами догадываетесь, какой будет.

В отчетах о том, как идут дела, должна быть стопроцентная честность. И нужно предупредить всех, что вы можете простить ошибки, вы можете простить не достижение цели, но ложь **ВНЕ ПРОЩЕНИЯ**.

В случае **УМЫШЛЕННОЙ** лжи, решение одно - **НЕМЕДЛЕННОЕ УВОЛЬНЕНИЕ**.

Ко лжи также приравнивается решение о том, чтобы **НЕ СООБЩАТЬ** руководству о критических ситуациях или сложных проблемах, которые могут существенно повлиять на работу предприятия.

Ответственность никто не снимает с тех, кто совершил ошибку или привел ситуацию к кризису и, скорее всего, именно этот человек и будет исправлять последствия.

Что делать, ошибки и аварии случаются. И наказывать нужно не за то, что ошибки случаются, а за то, что из них не извлекаются уроки.

Но если информация не отправлена руководству, а этого ситуация **ТРЕБУЕТ**, так как есть существенное отклонения от обычного порядка вещей, то за это **ТОЖЕ НУЖНО УВОЛЬНЯТЬ**. Чтобы другим **НЕПОВАДНО БЫЛО** и все знали, что **ТАКОГО НЕЛЬЗЯ!**

Разумеется, границы должны быть четко описаны, чтобы выход за них был ясен каждому и не было сомнений, о чем сообщать, а о чем нет.

Когда я, еще очень давно, работал на заводе и мне пришлось пару раз сообщить о том, что деталей в наличии больше, чем на самом деле, то я испытал очень неприятные ощущения.

А вдруг выйдет из строя какой-нибудь станок и к нужному моменту не будет того количества деталей, которые, по отчету, уже давно готовы?

Так вот, когда ваши сотрудники окажутся в ситуации, что им придется выбирать, что делать, сообщить завышенные данные, чтобы избежать порицания или сделать приписки, то вы должны создать такую атмосферу, чтобы никто не посмел сделать приписки. Чтобы **РИСК** был **СЛИШКОМ ВЕЛИК!**

Если же это будет не так, то постепенно качество (правдивость) информации будет снижаться и вам, чтобы узнать правду, придется просто **ТРЕБОВАТЬ**, чтобы ее сказали. Придется добиваться правды.

А это уже начало конца. И конца близкого.

Ваши сотрудники должны знать, что вы "не убиваете гонца, который принес плохие вести". Вы "убиваете того, который не сообщил о плохих новостях".

Я довольно много внимания уделил этому вопросу, и вы, видимо, уже согласны со мной, что сокрытие плохих вестей может привести к ужасным последствиям. И более того, обязательно приведет!

И в заключение.

Помните фильм про чародеев, когда два опытных чародея учили новичка. Это тот самый фильм в котором **ГЛАВНОЕ** определено так: " **Главное, чтобы, костюмчик сидел**". :)

Помните инструкции герою, которого играл Александр Абдулов? "**Видишь Цель? Верись в себя? Вперед!**"

Все правильно? Но чего не хватало? Почему не получилось у героя Абдулова сделать так как показывали ему чародеи?

Давайте ответ на этот вопрос, оставим в качестве **Домашнего Задания**. Подумайте. Что же нужно **ЕЩЕ**, чтобы **ВСЕ ПОЛУЧИЛОСЬ**?

Ну что же, на этом и закончим блок Шестого месяца ШСД.

По окончанию шестого месяца жду от вас ответ на вопрос домашнего задания.

Для тех, кто оплатил только шесть месяцев, нужно **ЗАПРОСИТЬ** у меня **РЕКВИЗИТЫ**, по которым можно произвести оплату.

Если, вы разумеется, собираетесь продолжать обучение в ШСД.

Тем, кто оплатил **СРАЗУ** за год или два, разумеется, доплачивать ничего не нужно.

Пожалуйста, и те и другие, укажите в теме письма мне "**ЗАКОНЧИЛ ШЕСТОЙ МЕСЯЦ**" и если нужно, укажите в тексте письма **необходимость выслать реквизиты**.

И, соответственно, пишите затем в теме письма по окончанию блока седьмого месяца и последующих ... "**ЗАКОНЧИЛ СЕДЬМОЙ (ВОСЬМОЙ и так далее) МЕСЯЦ**".

Да, и пожалуйста, пишите мне достаточно **ПОДРОБНЫЕ** письма о том, что получается и что **НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ**. Как вы понимаете, мне просто **НЕОБХОДИМА** обратная связь.

И давайте договоримся вот о чем. О том, что письма по умолчанию я могу публиковать в рассылках ШСД. А если вы против этого, то, пожалуйста, **ЯВНО** укажите это в теме письма.

Юрий МОРОЗ

P.S Если вы помните, я как-то писал о том, что шесть месяцев - это **МИНИМАЛЬНОЕ** время для того, чтобы **ПОНЯТЬ, ЧЕМУ** же можно научиться в **ШСД** и получить **РЕАЛЬНУЮ** пользу.

Думаю, что **РЕАЛЬНУЮ ПОЛЬЗУ** вы **УЖЕ ПОЛУЧИЛИ**. Но вы себе даже не представляете сколь многому за время написания этих блоков материалов, ответа на ваши вопросы и ведения рассылок ШСД, научился я.

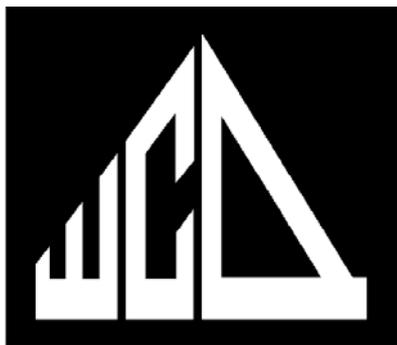
Кроме этого, выкладывание всего этого в виде текста, создает у меня некое чувство облегчение и желание идти дальше.

Так что я иду дальше. И вам тоже искренне желаю не останавливаться на достигнутом.

Юрий МОРОЗ

P.P.S И еще один ма-а-аленький вопрос. А вы уже **ПОНЯЛИ**, чему же помогает научиться ШСД? :)

Юрий МОРОЗ



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Управление

Темп. (25-я неделя.)

Итак, целых пять месяцев, а то и больше, так как многие "проходят" пять месяцев ШСД и за большее время, вы настойчиво старались **УДВАИВАТЬ** доходы.

В жизни простые линейные законы, простая арифметика работает недолго.

Реальный мир нелинеен и эта закономерность (удвоения), и вы наверняка сами это заметили, уже перестала соблюдаться.

Но это и понятно. Одно дело, удвоить рубль или сто рублей и, совсем другое, сто тысяч рублей или миллион. Понятно, что те способы, которыми вы удваивали рубль или сто рублей уже не будут работать на сумме намного большей.

А как дальше?

А дальше меняются **ПРИОРИТЕТЫ**. Если с самого начала создания своего Дела самым важным являлось решения вопроса, как сделать что-либо необходимое для начала Дела бесплатно или за символическую плату, то по мере увеличения дохода, становится проще и **ПРАВИЛЬНЕЕ** за решение какого-либо вопроса просто заплатить, чтобы сэкономить ... Что сэкономить?

Правильно!

СЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ!

И чье время? **ВАШЕ ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ!** А для чего вам экономить время? На что вы будете тратить **СЭКОНОМЛЕННОЕ** время?

Ответ так же очевиден. На то, чтобы **МЫСЛИТЬ**. И чтобы приходя к своим сотрудникам вы могли приходить к ним **С МЫСЛЬЮ**, то есть Ваш приход имел **С-МЫСЛ**.

Вы прекрасно знаете типичные, достаточно типичные, разговоры сотрудников о том, что у шефа нашего, мол, крыша совсем поехала, вчера пришел, мол, и такое сказал, что хоть стой, хоть падай.

Если вы работали в какой-либо компании, в качестве сотрудника, то хорошо знаете, что поводы доля таких разговоров практически всегда находятся. И большинство поводов вполне оправданные.

Хорошо бы вам самому не оказаться в подобной ситуации. Чтобы и о вас сотрудники начали говорить подобные вещи.

Плохо в таких случаях еще и то, что вы и **НЕ УЗНАЕТЕ** о том, что говорят о Вас, за вашей же спиной сотрудники. А кто вам это скажет в лицо?

А почему так происходит? Почему сотрудники начинают критиковать своих руководителей?

Да потому, что руководители, почему-то, забывают о своем основном Деле. Дело руководителя **МЫСЛИТЬ!**

И именно в этом качестве (**только В ЭТОМ КАЧЕСТВЕ**), в качестве человека, который дает **С-МЫСЛ** тому, что делают сотрудники и может обрести уважение руководитель.

Если же то, что сотрудникам приходится делать, воспринимается ими как дело **БЕС-С-МЫСЛЕННОЕ**, то добра не жди.

Помните, как наказали боги Сизифа? Бессмысленной работой по затаскиванию камня на вершину горы.

Причем, как только Сизиф втаскивал камень, и едва успевал вытереть пот, как камень с шумом катился обратно к подножью горы.

Вы думаете, высокая зарплата или социальная защита :) могла бы замотивировать Сизифа на выполнение этой работы **КАК СЛЕДУЕТ?** С чувством, с толком, с расстановкой?

НИКОГДА!

Быстрее всего разрушает организацию и понижает эффективность ее эффективность отсутствия **С-МЫСЛА**.

Можно даже переложить известную поговорку для управленцев:

Кто без смысла к сотрудникам придет, тот бессмысленно и погибнет. Как управленец.

Различные бессмысленные фразы вроде: "Ну, давайте-давайте, работайте-работайте, обращаемые к сотрудникам, намного вреднее, чем кажутся."

А для того, чтобы создавать ценные **МЫСЛИ**, нужно **ВРЕМЯ**.

ИТАК. Управленческое решение.

Высвобождайте **ПОЛОВИНУ** своего дня не для того, чтобы встречаться с партнерами или клиентами, разговаривать со своими сотрудниками, выполнять некие рутинные функции или очень важные дела, которые, якобы, можете делать только вы и больше никто в вашей организации, **А ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ МЫСЛИТЬ**.

Я лично очень любил, да и люблю для этого кафэшки на открытом воздухе. Берешь чашечку чаю и сидишь себе (**ОДИН!**) на свежем воздухе. И что делаешь?

МЫСЛИШЬ!

Слово "мыслить" мне нравится больше, чем слово "думать," так как я обнаружил, и вы уже знаете об этом, несомненную связь между словом **МЫСЛЬ** и загадочным словом **СМЫСЛ**. Мне всегда было непонятно, а что же такое **СМЫСЛ**? И где его искать?

А теперь все просто. **СМЫСЛ** - это **С-МЫСЛЬ**. Как просто!

Итак. Вам нужно изменить личный ТЕМП ЖИЗНИ. Из темпа вихрь или торнадо:), перейти к темпу - полет орла озирающего окрестности. :)

Медленно-медленно взмахивая крыльями и надолго застывая в парении орел **ПАРИТ** над окрестностями. И летит он не за счет быстрого-быстрого махания крылышками, как это делают воробьи, а за счет умения **ПАРИТЬ**.

Воробышками у вас работают сотрудники. Это они, как скорее всего вы делали вначале, быстро-быстро носятся по своим делам и быстро-быстро склевывают свою добычу.

Орел же мелочевкой не занимается. Своим острым зрением (а орлы могут разглядеть свою добычу на расстоянии до 8-ми километров!) орел ищет крупную добычу, крупный проект

или контракт. Решает ключевые (стратегические) вопросы развития и функционирования организации.

А остальные сотрудники в это время выполняют уже имеющиеся заказы, маленькие или большие и решают текущие задачи и проблемки. Маленькие заказы тоже нужны. И проблемки тоже. На чем будут **УЧИТЬСЯ И РАСТИ** ваши сотрудники?

Но как только они начинают **ПЕРЕРАСТАТЬ** то, что уже делают, вы должны быть готовы предложить сотруднику то, что отвечает его новым возможностям и амбициям.

Вы наверняка уже почувствовали это и снизили темп своих действий. И возможно даже начали переживать по этому поводу. Вот, мол, не могу так много и быстро делать, как делал несколько месяцев назад.

И НЕ НАДО!

Создание своего Дела напоминает взлет самолета, когда включается режим форсажа и расходую намного больше топлива и ресурса двигателя самолет **НАБИРАЕТ ВЫСОТУ**. А затем двигатели начинают работать в штатном режиме, важным становится экономия топлива и полет следует по горизонтали в крейсерском режиме. Вот в этот крейсерский режим вам и предстоит перейти.

Итак. Полдня **ВЫ МЫСЛИТЕ**. Желательно, чтобы об этом не знали ни ваши сотрудники, ни даже жена (муж). :) Многие относятся неуважительно к мыслительной деятельности. Им кажется, что вы просто сидите и **НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТЕ**.

А значит вас можно отвлечь для чего-то, что им кажется более важным.

А нет ничего более важного для руководителя, чем время, **когда ОН МЫСЛИТ**.

Кстати, если вы помните сопротивление окружающих в то время, когда вы начали создавать свое Дело, то сопротивление по поводу того, чтобы вы просто спокойно сидели и **МЫСЛИЛИ**, может быть на порядок больше.

Лично я не знаю, почему многим так не нравится, когда человек задумывается?

В девяти случаях из десяти, когда люди видят, как кто-то задумался и уставившись в одну точку, задумавшегося обязательно начнут отвлекать, а то и щелкать пальцами перед глазами и задавать идиотский вопрос: "**О чем думаешь?**"

Да ни о чем! Не успел ни о чем задуматься, как уже отвлекли.

Никогда не отвлекайте, кстати, детей, когда они задумываются. Это время для их развития в сотни и тысячи раз важнее, чем разговоры с родителями или так называемые развивающие игрушки.

Чем же занимается руководитель, когда он мыслит?

Для объяснения этого прекрасно подходит еще одна цитата из книг Владимира Мегре:

Мы стояли в метре от торца огромного, с девятиэтажный дом, механизма. Чётче слышалось его потрескивание. Множество гибких, как щупальца, труб уходили в недра и шевелились. Поверхность на торце была не совсем гладкой. Я увидел окружность примерно с метр в диаметре, густо покрытую мелкими, как волосы, проводками. Они шевелились, каждый сам по себе.

- Это антенна сканирующего устройства. Она улавливает энергоимпульсы мозга, которые используются для составления программы, способной выполнить порученное задание. Если твой мозг смоделирует какую-нибудь вещь, машина должна будет ее изготовить.

- Любую вещь?

- Любую, которую ты сможешь детально представить. Как бы построить своими мыслями.

- И автомобиль любой?

- Конечно.

- И я прямо сейчас могу попробовать?

- Да. Переместись поближе к приемнику и сначала мысленно заставь его антенну к тебе всеми волосками повернуться. Как только это произойдет, начинай представлять желаемое.

Я стоял рядом с волосатой антенной и, стораая от любопытства мысленно, как говорила Анастасия, желал, чтобы все её волоски слушали меня.

И они сначала повернулись в мою сторону, потом все, мелко задрожав, направили свои концы к моей невидимой голове и замерли.

Теперь нужно было представить какую-нибудь вещь. Я почему-то стал представлять себе автомобиль "Жигули" седьмой модели - автомобиль, который был у меня в Новосибирске. Всё в деталях старался представить: стекло и капот, бампер, цвет, и даже номерной знак. Ну, в общем, всё долго представлял. Когда надоело - отошел от антенны, громадная машина зажурчала сильнее обычного.

- Придется подождать, - пояснила Анастасия. Сейчас она демонтирует недоделанное изделие и составляет программу для выполнения твоего замысла.

- И долго ждать придется?

- Думаю недолго.

Мы подходили к другим машинам. Когда я рассматривал камни разноцветные под ногами, голос Анастасии сообщил:

- Думаю, изготовление тобой помысленного завершено. Давай посмотрим, как она справилась с заданием.

Мы переместились к знакомой машине и стали ждать. Через некоторое время её створки открылись, и по гладкому трапу на почву скатились "Жигули". Но до красоты земного автомобиля этому уродцу, что стоял передо мной, было очень далеко. Во-первых, у него была всего одна дверь. Дверь только со стороны водительского сидения. Вместо задних сидений какие-то мотки проволоки и куски резины. Я обошел, или переместился, вокруг стоящего изделия. Автомобилем его назвать было нельзя.

С правой, по ходу, стороны не было двух колёс. Переднего номера, как и бампера, тоже не было. Капот, похоже не открывался - он представлял собой одно целое с кузовом. Ну, в общем, не автомобиль этот уникальный завод изготовил, а какую-то каракатицу непонятного назначения.

И я сказал:

- Тоже мне, изделие произвело предприятие инопланетное. Да за такое всех конструкторов и инженеров земных, с предприятия уволить могут.

В ответ раздался смех Анастасии, а потом голос её сообщил:

- Конечно, могут уволить. Но ведь главный конструктор в данном случае ты, Владимир, и видишь плод своей конструкции.

- Я хотел нормальный современный автомобиль, а она что выплюнула?

- Хотеть недостаточно. Необходимо было представить всё в мельчайших деталях. Ты даже двери для пассажиров не смоделировал в своём воображении, только об одной двери для себя и подумал. И колёса только со своей стороны представил. С другой стороны уже поленился колёса приделать. Думаю, ты и о двигателе не подумал.

- Не подумал.

- Значит нет в твоей конструкции двигателя. Так что же ты на изготовителя обижаешься, если сам программу неоконченную ему задал?

Думаю, что мораль ясна. "Неча на зеркало пенять ...". Понятно, что если не придавать значение важности продумывания всех деталей и не ответить для себя на все возможные вопросы (причем даже не словами, а в виде образов) вашего будущего, то сотрудники ваши сделают нечто подобное тому, о чем вы прочитали выше.

Причем, если вам все ясно в деталях, то даже если вы не расскажете о них подчиненному, сотрудник все равно **ПРОЧУВСТВУЕТ** эти детали и сделает правильно. Многие вещи передаются между строк. Если есть что передавать.

Итак. **С-МЫСЛ** (или **МЫСЛЬ**) этой недели обучения в **ШСД** - изменение **ТЕМПА** вашей деятельности и высвобождение для **МЫСЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОЛОВИНЫ** вашего дня. Больше можно, меньше нельзя.

Разумеется, если вы торчали до сих пор у себя в офисе с утра до вечера, то нужно переход сделать постепенным.

Причем ваши сотрудники должны быть уверены, что когда вы отсутствуете, вы заняты чем-то очень важным. Но это так и есть. Просто понимание что такое важное может сильно отличаться у вас и у ваших сотрудников.

Юрий Мороз

P.S. Решили задачку про "Костюмчик, который сидел"? :) И шестого месяца. Итак, герой Абдулова, верил в себя, видел в цель, после чего следовала команда: "Пошел", , и он в каске бросался на стенку, пытаясь пройти **СКВОЗЬ НЕЁ**.

И **НЕ ПРОХОДИЛ!** Стукался от стенку. И спасала его только каска.

Чего же не хватало?

Ответ прост. Даже элементарен. Герою Абдулова не хватало **МАСТЕРСТВА**.

Разумеется, нельзя утверждать, что вы уже достигли мастерства в переговорах и создании, начале своего Дела, **но ВРЕМЯ НЕ ЖДЕТ**, пора переходить к практике и наборе мастерства в **УПРАВЛЕНИИ**.

Вообще, я думаю, что вы уже заметили, или заметите, что в процессе развития фирмы основным лимитирующим фактором становятся не деньги, а время. **ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ**.

Все требует **ВНИМАНИЯ** руководителя, а этого внимания количество ограниченное и его нужно **БЕРЕЧЬ!**

Как вы прекрасно знаете, можно вернуть потерянные деньги, нельзя вернуть потерянное время.

Юрий Мороз

Пример. (26-я неделя.)

Для того, чтобы "схватить" с одного раза, что же такое управление, хорошо бы привести пример фирмы, организации, которую вы хорошо знаете и осмыслив деятельность которой, вы бы хорошо поняли, что такое управление и какие существуют тенденции, опасности и особенности в управлении.

И этот пример у нас **ЕСТЬ!**

Прекрасным примером на котором можно понять что такое управление является ... СССР.

Все тенденции, которые не может избежать ни одна фирма мы можем наблюдать на примере СССР.

Создание ОБРАЗА БУДУЩЕГО. Это разумеется, создание образа коммунистического общества, и этот образ захватил и замотивировал миллионы людей. СОТНИ миллионов людей.

Далее. Вы уже прекрасно знаете, что если человек собрался создать свое Дело, то на самом деле никто ему не мешает и нет никакого противодействия в этом со стороны рынка и других предпринимателей. Скорее наоборот.

Когда команда большевиков, во главе с Лениным взяла власть, то власть после низвержения Царя, просто лежала на земле и ее никто не поднимал.

То есть, здесь все шло по сценарию, власть не дают, власть берут.

И кто хотел, тот взял власть, а остальные оказались не у власти.

Точно так же, вам будет очень трудно объяснить вашим сотрудникам, что они **ТОЖЕ** могли бы быть первым лицом и **НЕ ВЫ** виноваты в том, что Ваш сотрудник работает у вас на фирме и является подчиненным, а не хозяином. И не внешние обстоятельства. А воля самого желающего взять власть или ее не брать.

Но пойдем дальше. После того, как власть взята, что начинается?

Начинается фракционная борьба и множество дискуссий. Если вы помните, в двадцатые годы не было одного вождя Ленина, а было множество вождей.

Но любая дискуссия не может продолжаться до бесконечности.

Представьте себе проектную организацию, которая проектирует завод.

Пока идет ещё продумывание основных идей, которые потом будут спроектированы и задокументированы, то дискуссии еще не просто не мешают, а очень даже и полезны.

А вот как только начинается и продолжается уже разработка чертежей, дискуссии и изменения еще допустимы в случае грубых и очевидных ошибок.

Если ошибки не очевидны, то тут уже спорить вряд ли стоит.

А теперь представьте себе, что кто-то их проектировщиков собирается изменить основные идеи заложенные в проект, когда уже приступили к строительству завода и завод уже наполовину построен?

ПОЗДНО!!!

Решения все ПРИНЯТЫ! Наступило время их ВЫПОЛНЯТЬ!

Теперь уже только форс-мажорные обстоятельства могут заставить изменить разработанный план и проект.

А руководителю, который руководит строительством завода и которого забот куча связанных с самим строительством, обсуждать то, что нужно было сделать вот так, а не так, совсем неинтересно. У него не об этом, что называется, голова болит.

К чему я это говорю. Хотя многие организации создаются группой компаньонов, среди которых все творческие личности, :), и вроде не видно явного лидера, железная логика развития неизбежно приведет ...

Приведет к диктатуре.

Принцип единоначалия никто не отменял. Весь план или образ **должен В ЦЕЛОМ** родиться **В ОДНОЙ ГОЛОВЕ** и уже потом по частям быть делегирован другим.

Изучая историю СССР вы можете искать в происшедшем козни врагов или каких-то плохих людей, и фигура, которая оказалась во главе, могла быть другой, но сам факт того, что единоначалия нельзя было избежать для меня очевиден.

Иногда, в некоторых организациях может показаться, что там есть некая команда принимающая решение и нет явного лидера.

Но это только **МОЖЕТ ПОКАЗАТЬСЯ**. Просто лидер не очень демонстрирует свое лидерство, а остальные руководители, уважая лидера, не очень демонстрируют знаки уважения, но они то точно знают, что есть **ОДИН** человек, слово которого является последним.

После периода гражданской войны и движения в сторону НЭПа, лозунга Бухарина - "Обогащайтесь", так или иначе пришло время, засучив рукава, приступить к выполнению намеченных планов. Нужно было строить коммунизм.

Да и народ бы не понял. За что, собственно, воевали?

А никакая стройка маленькая или большая не может нормально работать без **ЕДИНОНАЧАЛИЯ** и обязательности выполнения решений вышестоящих для нижестоящих.

Тем более, что все это происходило в обстановке жесточайшей конкуренции между новой- социалистической и старой-капиталистической системами. Конкуренции, которая дошла, в конце концов, даже до прямого военного столкновения.

И здесь было понятно, что опасность была слишком велика, чтобы позволить дискуссии о том, куда мы идем и что делать. Решения **УЖЕ** были **ПРИНЯТЫ**.

Как заявил, намного позже, уже Хрущев, американцам: *"У нас с вами спор по одному вопросу, по земельному. Кто кого похоронит"*

И это была совсем не шутка.

Вы, разумеется, можете иметь другие взгляды на историю СССР, но здесь я вам предлагаю на все посмотреть с сугубо управленческой точки зрения и вы поймете, что никакого другого варианта, кроме единоначалия, быть просто не могло.

Собственно говоря, если говорить о западной демократии, то смены президентов по сути соответствуют смене секретаря обкома или руководителя высшего исполнительного органа страны, при том, что **вся ПОЛНОТА ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ ВЛАСТИ** остается по прежнему в тех же самых руках.

Фактически на западе существует **ИДЕОЛОГИЧЕСКОЕ ЕДИНОНАЧАЛИЕ** (рыночной экономике и демократии альтернативы нет) , и сменность более низких уровней управления.

Только Центральный Комитет капиталистической партии заседает подпольно и не проводит съезды.

А как только **ИДЕОЛОГ** выходит из тени и становится явной фигурой, то у него единственный способ удержать управление в своих руках - **ЯВНОЕ единоначалие**.

Вы прекрасно понимаете, что любой человек без поддержки сильных Западного мира не может по множеству причин, в том числе и финансовых, быть **НЕЗАВИСИМЫМ** кандидатом на пост президента.

За ним (в тени) стоит множество фигур, которые не обозначают свое влияние, но без согласия которых вряд ли кто может занять пост президента.

Посмотрите только на современную историю России. Разве не ясно, что Путина **ПОСТАВИЛИ**? А не он сам добился поста президента.

К чему я это говорю? К тому, чтобы вы не поддались на иллюзию некоего коллегиального управления, что якобы существуют некие "механизмы", которые позволяют управлять без единоначалия.

Во-первых, если не будет явного Первого лица, который **ЯВНО** принимает решение и несет за них ответственность, (хотя бы моральную), то в этом случае вы просто получите "серого кардинала", теневого руководителя, который будет руководить при помощи манипуляций и интриг.

(Что мы собственно и имеем на Западе).

Вы можете понять, почему тот или иной человек вдруг становится известным политиком и выходит из тени? Почему это происходит **НА САМОМ ДЕЛЕ** вряд ли.

И если уж выбирать между единоначалием и интригами и "серым кардиналом", то лучше, конечно, единоначалие. И как говорится, третьего не дано.

Да, имейте ввиду, серый кардинал может легко увильнуть от ответственности, а значит его решения могут быть намного более безответственными.

Вопрос о власти, вообще вопрос обоюдоострый. Если деньги и успех уже делают опасным тенденцию роста Эго, то власть просто настолько провоцирует Эго, что практически никто не может избежать "звездной болезни".

При этом, большинство людей не отдает себе отчет и **БОИТСЯ** признаться в том, самому себе, что власть они не берут не потому, что им ее кто-то не берет, а потому, что они **БОЯТСЯ** ее взять.

Таким образом, когда люди наблюдают как кто-то на их глазах спокойно и деловито берет САМ власть - они реагируют почти всегда негативно.

Им подсознательно хочется, чтобы власть **ДАЛИ**, тому, кто ее получил. Чтобы **КТО-ТО** первое лицо **ВОЗВЕЛ** на престол, а не тот САМ ее взял.

Не зря же ритуал помазания на власть Царей производили священники, как, якобы, представители Бога.

То есть обычный человек мог не волноваться по поводу власти. Там, наверху, есть люди или Бог, которые решают кого и когда поставить к власти и таким образом ему не нужно беспокоиться. Придет время и его поставят.

Там лучше знают.

(А кто же поставил этих людей наверху? Которые лучше знают?)

Утверждение же о том, что кто-то **САМ ВЗЯЛ** власть, вполне **ЯВНО** критикует всех остальных. А ты же что ждал? Ты почему тоже так не сделал? Почему не пошел и не взял власть?

Так как признаваться в собственной трусости и боязни ответственности очень нелегко, то проще того, кто получил власть обозвать выскочкой, карьеристом или еще как, объяснить для себя его рост везением или еще каким-то факторами, но вполне объективными и никак не связывать происходящее с личностными особенностями людей и самого себя.

Еще раз повторю опасность РОСТА ЭГО для управленца. Мы сами вряд ли за собой замечаем изменение нашего поведения в зависимости от того, с какого уровня статуса человеком мы разговариваем. Но разница эта ВЕЛИКА!

Но наше подсознание замечает все. И более уважительные обороты вашего сотрудника, его кивание головой, когда вы говорите, подчеркнутое внимание к вашим действиям и словам, наше подсознание прекрасно замечает. Но с чем оно это связывает?

Так как мы не отслеживаем, что вообще люди несколько по другому взаимодействуют с начальниками, чем с остальными людьми, то подсознание ПРИПИСЫВАЕТ все это не вашему посту, а ВАМ ЛИЧНО.

То есть, видимо вы сильно поумнели, :) или стали намного красивее или еще что А раз вы поумнели, то другие, относительно вас поглупели. :)

А осознание такого срывает крышу в момент! :)

Так что можете написать себе на листе бумаги и повесить перед собой отрезвляющую фразу Сальвадора Дали:

"Не бойся совершенства. Тебе его никогда не достичь".

Вообще я в своей жизни не видел исключений. Я не видел человека, который добился какого-то успеха и при этом его Эго не возбудилось.

А когда Эго берет верх, то человека, начинает, что называется. **НЕСТИ!**

Он становится или преувеличенно важным или наоборот постоянно идиотски смеется, :) Он начинает носиться как заведенный и пытается (неадекватно воспринимая реальность и собственные возможности) сделать за месяц то, на что раньше бы он смело отнес пару лет.

У него возникает ощущение, что он поймал Жар-птицу за хвост.

Но это лишь **ИЛЛЮЗИЯ**.

Самое плохое в том, когда Эго начинает рулить, заключается в том, что в этот момент человек **ПЕРЕСТАЕТ УЧИТЬСЯ** и начинает доказывать остальным, что он и так уже достаточно крут и что круче его только горы.

Вместо того, чтобы двигаться в собственном развитии дальше, такой человек **ДОКАЗЫВАЕТ** всем окружающим, что он и так **УЖЕ** намного выше их.

Зачем ему это нужно доказывать и тратить на это множество сил времени объяснить трудно, но сценарий стандартный.

Итак, вас ожидает период единоначалия.

Можете повесить у себя над столом портрет товарища Сталина и каждый день спрашивать самого себя, сможете ли вы, будучи человеком, который все держит в своих руках, избежать вождизма.

Если вы сможете, то тогда будете смело осуждать товарища Сталина за культ личности, а если нет, то тогда, вам остается только посочувствовать коллеге. А власти у него было больше чем у вас. То есть удержаться от вождизма было намного труднее.

Так же вам нужно будет ответить себе на вопрос, что вы будете делать, с верными соратниками, с которыми вы по ссылкам сидели, то есть извините, вместе начинали создавать Дело, и которые теперь ну никак вашего единоначалия не принимают и хотят все обсуждать и решать на равных, ссылаясь на свой огромный вклад в общее дело.

Хуже того, многие из них, так же не безгрешны и вполне могут иметь проблемы с Эго и у них вполне может сложиться впечатление, что они могут чувствовать себя на положении акционеров или принцев крови. Ни за что не отвечаешь, но зато ни в чем себе и не отказываешь.

Как же, я ведь все это своими собственными мозолистыми руками ...

Причем толкование ими собственного вклада может приобретать самый фантастический характер.

Так что вам придется испить ту же чашу, что и Иосифу Виссарионовичу.

На мой взгляд выбора у вас просто нет. Нельзя, на основании ПРОШЛЫХ заслуг позволять кому-то чувствовать себя на особом положении и быть кошкой, которая ходит сама по себе.

Перед Вами и организацией теперь стоят **НОВЫЕ ЗАДАЧИ** и очень напряженные! Нужно преодолевать **НОВЫЕ ТРУДНОСТИ**, нужно брать новые высоты, а эти заслуженные пенсионеры и принцы - всего-лишь балласт.

Места им в фирме нет. Так как они там не собираются ничего делать, а лишь с большим удовольствием демонстрировать себя и свое особое положение.

Возможность зайти в любой момент к шефу без стука по самому смешному поводу.

Возможность пошутить над шефом в присутствии сотрудников, когда причем еще и обсуждается какой-то важный вопрос.

Возможность игнорировать обязательные для других правила.

То есть, ничего из того, что они могут сделать, пользы не принесет.

Намного больше пользы принесет голодный на признание и на работу молодой парень и девчонка, которые еще хотят чего-то **ДОБИТЬСЯ**, а не почивать на уже имеющихся лаврах.

Что же делать с такими людьми? Разумеется, удалять из фирмы.

В идеале, конечно, лучше всего заплатить им сумму, которая их устроит и они добровольно уйдут. Но чаще всего их запросы удовлетворить не удастся.

Так как они хотят теперь получать львиную долю прибыли организации всю оставшуюся жизнь.

Ни за что не отвечая и ни за что не неся ответственность. Но при этом имеет право вмешиваться в ваши решения и вас критиковать и требуя, плохо себе представляя реальные расходы фирмы, намного больше, чем это возможно и разумно в качестве вознаграждения.

Что же делать, если с ними не удастся договориться?

Тогда предложите им столько, сколько считаете нужным, скажите, что в течении месяца или двух они эту сумму могут получить и что вам некогда и нужно работать.

А в качестве сотрудника, скажите, что вас этот человек не интересует, так как его услуги стоят слишком дорого, на рынке можно найти и подешевле.

Вполне возможно, что вы сами можете оказаться в такой ситуации, но с другой стороны.

То есть это **ВАС** начнут вытеснять из организации.

Тогда не боритесь. Раз уже вы не вы вытесняете, а вас, значит уже все произошло. Уж ясно, кто останется, а кто уйдет. Вопрос, лишь в том, сколько времени (и денег) вы потеряете.

Тогда просто назовите сумму, которая вас устраивает и получив которую, вы готовы уйти.

И уходите. Места всем хватит. Извлеките все уроки и создайте новое Дело. Это намного приятней, чем бороться за власть. Кстати, в этом случае вы останетесь добрыми друзьями и хорошими партнерами.

Продолжая вспоминать историю СССР, мы, конечно, вспомним Великую Отечественную Войну.

Надеюсь, что вас ожидают только торговые войны. По аналогии легко понять, что необходимо так настроить ваших сотрудников, чтобы они поняли, что в случае проигрыша они потеряют свое место работы, которые им нравится (надеюсь, что это так) и вообще проигрывать нехорошо, а хорошо побеждать.

Если всех захватит совместная героическая борьба, то никакой конкурент перед вами не устоит.

Самым опасным временем, опять таки, по аналогии, является время застоя.

Разумеется, рыба гниет с головы и если руководитель и владелец фирмы уже всем доволен, то благодущие начнет распространяться по фирме.

Увеличение различных социальных льгот, выезды всей фирмой на пикники, различные праздники, будут лишь усиливать потребительские настроения в фирме.

Очевидно, что именно в этот момент начнутся тенденции работать налево и воровать.

В чем причина?

Причина проста. Целью СССР было построение коммунизма, а коммунизм так и не был не был построен.

А что тогда строить дальше не очень и ясно. Каковы промежуточные цели?

То есть, прямое или косвенное признание неверности предыдущего Образа Будущего или его достижения, при том, что новый Образ Будущего не создан, приводит к застою.

И организация начинает потихоньку загнивать. Усиливается бюрократизация, вид становится важнее сути дела, показуха важнее результата и так далее.

Вот так кратко можно на примере СССР увидеть всю эволюцию фирмы во времени.

Из этого следует, что бесполезно лечить следствие, если не вылечена причина.

Если нет **Образа Будущего**, то бессмысленна борьба с бюрократизмом, показухой или застоем в делах.

Если нет единоначалия сверху до низу, в организации, то бессмысленно удивляться безответственности и пассивности.

Единоначалие у каждого из ваших замов, как вы понимаете, возможно только в том случае, как я уже однажды писал, если вы **НИКОГДА** не вмешиваетесь в дела ваших подчиненных, через голову их непосредственного начальника.

Вы можете с ними разговаривать, обсуждать любые вопросы, но давать команды и указания (и сообщать решения) давать **ТОЛЬКО** их непосредственный начальник.

Итак, новая эпоха в вашей организации - это эпоха единоначалия. Маленькая организация, из нескольких человек по своему устройству больше напоминает семью, где все вопросы решаются за обеденным столом или во время прогулки.

В большой уже начинаются вызовы на ковер к шефу и семейный тип организации сменяется военным.

Для того, чтобы закончить вопрос с примерами организаций, приведу вам великолепный пример успешной организации, также из нашей истории.

Кстати, если говорить о успешных крупных Западных организациях, то они устроены **ВНУТРИ** как раз по всем канонам социализма.

Соревнование, большое внимание моральному поощрению, значительные социальные программы, и так далее. Сходства намного больше, чем различий.

Кстати и единоначалие **НЕСОМНЕННО ЕСТЬ!** Даже если акционеры и сменяют первое лицо, то в промежутках между собраниями акционеров - полная диктатура.

И самый большой прогресс у этих фирм был тогда, когда у власти был отец-основатель, который имел в своих руках всю власть. И как владелец (имеющий контрольный пакет акций) и как первое лицо организации.

Итак, еще один пример успешной организации. Отрывок большой и постарайтесь обратить внимание что является **КЛЮЧЕВЫМИ** моментами эффективности этой организации?

Зима двадцать третьего года принесла нам много важных организационных находок, надолго вперед определивших формы нашего коллектива. Важнейшая из них была - отряды и командиры.

И до сих пор в колонии имени Горького и в коммуне имени Дзержинского есть отряды и командиры, имеются они и в других колониях, разбросанных по Украине.

Разумеется, очень мало общего можно найти между отрядами горьковцев эпохи 1927-1928 годов или отрядами коммунаров-дзержинцев и первыми отрядами Задорнова и Буруна. Но нечто основное было уже и зимой двадцать третьего года. Принципиальное значение системы наших отрядов стало заметно гораздо позднее, когда наши отряды потрясли педагогический мир широким маршем наступления и когда они сделались мишенью для остроумия некоторой части педагогических писак. Тогда всю нашу рабо-

ту иначе не называли, как "командирской педагогикой", полагая, что в этом сочетании слов заключается роковой приговор.

В 1923 году никто не предполагал, что в нашем лесу создается важный институт, вокруг которого будет разыгрываться столько страстей.

Дело началось с пустяка.

Полагаясь, как всегда, на нашу изворотливость, нам в этом году не дали дров. По-прежнему мы пользовались сухостоем в лесу и продуктами лесной расчистки. Летние заготовки этого малоценного топлива к ноябрю были сожжены, и нас нагнал снова топливный кризис. По правде сказать, нам всем страшно надоела эта возня с сухостоем. Рубить его было не трудно, но для того, чтобы собрать сотню пудов этих, с позволения сказать дров, нужно было обыскать несколько десятин леса, пробираться между густыми зарослями и с большой напрасной тратой сил свозить всю собранную мелочь в колонию. На этой работе очень рвалось платье, которого и так не было, а зимой топливные операции сопровождалась отмороженными ногами и бешеной склокой в конюшне: Антон и слышать не хотел о заготовках топлива.

- Старцуйте сами, а коней нечего гонять старцовать. Дрова они будут собирать. Какие это дрова?

- Братченко, да ведь топить нужно? - задавал убийственный вопрос Калина Иванович.

Антон отмахивался:

- По мне, хоть не топите, в конюшне все равно не топите, нам и так хорошо.

В таком затруднительном положении нам все-таки удалось на общем собрании убедить Шере на время сократить работы по вывозке навоза и мобилизовать самых сильных и лучше обутих колонистов на лесные работы. Составилась группа в человек двадцать, в которую вошел весь наш актив: Бурун, Белухин, Вершневу, Волохов, Осадчий, Чобот и другие. Они с утра набивали карманы хлебом и в течении целого дня возились в лесу. К вечеру наша мощенная дорожка была украшена кучами хворосту, и за ними выезжал на "рижнатых" парных санях Антон, надевая на свою физиономию презрительную маску.

Ребята возвращались голодные и оживленные. Очень часто они сопровождали свой путь домой своеобразной игрой, в которой присутствовали некоторые элементы их бандитских воспоминаний. Пока Антон и двое ребят нагружали сани хворостом, остальные гонялись друг за другом по лесу; увенчивалось все это борьбой и пленением бандитов. Пойманных "лесовиков" приводил в колонию конвой, вооруженный топором и пилами. Их шутя вталкивали в мой кабинет, и Осадчий или Корыто, который когда-то служил у Махно и потерял даже палец на руке, шумно требовал от меня:

- Голову сняты, або расстреляты! Ходят по лесу с оружием, мабуть их там багато.

Начинался допрос. Волохов насупливал брови и приставал к Белухину:

- Кажы, пулеметов сколько?

Белухин заливался смехом и спрашивал:

- Это что ж такое "пулемет"? Его едят?

- Кого - пулемет? Ах ты, бандитская рожа!..

- Ах, не едят? В таком положении меня пулемет мало интересуе.

К Федоренко, человеку страшно селянскому, обращались вдруг:

- Признавайся, у Махно був?

Федоренко довольно быстро соображал, как нужно ответить, чтобы не нарушить игру:

- Був.

- А что там робыв?

Пока Федоренко соображает какой дать ответ, из-за его плеча кто-нибудь отвечает его голосом, сонным и тупым:

- Коров пас

Федоренко оглядывается, но него смотрят невинные физиономии. Раздается общий хохот. Смущенный Федоренко начинает терять игровую установку, приобретенную с таким трудом, а в это время на него летит новый вопрос:

- Хиба в тачанках коровы?

Игровая установка окончательно потеряна, и Федоренко разрешается классическим:

- Га?

Корыто смотрит на него со страшным негодованием, потом поворачивается ко мне и произносит напряженным шепотом:

- Повисыть? Це страшный человек: подывитесь на его очи.

Я отвечаю в тон:

- Да, он не заслуживает снисхождения. Отведите его в столовую и дайте ему две порции.

- Страшная кара! - трагически говорит Корыто.

Белухин начинает скороговоркой:

- Собственно говоря, я тоже ужасный бандит... И тоже коров пас у матушки Марульки ...

Федоренко только теперь улыбается и закрывает удивленный рот. Ребята начинают делиться впечатлениями работы. Бурун рассказывает:

- Наш отряд сегодня представил двенадцать возов, не меньше. Говорили вам, что к рождеству будет тысяча пудов и будет!

Слово "отряд" было термином революционного времени, того времени, когда революционные волны еще не успели выстроиться в стройные колонны полков и дивизий. Партизанская война, в особенности длительная у нас на Украине, велась исключительно отрядами. Отряд мог вмещать в себя и несколько тысяч человек и меньше сотни: и тому и другому отряду одинаковы были назначены и боевые подвиги и спасительные лесные трюцобы.

Наши коммунары больше кого-нибудь другого имели вкус к военно-партизанской романтике революционной борьбы. Даже и те, которые игрою случая были занесены во враждебный классовый стан, прежде всего находили в нем эту самую романтику. Сущность борьбы, классовые противоречия для многих из них были и непонятны и неизвестны, - этим и объяснялось, что советская власть с них спрашивала немного и присылала в колонию.

Отряд в нашем лесу, пусть только снабженный топором и пилой, возрождает привычный и родной образ другого отряда, о котором были если не воспоминания, то многочисленные рассказы и легенды.

Я не хотел препятствовать этой полусознательной игре революционных инстинктов наших колонистов. Педагогические писаки, так осудившие наши отряды, и нашу военную игру, просто не способны были понять, в чем дело. Отряды для них не были приятными воспоминаниями: они не церемонились ни с их квартирками, ни с их психологией и по тем и другим стреляли из трехдюймовок, не жалея ни их "науки", ни их наморщенных лбов.

Ничего не поделаешь. Вопреки их вкусам, колония начала с отряда.

Бурун в дровяном отряде всегда играл первую скрипку, этой чести у него никто не оспаривал. Его в порядке той же игры стали называть атаманом.

Я сказал:

- Атаманом называть не годится. Атаманы бывали только у бандитов.

Ребята возражали:

Чего у бандитов? И у партизанов бывали атаманы. У красных партизан многие бывали.

- В Красной Армии не говорят: атаман.
- В Красной Армии - командир. Так нам далеко до Красной Армии.
- Ничего не далеко, а командир лучше.

Рубку дров кончили: к первому января у нас было больше тысячи пудов. Но отряд Буруна мы не стали распускать, и он целиком перешел на постройку парников во второй колонии. Отряд с утра уходил на работу, обедал не дома и возвращался только к вечеру.

Как-то обратился ко мне Задоров:

- Что же это у нас получается: есть отряд Буруна, а остальные хлопцы как же?

Думали недолго. В то время у нас уже был ежедневный приказ; отдали в приказе, что в колонии организуется второй отряд под командой Задорова. Второй отряд весь работал в мастерских, и в него вернулись от Буруна такие квалифицированные мастера, как Белухин и Вершневу.

Дальнейшее развертывание отрядов произошло очень быстро. Во второй колонии были организованы третий и четвертый отряды с отдельными командирами. Девочки составили пятый отряд под командой Насти Ночевой.

Система отрядов окончательно выработалась к весне. Отряды стали мельче и заключали в себе идею распределения колонистов по мастерским. Я помню, что сапожники всегда носили номер первый, кузнецы - шестой, конюхи - второй, свинари - десятый. Сначала у нас не было никакой конституции. Командиры назначались мною, но к весне все чаще и чаще я стал собирать совещание командиров, которому скоро ребята присвоили новое и более красивое название: "Совет командиров".

Я быстро привык ничего важного не предпринимать без совета командиров; постепенно и назначение командиров перешло к совету, который таким образом стал пополняться путем кооптации. Настоящая выборность командиров, их отчетность была достигнута не скоро, но я эту выборность никогда не считал и теперь не считаю достижением. В совете командиров выбор нового командира всегда сопровождался очень пристальным обсуждением. Благодаря способу кооптации мы всегда имели прямо великолепных командиров, и в то же время мы имели совет, который никогда как целое не прекращал своей деятельности и не выходил в отставку.

Очень важным правилом, сохранившимся до сегодняшнего дня, было полное запрещение каких бы то ни было привилегий для командира. Он никогда не получал чего-либо дополнительного и никогда не освобождался от работы.

К весне двадцать третьего мы подошли к очень важному усложнению системы отрядов. Это усложнение, собственно говоря, было самым важным изобретением нашего коллектива за все тринадцать лет нашей истории.

Только оно позволило нашим отрядам слиться в настоящий, крепкий, единый коллектив, в котором была и рабочая и организационная дифференциация, демократия общего собрания, приказ и подчинение товарища товарищу, но в котором никогда не образовалось аристократии - командной касты.

Это изобретение было - сводный отряд.

Противники нашей системы, так нападающие на командирскую педагогику, никогда не видели нашего живого командира в работе.

Но это еще не так важно. Гораздо важнее то, что они никогда не слышали о сводном отряде, то есть не имели никакого понятия о самом главном и решающем коррективе в системе.

Сводный отряд был вызван к жизни тем обстоятельством, что главная наша работа была тогда сельскохозяйственная. У нас было до семидесяти десятин, и летом Шере требовал на работу всех. В то же время каждый колонист был приписан к той или иной мастерской, и ни один не хотел порывать с ней: на сельское хозяйство все смотрели как на средство существования, а мастерская - это квалификация. Зимой, когда сельхозра-

боты сводились до минимума, все мастерские были наполнены, но уже с января Шере начинал требовать колонистов на парники и навоз и потом с каждым днем все увеличивал и увеличивал требования.

Сельскохозяйственная работа сопровождалась постоянной переменой места и характера работы, а следовательно приводила к разнообразному сечению коллектива по рабочим отрядам. Единоначалие нашего командира в работе и его концентрированная ответственность с самого начала показались нам очень важным институтом, да и Шере настаивал, чтобы один из колонистов отвечал за дисциплину, за инструмент, за выработку и за качество. Сейчас против этого требования не станет возражать ни один здравомыслящий человек, да и тогда возражали, кажется, только педагоги.

Идя навстречу совершенно понятной организационной нужде, мы пришли к сводному отряду.

Сводный отряд - это временный отряд, составляющийся не больше чем на неделю, получающий короткое определенное задание: выкопать картофель на таком-то поле, вспахать такой-то участок, очистить семенной материал, вывезти навоз, произвести посев и так далее.

На разную работу требовалось и разное число колонистов: в некоторые сводные отряды нужно было послать двух человек, в другие пять восемь, двадцать. Работа сводных отрядов отличалась также и по времени. Зимой, пока в нашей школе занимались, ребята работали до обеда или после обеда - в две смены. После закрытия школы вводился шестичасовой рабочий день для всех в одно время, но необходимость полностью использовать живой и мертвый инвентарь приводила к тому, что, что некоторые ребята работали с шести утра до полудня, а другие с полудня до шести вечера. Иногда же работа наваливалась на нас в таком количестве, что приходилось увеличивать рабочий день.

Все это разнообразие и типа работы и ее длительности определило и большое разнообразие сводных отрядов. У нас появилась сетка сводных, немного напоминающая расписание поездов.

В колонии все хорошо знали, что третий "О" сводный работает от восьми утра до четырех дня, с перерывом на обед, и при этом обязательно на огороде, третий "С" в саду, третий "Р" на ремонте, третий "П" - в парниках; первый сводный работает от шести утра и до двенадцати дня, а второй сводный - от двенадцати до шести. Номенклатура сводных скоро дошла до тринадцати.

Сводный отряд всегда был отрядом только рабочим. Как только заканчивалась его работа и ребята возвращались в колонию, сводного отряда не существовало.

Каждый колонист знал свой постоянный отряд, имеющий своего постоянного командира, определенное место в системе мастерских, место в спальне и место в столовой. Постоянный отряд - это первичный коллектив колонистов, и командир его - обязательно член совета командиров. Но с весны, чем ближе к лету, тем чаще и чаще колонист то и дело попадал на рабочую неделю в сводный отряд того или другого назначения. Бывало, что в сводном отряде всего два колониста; все равно один из них назначался командиром сводного отряда - комсводотряда. Комсводотряда распоряжался на работе и отвечал за нее. Но как только оканчивался рабочий день, сводный отряд рассыпался.

Каждый сводные отряд составлялся на неделю, следовательно, и отдельный колонист на вторую неделю обычно получал участие в новом сводном, на новой работе, под командой нового комсводотряда. Командир сводного назначался советом командиров тоже на неделю, а после этого переходил в новый сводный обыкновенно уже не командиром, а рядовым членом.

Совет командиров всегда старался проводить через нагрузку всех комсводотрядов всех колонистов, кроме самых неудачных. Это было справедливо, потому что командо-

вание сводным отрядом связано с большой ответственностью и заботами. Благодаря такой системе большинство колонистов участвовало не только в рабочей функции, но и в функции организаторской. Это было очень важно, и было как раз то, что нужно коммунистическому воспитанию. Благодаря именно этому наша колония отличалась к 1926 году бьющей в глаза способностью настроиться и перестроиться для выполнения любой задачи, а для выполнения отдельных деталей этой задачи всегда находились с избытком кадры способных и инициативных организаторов, распорядителей, людей, на которых можно положиться.

Значение командира постоянного отряда становилось чрезвычайно умеренным. Постоянные командиры почти никогда не назначали себя командирами сводных, полагая, что они и так имеют нагрузку. Командир постоянного отряда отправлялся на работу простым рядовым участником сводного отряда и во время работы подчинялся временному комсводотряду, часто члену своего же постоянного отряда. Это создавало очень сложную цепь зависимостей в колонии, и в этой цепи уже не мог выделиться и стать над колонией отдельный колонист.

Система сводных отрядов делала жизнь в колонии очень напряженной и полной интереса, чередования рабочих и организационных функций, упражнений в командовании и подчинении, движений коллективных и личных.

Педагогическая поэма. А.С. Макаренко.
Глава "Командирская педагогика".

Вот такой опыт успешной организации.

Может быть кто-то скажет, а как же новейшие разработки в области менеджмента? Ну, во первых, глупо было бы не учитывать собственные культурные особенности. Менеджмент японский и менеджмент американский значительно отличается друг от друга.

А для человека, который является носителем русской культуры и от этого уже никуда не деться, успех возможен только при создании русской школы или русского стиля управления.

Стоит также привести по этому поводу цитату:

**Для начала научитесь рисовать и писать,
Как старые мастера,
А уж потом действуйте по своему усмотрению -
И вас всегда будут уважать!**

Вам наверняка знакомо имя автора этих проникновенных строк, некоего Сальвадора Дали. Любителям цитат могу предложить еще одно чудесное высказывание из книги Судзуки Тантаро "Дзен и фехтование":

Пусть фехтовальщик держит свой меч" как вилку за завтраком. Если он думает, что схватка требует чего-то большего - значит он еще не кончил учиться и ему рано покидать стены школы"

Валерий Хорев "Круги на воде".

Как вы, наверное, догадались колония Макаренко открыла, додумалась сама, до так называемого "матричного" метода управления или, если хотите, можете его называть "метод управления проектами".

Так или иначе признаки просты. Создание группы, под руководством человека несущего полную ответственность за результат, являющегося единоначальным руководителем, для выполнения определенного, **ОГРАНИЧЕННОГО** объема работ, после выполнения которого группа распускается.

Я думаю, что нужно предостеречь от слишком быстрой попытки внедрения подобных методов. Все это **ВЫРАЩИВАЕТСЯ** внутри организации, но никак не внедряется.

Можно начать с простого. С отправки группы в командировку под руководством старшего, имеющего все полномочия.

С создания группы, которой поручается выполнение срочного и важного заказа или решения важной проблемы. И разумеется назначения старшего этой группы.

Хочу обратить ваше внимание, что при всей демократичности, о которой говорит Макаренко, на самом деле, он обладал стопроцентной властью (Заведующий колонией), которая не могла быть ничем поколеблена и огромным авторитетом.

Другое дело, что ему не так уж и часто приходилось использовать свою власть, но она у него **БЫЛА!**

И кроме этого, если вы прочитаете "Педагогическую поэму", а я вам очень рекомендую прочитать эту книгу, то вы убедитесь, что был после прихода в колонию у Макаренко период, когда ему пришлось **ВЛАСТЬ БРАТЬ** и достаточно жесткими методами.

Надо отметить и то, что сам Макаренко выбрал для себя лично прекрасную управленческую позицию и, если хотите, управленческое алиби. Он же писал книги и был по несколько часов в день занят этим в своем кабинете.

Таким образом ему никто не мешал, когда он думал (хотя и заходили постоянно в кабинет, но не очень отвлекали, занят ведь человек) так как писать книги все знают, что трудное занятие, и для этого, **КОНЕЧНО**, нужно **ДУМАТЬ!**

Во-вторых, когда вместо него начали управлением заниматься подготовленные им к этому колонисты, он не выглядел в глазах колонистов бездельником, который просто царствует лежа на боку. А это очень и очень важно.

Пожалуй стоит привести еще одну цитату, которая прекрасно показывает что это такое, когда коллектив (извините, за тавтологию) **НАЦЕЛЕН** на одну Цель.

... Я оставил этих деятелей соцвоста сводить семейные счета, а сам поспешил на поезд. Меня провожали на вокзале Карабанов и Задоров. Выслушав мой рассказ о Куряже, они уставились глазами в колеса вагона и думали. Наконец Карабанов сказал:

- Нужники чистить, - не большая честь для горьковцев, однако черт его знает, подумать нужно...

Зато мы будем близко, поможем, - показал зубы Задоров. - Знаешь что Семен... поедем, посмотрим завтра.

Общее собрание колонистов, как и все собрания в последнее время, сдержанно-раздумчиво выслушало мой доклад. Делая его, я любопытно прислушивался не только к собранию, но и к самому себе. Мне вдруг захотелось грустно улыбнуться. Что это происходит: был ли я ребенком четыре месяца назад, когда четыре месяца назад бурлил и торжествовал в созданных нами запорожских дворцах? В своих словах, в тоне, в движении лица я ясно ощущал неприятную неуверенность. В течении целого года мы рвались к широким светлым просторам, неужели наше стремление может быть увенчано каким-то смешным, загаженным Куряжем? Как могло случиться, что я сам, по собственной воле, говорю с ребятами о таком невыносимом будущем? Что могло привлечь нас в Куряже? Во имя каких ценностей нужно было покинуть нашу украшенную цветами и Коломаком жизнь, наши паркетные полы, нами восстановленное имение?

Но в то же время в своих скупых и правдивых контекстах, в которых невозможно было поместить буквально ни одного радужного слова, я ощущал неожиданный для меня самого большой суровый призыв, за которым где-то далеко пряталась еще несмелая, застенчивая радость.

Ребята иногда прерывали мой доклад смехом, как раз в тех местах, где я рассчитывал повергнуть их в смятение. Затормаживая смех, они задавали мне вопросы, а после

моих ответов хохотали еще больше. Это не был смех надежды или счастья - это была насмешка.

- А что же делают сорок воспитателей?

- Не знаю.

Хохот.

- Антон Семенович, вы там никому морды не набили? Я бы не удержался, честное слово.

Хохот.

- Столовая есть, но ребята все же босые, так как кастрюли вносят в спальни и в спальнях едят ...

Хохот.

- А кто же носит?

- Не видал. Наверно ребята...

- По очереди, что ли?

- Наверно, по очереди.

- Организованно, значит.

Хохот.

- А комсомол есть?

Здесь хохот разливается, не ожидая моего ответа.

Однако, когда я окончил доклад, все смотрели на меня озабоченно и строго.

- А какое ваше мнение? - крикнул кто-то.

- А я так как вы...

Лапоть присмотрелся ко мне и, видно ничего не разобрал.

- Ну, высказывайтесь... Ну?... Чего же вы молчите? Интересно, до чего вы домолчитесь?

Поднял руку Денис Кудлатый.

- Ага, Денис? Интересно, что ты скажешь.

Денис привычным национальным жестом полез "в потолок", но вспомнив, что эта его слабость всегда отмечается колонистами, сбросил ненужную руку вниз.

Ребята все-таки заметили его маневр и засмеялись.

- Да я, собственно говоря, ничего не скажу. Конечно, Харьков там близко, это верно... Все же братья за такое дело... кто ж у нас есть? Все на рабфаки засобирались...

Он покрутил головой, как будто муху проглотил.

- Собственно говоря, про это Куряж и говорить бы не стоило. Чего мы туда поперемся? А потом считайте: их двести восемьдесят, а нас сто двадцать, а да у нас новеньких сколько, а старые какие. Тоська тебе командир, и Наташка командир, а Перепелятченко, а Густоиван, а Галатенко?

- А чего Галатенко? - раздался сонный, недовольный голос. - Как что так Галатенко.

- Молчи! - остановил его Лапоть.

- А чего я буду молчать? Вон Антон Семенович рассказывал, какие там люди. А я что, не работаю или что?

- Ну, добре, - сказал Денис, - я извиняюсь, а все ж таки нам морды понабивают, только и дела будет.

- Потихе с мордами, - поднял голову Митька Жевелий.

- А что ты сделаешь?

- Будь покоен!

Кудлатый сел. Взял слово Иван Иванович:

- Товарищи колонисты, я все равно никуда не поеду, так я со стороны, так сказать, смотрю, и мне виднее. Зачем ехать в Куряж? Нам оставят триста ребят самых испорченных, да еще харьковских ...

- А сюда харьковских не присылают разве? - спросил Лапоть.

- Присылают. Так посудите - триста! И Антон Семенович говорит - ребята там взрослые. И считайте еще так: вы к ним приедете, а они у себя дома. Если они одной одежи раскрали на восемнадцать тысяч рублей, то вы представляете себе, что они с вами сделают?

- Жаркое! - крикнул кто-то.

- Ну, жаркое, еще жарить нужно, - живьем съедят!

- А многих из наших они и красть научат, - продолжал Иван Иванович. - есть у нас такие?

- Есть сколько хотите, - ответил Кудлатый, - у нас шпаны человек сорок, только боются красть.

- Вот-вот! - обрадовался Иван Иванович. - Считайте: нас будет восемьдесят, а их триста двадцать, да еще откиньте наших девчонок и малышей ... А зачем все? Зачем губить колонию имени Горького? Вы на погибель идете, Антон Семенович.

Иван Иванович сел на место, победоносно оглядываясь. Колонисты полудобрительно зашумели, но я не услышал в этом шуме никакого решения.

При общем одобрении вышел говорить Калина Иванович в своем стареньком плаще, но выбритый и чистенький, как всегда.

Калина Иванович тяжело переживал необходимость расстаться с колонией, и сейчас в его голубых глазах, мерцающих старческим неверным светом, я вижу большую человеческую печаль.

- Значит, такое дело, - начал Калина Иванович не спеша, - я тоже с вами не поеду, выходит и мое дело сторона, а только не чужая сторона. Куды вы поедете, и куды вас жизнь поведет - разница. Говорили в прошлом месяце: масло будем грузить англичьям. Так скажите на милость мне, старому, как это можно такое допустить - работать на этих паразитов, англичьев самых? А я же видал, как наши стрыбали: поедем, поедем. Ну й поехав бы ты, а потом что? Теоретически, оно конечно, Запорожье, а прахтически - ты просто коров бы пас, тай и все. Пока твое масло до англичья дойдет, сколько ты поту прольешь, ты считаешь? И тоби пасты, и тоби навоз возить, и коровам задницы мыть, а то ж англичец твоего масла исты не захотит, паразит. Так ты ж того не думав, дурень, а - поеду, тай поеду. И хорошо так вышло, что ты не поехав, хай соби англичец сухой хлеб кушает. А теперь перед тобой Куряж. А ты сидишь и думаешь. А чего ж тут думать? Ты ж человек передовой, смотри ж, ты, триста твоих братив пропадает, таких же Максимов Горьких, как и ты. Рассказывал тут Антон Семенович, а вы реготали, а что ж тут смешного? Как это может советская власть допустить, чтобы в самой харьковской столице, под боком у самого Григория Ивановича четыреста бандитов росло? А советская власть и говорит вам: а ну поезжайте зробить, чтобы из них люди правильные вышли, - триста ж людей, вы ж подумайте! А на вас же будет смотреть не какая-нибудь шпана, Лука Семенович, чи што, а весь харьковский пролетарий! Так вы - нет!

Нам лучше англичьев годуваты, чтобы тем маслом подавились. А тут нам жалко. Жалко с розами разлучиться и страшно: нас сколько, а их паразитов сколько. А как мы с Антоном Семеновичем вдвох начинали эту колонию, так что? Може мы собирали общее собрание та говорили речи? От Волохов и Таранець, и Гуд пускай скажут, чи мы их злякались, паразитов? А это же работа будет государственная, советской власти нужная. От я вам говорю: поезжайте и все. И Горький Максим скажет: во какие мои горьковьцы, поехали, паразиты, не злякались!

По мере того как говорил Калина Иванович, румянее становились его щеки, и теплее горели глаза колонистов. Многие из сидящих на полу поближе подвинулись к нам, а некоторые положили подбородки на плечи соседей и неотступно вглядывались не в лицо Калины Ивановича, а куда-то дальше, в какой-то свой будущий подвиг. А когда сказал Калина Иванович о Максиме Горьком, ахнули напряженные зрачки колонистов

человеческим горячим взрывом, загалдели, закричали, задвигались пацаны, бросились аплодировать, но и аплодировать было некогда. Митька Жевелий стоял посреди сидящих на полу и кричал задним рядам, очевидно, оттуда ожидая сопротивления:

- Едем, паразиты, честное слово едем!

Но и задние ряды стреляли в Митьку разными огнями и решительными гримасами, - и тогда Митька бросился к Калине Ивановичу, окруженному копошащейся кашей пацанов, способных только визжать.

- Калина Иванович, раз так, и вы нами едете?

Калина Иванович горько улыбнулся, набивая трубку. Лапоть говорил речь:

- У нас что написано, читайте!

Все закричали хором:

- Не пицать!

- А ну еще раз прочитайте!

Лапоть низвергнул вниз сжатый кулак, и все звонко требовательно повторили:

- Не пицать!

- А мы пищим! Какие все математики: считают восемьдесят и триста двадцать. Кто так считает? Мы приняли сорок харьковских, мы считали? Где они?

- Здесь мы, здесь! - крикнули пацаны.

- Ну, и что?

Пацаны крикнули:

- Груба!

- Так какого черта считать? Я на месте Иван Ивановича так считал бы: у нас нет вшей, а у них десять тысяч - сидите на месте.

Хохочущее собрание оглянулось на Ивана Ивановича, покрасневшего от стыда.

- Мы должны считать просто, - продолжил Лапоть: - с нашей стороны колония Горького, а с ихней стороны кто? Никого нет!

Лапоть кончил. Колонисты закричали:

- Правильно! Едем и все! Пусть Антон Семенович пишет в Наркомпрос!

Кудлатый сказал:

- Добре! Ехать так ехать. Только ехать нужно с головой. Завтра уже март, ни одного дня нельзя терять.

Надо не писать, а телеграмму, а то и без огорода останемся. И другое дело: безе денег все равно нельзя. Двадцать тысяч, чи сколько, а все равно нужны деньги.

- Голосовать? - спросил Лапоть моего совета.

- Пусть Антон Семенович скажет свое мнение! - крикнули из толпы.

- А ты не видишь, что ли, - сказал Лапоть. _ а для порядка все равно нужно. Слово Антону Семеновичу.

Я поднялся перед собранием и сказал коротко:

- Да здравствует колония имени Горького!..

Через полчаса новый старший конюх и командир второго отряда Витька Богоявленский выехал в город.

Зачем он шапкой дорожит.

А в шапке у него депеша:

Харьков Наркомпрос Джуринской.

Настойчиво просим передать Куряж нам возможно скоро обеспечить посевную смета дополнительно.

Общее собрание колонистов.

Макаренко.

Выступление Калины Ивановича и есть УПРАВЛЕНИЕ в высочайшем смысле этого слова. Коллектив принял цель, и не просто цель, а цель, которая являлась **ВЫЗОВОМ** для всех. И принятие этого решения было абсолютно добровольным, и еще из самых лучших побуждений!

Разумеется, колония была **ГОТОВА** к тому, чтобы принять такую цель и для подготовки коллектива к этой цели пришлось поработать не один год. А после этого все произошло чуть ли не само собой.

Я думаю, что вы прочитаете, если еще не читали, "Педагогическую поэму, проще всего ее можно будет найти в букинистическом магазине.

Но и еще одна цитата, к чему же привело принятие **ВЫЗОВА** еще до поездки в Куряж:

... В колонии имени Горького в это время первое горячее решение постепенно переходило в формы спокойной военной подготовки. Колонией фактически правил Лапоть, да Коваль помогал ему в трудных случаях, но править было не трудно. Никогда в колонии не было такого дружного тона, такой глубоко ощущаемой обязанности друг перед другом. Даже мелкие проступки встречались великим изумлением и коротки выразительным протестом:

- **А ты еще собираешься ехать в Куряж ...**

Я думаю, что задача этой недели выполнена. Вы получили **ПРИМЕР** того, какой может быть организация.

Теперь осталось вам все это осмыслить, творчески подойти и представить себе какой может быть и должна быть Ваша организация и как сделать так, чтобы она приблизилась к своему **ИДЕАЛЬНОМУ СОСТОЯНИЮ**.

И после этого, это нужно будет просто сделать.

Юрий Мороз

Соревнование. (27-я неделя.)

Как только у вас появляются сотрудники, так сразу же у вас появляется проблема. Ну почему они так не горят за дело как вы? Ну почему?

Начну с того, что постарайтесь запомнить раз и навсегда.

Деньги не являются и никогда не будут хорошей мотивацией.

Если бы деньги являлись достаточной мотивацией, то любая сделная система оплаты делала бы чудеса. А это не так.

А как же быть? Ответ находится в заголовке этой недели.

Посмотрите на ребят, которые играют в футбол на улице. Что заставляет их совершать чудеса ловкости и бесстрашия? Они как львы бросаются прямо на мяч и рискуя травмой пытаются дотянуться до мяча, который летит в ворота.

Тот кто в обычной, **САМОЙ ОБЫЧНОЙ** игре будет играть расслабленно и халатно, то получит множество жестких замечаний, а если не исправится, то будет с позором изгнан.

Но это случается редко.

Почему? Мало кто отваживается бить баклуши, попав в команду. Хотя это обычный уличный матч. И проигрыш ничего не значит. А нельзя быть халатным.

Нехорошо это. Противоречит корпоративной культуре.

Если бы на фирме сотрудники действовали с таким же азартом, как они же после работы играют в футбол, то такой компании никто бы не смог противостоять.

Мораль ясна. Вам нужно создать такую же атмосферу у себя в компании.

С кем соревноваться?

Во-первых, большой ошибкой будет, если вы (шеф) будете предлагать соревноваться с вами. Мол, посмотрите как я с клиентом работаю, или посмотрите, как я решаю такую-то проблему. Кто так же?

А судьи кто? Кто решит, что вы победили шефа? А потом, многие ли, наученные горьким опытом возьмутся шефа побеждать?

А если не побеждать, то зачем соревноваться?

Да и победить шефа трудно. Все-таки, опыт есть опыт.

Шефу лучше занять роль арбитра и спонсора соревнования.

Да и действительно всем ясно, что шеф вообще-то лучший судья. Тоже не бескорыстный, но самый беспристрастный их имеющих в наличии кандидатов.

Еще лучше, если судейство будет осуществляться и без участия шефа, но это уже высший пилотаж, и к этому нужно подойти постепенно.

Итак, с кем соревноваться?

Лучше всего, когда соревнование будет организовано внутри компании и, кроме этого, был бы еще стоящий противник – конкурент.

Постарайтесь найти внутри фирмы или создайте, в конце-концов, подразделения которые можно сравнивать между собой.

И пусть ОНИ, ОНИ, а не вы бросят друг-другу вызов.

Что еще по этому поводу. Срок соревнования желательно небольшой. Думаю, от месяца, до трех. Каждое подведение итогов – это событие, и кроме этого победитель может получить какие-то привилегии, которые действуют до очередного подведения итогов. Привилегии могут быть небольшими, но приятными.

Что-нибудь вроде права первыми просматривать поступающие заказы и выбирать себе самые интересные. Или, например, право в пятницу уходить с работы на два часа раньше всех остальных. Мелочь, казалось бы. А как будет мотивировать остальных!

И никому не даст забыть, а кто сейчас победитель.

А сама победа может быть отмечена правом сходить в ресторан за счет компании или что-то в этом роде.

Важный момент. Денежная составляющая должна быть, я уже об этом говорил. Но она не афишируется особенно и не объявляется в качестве мотивации. А афишируется именно натуральная часть вознаграждения за победу.

Создание атмосферы соревнования очень непростое дело. Важно, чтобы условия всем казались справедливыми и чтобы соревнование разгорелось само-собой, а не показалось очередной заморочкой шефа.

Разумеется, само-собой ничего не бывает, но инициатива тут должна все-таки принадлежать сотрудникам. А вы эту инициативу должны красиво инициировать.

Что еще по этому поводу?

Пожалуй, тут необходимо практическое задание.

Задание заключается в следующем. Вам нужно подумать и каким-то образом привлечь к своему Делу двух или более новичков-первокурсников ШСД.

Первокурсниками я называю тех, кто учится в ШСД с первого по шестой месяц.

Второй курс – это с шестого по 12-й месяц.

А новичок – это тот, кто только поступил в ШСД и не прошел больше двух месяцев.

Вы, пройдя шесть месяцев обучения в ШСД, хорошо понимаете (или должны понимать) чувства новичков.

Как вы хорошо знаете, они должны найти себе партнера-предпринимателя и затеять с ним совместный проект.

А вам наверняка необходимо расширять свой проект. И лучшую кандидатуру партнера (или, например, дилера) чем тот, кто учится в ШСД вряд ли можно подыскать.

Ваша задача ... ВАША ЗАДАЧА ТАКОВА.

Показать по отношению к этому новичку себя мудрым управленцем.

Что получите вы? Вы получите то, что трудно переоценить. Когда этот новичок доучится до седьмого месяца, он вам сможет рассказать все о том, что он чувствовал, пока вы им управляли.

Тем, кто идет в первом эшелоне правда не придется выступить в качестве новичка, которым управляют, но тут уже ничего не поделаешь.

Разумеется, разбор всей управленческой истории, как этот делают, например, шахматисты после партии – это сверхценная информация.

А если еще это разобрать два раза с точки зрения новичка, которым управляют и второй раз в качестве управленца. Тут можно очень многое понять!

Управленцу ведь очень редко удается услышать правду о том, как он выглядит как управленец с позиции подчиненного и что на самом о нем думают.

В данном случае, так как обе стороны хорошо понимают что такое Это и понимают, что указание на недостатки делается не для того, чтобы обидеть, а для того, что эти недостатки исправить, возможна уникальная ситуация.

Возможен управленческий беспристрастный разбор ошибок и находок управления.

А соревнование, между первокурсниками разумеется, просто **НЕОБХОДИМО** организовать, так как без соревнования не может быть мотивации.

Да и как управленец вы просто обязаны организовать соревнование.

А двое первокурсников дадут Вам стереокартину, что вы из себя представляете как управленец.

В определенном смысле первокурсниками ШСД управлять легче. Вы знаете материалы ШСД и знаете в каком порядке ставятся в материалах акценты.

С другой стороны, тот кто учится в ШСД – это человек с амбициями, желающий быть самостоятельным, и тут нужна управленческая мудрость.

Единственное, что я вам могу обещать – это, что легко не будет.

Задача управления новичком имеет два аспекта. Один тренинговый, и как вы догадываетесь, он в данном случае стоит **НА ПЕРВОМ** месте. И второй -практический. Вы будете вместе реализовывать совместный проект.

Как легко догадаться, организация или развитие существующего проекта, и я это утверждаю, идет как раз по тем этапам, которые описаны в материалах первого-шестого месяца (первого курса).

Только здесь при вашей поддержке этот проект реализует ваш партнер или подчиненный и вы ему существенно помогаете.

Прежде всего опытом и, разумеется, теми ресурсами, которые есть в вашей организации. А это, прежде всего, не деньги, а имя, знание вашего рынка, доверие клиентов и так далее.

Еще раз повторю, что тренинговый момент этого задания очень и очень важен.

Не думаете же вы, что можно написать такие материалы, прочтения которых будет достаточно, чтобы стать после этого Великим Управленцем?

Но вот регулярные управленческие тренировки могут гарантировать, что вы, как управленец, очень и очень вырастаете.

Тем более, сам факт, что потом ваша деятельность, как управленца, будет анализироваться и оцениваться снизу заставляет относиться к каждому слову (которое и есть управленческие действие) намного внимательнее, чем обычно.

И уже даже это очень полезно.

Так же полезно эти пять-шесть месяцев вести записи. Что-то вроде дневника управленца.

Что было задумано, что было сделано, что оказалось не так как было задумано и что вышло, как по писаному.

Вам нужно перенести акцент с текущей деятельности компании как таковой, в которой проходят сделки, переговоры, что-то отгружается, сдаются заказы, подписываются договора и так далее ... к собственной деятельности как управленца. Что делаете вы **СЕЙЧАС?**

И что **ДОЛЖНЫ** делать?

Если вы являетесь в своей команде главным защитником, вратарем и, кроме этого, главным нападающим, то у вас просто не будет времени подумать о том, что вы делаете и в чем суть деятельности управленца.

Но думаю, что вы уже выполнили задание первой недели седьмого месяца - первой недели второго курса, и высвободили себе на размышления половину дня.

Если хотите – это еще один этап **Удвоения**. Вы теперь работаете вполсилы меньше, а результат такой же. Хотя, и вы сможете в этом убедиться, результат даже возрастет.

Инициирование соревнования в фирме позволит вам спокойно отойти от дел.

Вы же не можете вмешиваться в дела в качестве члена одной из команд, иначе какое тут будет честное соревнование?

А в это время соревнование позволит перейти от мотивации по принципу – если не сделаешь – попадет от босса, к мотивации по принципу – если не сделаешь – мы проиграем.

Кстати, свободные полдня вам позволят обдумать и придумать, как сделать так, чтобы эти «футбольные матчи» были регулярными и стали привычным делом, частью субкультуры вашей компании.

Разумеется, все промежуточные результаты должны быть известны всей фирме и нужно сделать так, чтобы они обсуждались.

И чтобы **ВСЕ** сотрудники и подразделения **ХОТЕЛИ** также участвовать в соревнованиях. И требовали это от вас.

Итак. Перед вами стоит три задачи.

Первое - внедрение соревнования внутри фирмы.

Старое задание, его не считаю, которое, я думаю, вы уже начали выполнять - освободить себе полдня для размышлений, а не для действий.

Второе – привлечение двух или более первокурсников ШСД к некоему совместному проекту. И организация между ними соревнования.

Третье – начать вести дневник управленца.

После того, как ваши первокурсники достигнут 27 недели – проведение вместе с ними открытого разбора полетов с обсуждением всех управленческих моментов связанных с совместной деятельностью.

Сразу предупреждаю бывших первокурсников, что ваша задача не высказать кучу претензий, а сформулировать каждое высказывание в стиле: *«мне кажется что для достижение вот такой цели (а такая была цель?) в том случае лучше было бы сделать вот так, а не вот так.»*

Часто может оказаться, что цель имелась ввиду другая, а тогда и средства и спорить глупо.

Вообще, для анализа деятельности управленца снизу, нужна большая мудрость и терпимость того самого управляемого.

Вы то уверены, что действовали бы лучше? Были бы лучше как управленец? У вас теперь возможность это показать на деле.

Но я думаю, что взаимопонимание будет.

Цель ясна, лучше разобраться в управлении, понять сделанные ошибки и придумать способы, которые лучше уже известного.

Задача в высшей степени творческая и интересная.

Никто не будет ведь делать хуже, когда есть способ получше? Значит, дело не в злом умысле, а или в невнимательности или же в незнании.

А невнимательность проистекает из неверного выделения приоритетов и загруженности текучкой.

На следующей неделе я вам предложу простейший и эффективнейший критерий того, являетесь ли вы уже управленцем, или же пока и жнец и швец и на дуде игрец.

Итак. Задача двадцать седьмой недели, я думаю, ясна.

У вас наверно вертится на языке (на кончике пальцев) вопрос: а как и где искать первокурсников ШСД?

Подумайте. Придумайте. И сделайте. Ларчик то просто открывается. ☺_

Для управленца эта задача не стоит, что называется, выеденного яйца.

Юрий Мороз

Контроль. (28-я неделя.)

Речь пойдет не о контроле сотрудников. Не надейтесь. :) Мы же все **СНАЧАЛА** проверяем на себе.

Сначала испытайте, что такое контроль, на себе, а уж потом применяйте на сотрудниках.

В данном случае речь идет о том, выполнили ли вы задание первой недели второго курса.

Вы уже прекрасно понимаете, что без практики нельзя ничему научиться. Если например, не начать проводить переговоры, то никогда не станешь хорошим переговорщиком.

А если **НЕ НАЧНЕШЬ УПРАВЛЯТЬ**, то никогда не станешь хорошим управленцем. Управлять чем-то вы начинаете тогда, когда вы это делаете это **НЕ САМИ**, а это делают ваши подчиненные.

Итак простейший критерий того, заняли ли вы позицию управленца или нет.

Кстати, вам это поможет в будущем, вы всегда с легкостью сможете выявлять управленцев среди сотрудников и замечать, когда вы отклонились от управленческой позиции.

Критерий такой. Управленцу **НЕ НУЖНО НИЧЕГО ЗАПИСЫВАТЬ!** Так как он не может ничего забыть.

А не может он ничего забыть потому, что не занимается текучкой, а занимается лично только **САМЫМИ ВАЖНЫМИ ВОПРОСАМИ**.

А САМЫХ ВАЖНЫХ ВОПРОСОВ не много по определению и потом, как можно забыть самое важное?

Культивируемые фильмами и журналами образ менеджера, у которого трещит записная книжка от телефонов, а в ежедневнике нет свободного места – это не образ управленца.

В лучшем случае – это образ сбытового агента. Хотя скорее, все-таки – это образ трудоголика.

Я могу понять сценаристов и журналистов. Они хотят показать что управленец- этот человек необыкновенный. А трудолюбие вызывает уважение – необыкновенное трудолюбие – большое уважение.

Показать размышления средствами кино или статьи в журнале трудно. Почти невозможно. Вот и показывают то, что легко показать.

Вот и гуляет по миру образ трудоголика- руководителя.

И якобы ничего другого нет.

Уверен, что ни один успешный управленец не занимается встречами с сотрудниками и клиентами больше 2-3 часов в день. Все остальное время **ОН ДУМАЕТ!**

А впечатление, что он работает больше сотрудников обманчиво.

Кто знает, куда поехал босс – если он уехал из офиса?

Но зато его встречи намного чаще обсуждаются, чем встречи сотрудников фирмы, в том числе и в печати.

Итак. Давайте договоримся. Нам с вами невозможно идти дальше, если вы не освободите себе половину дня, хотите первую, хотите вторую, для размышлений и если не приведете свой темп жизни в такое состояние, что у вас исчезнет необходимость что-либо записывать.

И у вашего секретаря тоже. Точнее, секретарь может и записывать, работа у него такая, :) но дел будет не так много, чтобы вы могли забыть хотя бы одно из них.

А малое число дел, как вы понимаете, автоматически приведет к тому, что вы будете заниматься **ТОЛЬКО ВАЖНЫМ!**

На своем лично опыте, я могу сказать, что моя фирма лучше всего работала тогда, когда я находился далеко от офиса и руководил, сначала при помощи одного-двух телефонных звонков в день, общей продолжительностью полчаса, а потом и одного звонка в день длительностью не более десяти минут.

За эти десять минут мы с моим замом успевали все обсудить и принять все необходимые решения. Он, кстати, тоже чувствовал себя очень комфортно.

Что я делал остальное время?

(Кстати, так получилось потому, что я переехал в другой город, а центральный офис фирмы со мной не переехал.)

Так вот, все это свободное время – **Я ДУМАЛ!** Правда тогда не придавал этой деятельности столь важного значения как сейчас.

И не понимал, что такая схема работы не просто имеет право на существование – она очень эффективна.

Иногда заместитель задавал мне вопросы, на которые у меня не было ответа. Тогда я говорил ему, давай это отложим на завтра.

И к следующему дню я находил ответ и часто он был достаточно простым и понятным. Но будучи простым и очевидным, он действительно решал возникшую проблему.

А что еще надо? Нужны сложные решения? :)

Ну что ж, в соответствии с духом блока этой недели, блок получился коротким и все важное сказано.

Займите позицию управленца. Это не так сложно сделать, как кажется. Есть какой-то страх, что все без вас развалится. Не развалится. Держитесь все на ваших решениях, а не на действиях. А для принятия решений, эффективных решений, нужно и высвободить время. Ведь это самое важное?

Юрий Мороз

P.S. И одно **факультативное** задание. Разумеется, только для тех, кто уже создал свое Дело.

Постарайтесь попробовать описать основную идею, квинтэссенцию того, что вы узнали на первом курсе. Точнее, узнали на собственном ОПЫТЕ.

Речь идет, конечно, о том, как создать свое Дело с нуля.

Дело в том, что любая большая фирма занимается тем, что запускает такие проекты снова и снова, используя только СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ авторитет и имя. Начинающему же предпринимателю приходится ... Стоп.

Это же вам нужно описать, что приходится делать начинающему предпринимателю, запуская свой проект, а не мне.

Желательно этот текст написать таким образом, чтобы его можно было открыто публиковать.

И разумеется, прислать его мне.

Юрий Мороз



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Совесть.

Совесть. (29-я неделя.)

Итак, мы переходим с вами к той теме, которая на самом деле определяет успех или неуспех управленца. Можно с уверенностью сказать, что бессовестный и несправедливый управленец может иметь какие-то успехи некоторое время, но гарантированно потерпит грандиозный провал. И стратегически это будет наверняка - какие бы тактические успехи он не имел.

Истина, как известно одна, тогда как заблуждений бесчисленное множество, не бесконечное количество, конечно, а просто много.

И так как истина одна, то не может быть такого, когда правы несколько человек и при этом не согласны друг с другом.

Если задача у вас и ваших подчиненных в каждом переговорах, планерке и просто разговоре по делу - искать Истину, то какие могут быть конфликты?

Истина - когда она найдена - очевидна и с ней спорить бессмысленно.

Если же есть возможность для спора, значит истина еще не найдена или найдена не до конца. Разумеется, обстоятельства бывают таковы, что нужно действовать немедленно - а что есть истина в этой ситуации неясно - тут, конечно, придется принимать решение руководителю и обвинять его может в волюнтаризме только тот, кто указал на истину - но она принята не была.

Так бывает конечно, и причиной тому, разумеется, бывает ЭГО руководителя. Но если вы принимаете, что будете действовать как руководитель по справедливости и ваша Цель - найти истину и действовать по ней в каждом вопросе - то Эго вам не сможет помешать.

Какое отношение к этому имеет совесть? Самое прямое. Совесть, то есть - со-весть - общая весть, это и есть компас указывающий на истину и у каждого этот компас настроен одинаково.

Если бы все жили по совести - то большинство бы думало одинаково не по тому, что так привычно, а потому что Истина **ОДНА**. Но к сожалению, сегодня по совести живет меньшинство. И поэтому на истину указывает очень небольшое меньшинство людей.

Истина сообщается **ВСЕМ** с помощью совести - и в этом смысле она и есть общая весть, весть для всех. Но не в том смысле, что она принята всеми и разделяется большинством.

Но вернемся к ЭГО руководителя. Становление предпринимателя - есть становление и укрепление его Я - а вместе с этим растет и ЭГО. Начинается становление предпринимателя с того, что он говорит самому себе - **Я СМОГУ - Я СУМЕЮ, Я СИЛЬНЕЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ** - и так далее. При подобных обстоятельствах избежать роста ЭГО практически невозможно и потому то, подавляющее большинство предпринимателей и имеют столь развитое и сформированное ЭГО.

Они по привычке защищают эту точку зрения. Я смогу - сумею ... и так далее.

Но в позиции управленца это уже в значительной мере неуместно, так как смочь и суметь должен ваш подчиненный, а не вы. И ваша задача уже доказывать не то, что **ВЫ** это сумеете, а то, что сумеет **ЭТО** ваш подчиненный.

Разумеется, этот переход не так легко дается. От ощущения своего всемогущества и чувства, что все зависит только от вас нужно переходить к тому чувству - что все зависит от ваших подчиненных и вы сами тоже от них зависите.

Правда неожиданный поворот?

Давайте я вам приведу такой пример. Когда Гитлер напал на СССР - сколько зависело от Сталина и сколько от народа? Очевидно, что на 99.9% все зависело от народа и Сталин сумел это понять, о чем свидетельствует и его выступление начинавшееся со слов: "Братья и сестры ..."

Если первые шесть месяцев в ШСД посвящены становлению вашего Я, то следующий этап посвящен становлению и укреплению Я ваших подчиненных. Без них вы беспомощны и осознание этой истины, нелегкой истины, изменит ваше поведение.

Тогда как ваши подчиненные **МОГУТ** без вас обойтись - например, просто уволившись.

Задача этого этапа парадоксальна и в то же время естественного вытекает из всего предыдущего. Вам нужно от необходимости управлять всем и вся перейти к не-управлению.

То есть все должно делать **САМО**. Или, точнее, в режиме самоуправления. На этом мы подробнее остановимся позже - пока еще раз сформулируем задачу этого этапа обучения в ШСД.

От управления к не-управлению.

Очевидно, что не-управление - при том, что организация движется к Цели (к образу Будущего) есть более эффективная деятельность, чем управление.

Точнее не-деятельность. Или даже вспомним даосское **НЕДЕЯНИЕ**.

Может быть мы вместе с вами поймем - что это такое на опыте.

Но чтобы достичь этапа не-управления - нужно будет много и очень много поработать.

Во-первых, нужно победить свое **ЭГО**. Переход от предпринимателя к управленцу - это победа над своим **ЭГО**. Вместо того, чтобы по привычке везде ставить себя на первое место - как это делает предприниматель - нужно везде ставить на первое место своих подчиненных - как это делает управленец.

Цель (достижение цели) для управленца важнее собственных амбиций - и это понятно.

Так же понятно, что никто не будет таскать кому-то каштаны из огня, то есть достигать **ЧУЖИЕ ЦЕЛИ** с полным напряжением ума и сил. И значит вам нужна **ОБЩАЯ ЦЕЛЬ**, Общий образ будущего для всех. Мы с вами об этом уже говорили.

Переход из позиции управления в позицию не-управления - дело тонкое.

Нужно всячески поощрять личный рост подчиненных - их личное развитие - поощрять то, чтобы они за все брали ответственность на себя и самому потихоньку снижать свое значение в организации.

Точнее, ваша роль меньше не станет, но сотрудники начнут постепенно понимать, что все зависит от них и если они не сделают, то никто не сделает. И перестанут чуть что смотреть на руководителя - мол, все от него зависит.

На самом деле все зависит от них и они должны будут это понять. (Но ваша роль меньше не станет.) Почему? Это вы узнаете в блоке следующего месяца.

Так вернемся к переходу от управления к неуправлению.

Этот переход будет заключаться в том, что каждый сотрудник будет становиться постепенно предпринимателем в том, что он делает - и значит становиться более самостоятельным и более независимым. А независимыми людьми **УПРАВЛЯТЬ** невозможно. Они могут только действовать в режиме самоуправления.

Объединяет группу независимых людей общая идеология и общая цель. Под идеологией можно понимать некую этику в организации - некие правила, которые подсказала совесть.

Разумеется, не каждый человек способен сразу (особенно новичок) жить по совести. И эту мысль бывает нужно довольно долго объяснять. А пока организация не может жить по **НЕПИСАННЫМ ПРАВИЛАМ** - она живет по **ПИСАННЫМ** и это и есть идеология. Хотя значительная часть правил так и остается неписанными - их и сформулировать трудно, да и портятся почему-то неписанные правила - когда их записывают.

Если неписанные правила пришлось кому-то объяснять - это значит, что была совершена какая-то ошибка и новичок не влился в коллектив.

Новичок позволил себе жить по собственным правилам. А этого допускать нельзя.

Если новичок (или не новичок) живет по своим правилам, а вы (вся организация) по другим, то нужно выяснить, чьи правила ближе к **ИСТИНЕ** и затем или принять идеологию этого человека - если его слова и действия ближе к истине - а для этого, может быть, ему нужно по этому поводу дать слово, или же он должен принять вашу идеологию или уйти.

Скорее всего этот человек откажется выступать по этому поводу. Мол, ничего, ничего, я тут в сторонке посижу - всех послушаю (а сам думает, и останусь при своем мнении) - этого допускать нельзя. Нужно выяснить до конца, мы вместе живем так и движемся вот к этой цели или как?

ДВУХ ИДЕОЛОГИЙ в одной организации быть не может - это прямая дорога к расколу.

Разумеется, создание, формирование **ОДНОЙ ИДЕОЛОГИИ** процесс нелегкий и долгий. Он нелегкий как и с творческой точки зрения (идеологию же нужно придумать - сотворить) так и с той точки зрения, что идеологию нельзя навязать - ею можно только заразить. Только зажегшись вашей убежденностью люди смогут принять вашу идеологию.

Понятно, что в наше время многие уже не верят, что может существовать организация, в которой отношения построены на совести. Но хоть и не верят, но главное обвинение, которое обычно выдвигают к руководителям - это обвинения в несправедливости.

То есть хоть и не верят, что по совести можно - но про себя или вслух справедливости от руководителей требуют. И они правы. Вряд ли кто из читающих эти строки будет с этим спорить.

Итак, давайте подытожим содержание этого недельного блока.

1. **Отношения в организации должны быть построены по совести.**
2. **Необходимо приступить (и всерьез!) к формированию идеологии (корпоративной культуры) в организации.**
3. **Нужно перейти (не спеша) от управления к неуправлению. И задача перехода к неуправлению - есть задача всего этого ЭТАПА обучения в ШСД - также как задачей предыдущего ЭТАПА было создание своего Дела. Как вы видите, новая задача или цель несколько не легче. А может даже и труднее. Но и вы ведь стали сильнее и выросли личностно.**

Пожалуй, мы на этом и закончим содержание этого недельного блока. Здесь нет конкретных указаний - но зато есть многое - над чем нужно подумать. Такую задачку с налету не решишь. И в сфере управления - прежде чем один раз отрезать, нужно семь раз отмерить.

Если на первом этапе - этапе создания своего Дела - лозунг был -действовать - действовать и еще раз действовать. То теперь **сверхважна - БЕЗОШИБОЧНОСТЬ** и точность в каждом слове и в каждом управленческом действии.

У вас уже, видимо, высвобождена целая половина дня для размышлений и вы можете **ТЩАТЕЛЬНО ОБДУМАТЬ** каждое свое слово, как управленца и каждое свое действие.

Проводить эксперименты на людях не нужно. Желательно бы свести ошибки к минимуму.

Юрий Мороз

Простая логика. (30-я неделя.)

Из названия этого блока, вы видимо уже обо всем догадались. Но тем не менее, задам риторический вопрос, что же нужно еще, если есть Цель (точнее **ЦЕПОЧКА Целей**), есть образ Будущего, есть Идеология, которая на самом деле ИДЕАЛ-логия -то есть описание идеала, как будет построена организация внутри и как она будет действовать снаружи. Чего же не хватает?

Разумеется, не хватает простой логики. Как известно, последующее вытекает из предыдущего (Лао-цзы). Если, ваш сотрудник не умеет пользоваться логикой ...

Кстати, известны две причины, за которые увольняют.

1. **Некомпетентность (она же глупость или отсутствие простой логики)**
2. **Преследование личных целей, НЕСОПАДАЮЩИХ с Целью организации.**

Но вернемся к логике. Что значит уметь пользоваться простой логикой? Да нужно уметь **МЫСЛИТЬ!** И вместо шаблонных ответов, вместо подстановки готовых ответов в новые задачи - нужно задачи **РЕШАТЬ!**

Если уж в шахматах, где три десятка фигур и 64 клеточки невозможно удачный ход перенести из одной ситуации в другую - то уж в жизни и подавно.

Ни одна ситуация в жизни не похожа на другую И примеры решенных задач выполняют, чаще всего, лишь функцию - придать уверенности, вот посмотрите, какая была трудная задача - а ведь решена - значит и эту решим.

Что означает самоуправление? Или самостоятельная деятельность без управленца - начальника.

Да, если известна Цель - известно, что можно, а что нельзя (этим заведует совесть), то дальше при помощи простой логики нужно построить **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ** - как решить задачу, то есть наметить план действий приводящий к цели, учитывая все, пусть и неблагоприятные обстоятельства, в которых вы находитесь. Это последовательность может и чаще всего бывает многовариантной, как шахматах. То есть зависит от действий окружающих вас людей. Но эти варианты действий вы можете и должны предусмотреть.

Еще раз. Находясь в любой ситуации вы **МОЖЕТЕ** достичь поставленной цели. Но вот **КАК ЭТО СДЕЛАТЬ** - превратить **ЗАДАЧУ** достижения Цели в **ПЛАН** конкретных и реалистичных действий - и есть то, что делает **ЛОГИКА**.

В шахматах есть правила - как можно ходить и как ходить нельзя - в жизни также различают бессовестные действия и действия по совести.

Не думаю, что вас тут нужно убеждать в том, что **МОЖНО достигнуть**, оговорюсь - **Благородной Цели** - действуя исключительно по совести и ни в чем не изменяя себе.

Собственно это и есть та точка зрения по поводу которой расходятся сильные и слабые.

Сильные считают, что они **МОГУТ** преодолеть все препятствие и даже прямое сопротивление, действуя по совести, слабые **ПРОСЯТ** снисхождения и права обманывать и лгать, если так действуют другие.

Слабые пытаются избежать участи сильного - действовать безупречно и все равно **ДОСТИГНУТЬ ЦЕЛИ**.

Но если мы с вами говорим о цели и о средствах, то очевидно, что цель должна быть благородной, и я не думаю, что вы **НЕ СМОЖЕТЕ** отличить благородную цель от неблагородной, а действия должны быть выбраны исключительно по совести.

Это нелегкая задача - но в то же время такой подход на два порядка **УПРОЩАЕТ УПРАВЛЕНИЕ**. А в перспективе сводит необходимость управления к нулю.

Организация, в которой действия по совести и честность - норма жизни, не требует контролеров - соглядатаев и так далее.

В этой организации честно признаются в совершенных ошибках, так как опять-таки рассчитывают, что к ним отнесутся по совести.

А если ошибка неумышленная, то в чем можно обвинять совершившего эту ошибку?

Разве что спросить - повторится эта ошибка в дальнейшем или нет? Так и ответ заранее известен.

Итак, такой подход упрощает управление и более того, позволяет перейти к неуправлению.

Ну действительно, что может понадобится подчиненному - если цель известна (а цепочка целей - что и есть стратегия) - если известна и принята идеология, если действует этот человек на совесть и если он способен **МЫСЛИТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО** и сам может решать возникающие проблемы?

Осталось только выделение ресурсов и оплата - но это опять-таки вопрос, который однажды решается и не требует затем серьезного вмешательства - если только этические принципы построения организации (идеология) меняться не будут.

В противоположность этому, давайте посмотрим с чего нужно руководителю **НАЧИНАТЬ**.

Ему нужно:

1. Ставить дальнюю цель и ближние цели (разрабатывать стратегию) для каждого своего подчиненного.
2. Ему нужно **МЫСЛИТЬ** и находить решения всех возникающих проблем у подчиненных.
3. Ему нужно быть судьей во всех трениях и конфликтах, так как никаких писаных и неписаных правил нет. То есть быть ходячей идеологией организации. А если начальник куда ушел то и нет идеологии.

4. Ему нужно обращаться к совести своих сотрудников и говорить о том, что нельзя работать плохо и спустя рукава, что нельзя не выполнять обещанное и что нельзя обманывать и дезинформировать, как внутри организации, так и по отношению к клиентам и заказчикам.

5. Более того, руководителю нужно разрабатывать систему контроля - а контроль - это очень трудоемкая штука.

Причем решение и постоянно и непрерывно этих пяти пунктов не дает руководителю спокойно спать ночами и заставляет его действовать в пожарном порядке. А кому это нужно и кому от этого есть польза? Разве сотрудники не хотят все решать **САМИ** и не бегать к руководителю по каждому вопросу?

Если вы будете строить организацию с самого начала, возможно, что вы сможете избежать управленческого кошмара, но думаю, что вам его все-таки придется пережить.

Итак, задача управленца, если он хочет жить долго и быть здоровым и богатым, :) ... (помните мудрую китайскую поговорку, что лучше быть здоровым и богатым, чем бедным и больным) - делегировать своим сотрудникам пять пунктов изложенные выше. Контроль, как вы понимаете - заменяется **САМОКОНТРОЛЕМ**.

А что для этого нужно? А для этого нужно, как говорил Ленин - учиться, учиться и еще раз учиться. Как вам, так и вашим сотрудникам. Вам нужно учиться передавать ваши способности и навыки, а сотрудникам нужно ими учиться овладеть.

Объем обучения на самом деле колоссальный. Вспомните все, чему вы научились за время предпринимательской деятельности, да и до этого - и посмотрите на то, как **МЫСЛИТ** типичный сотрудник и представьте себе, как он **МОЖЕТ И ДОЛЖЕН МЫСЛИТ**.

Если стратегию и идеологию еще вы можете дать (точнее вырастить) в своей организации, то умению мыслить вам придется **НАУЧИТЬ**.

Кстати, я даже не знаю, что и труднее - выращивание идеологии, пробуждение совести или обучение мыслить - простой логике. Причина - следствие - причина следствия. И никаких - а я думал ...

Вы знаете, этот типичный ответ сотрудника, а я думал ... Плохо думал, что тут скажешь. Надо думать **ЛУЧШЕ - НАМНОГО ЛУЧШЕ!**

Хочется привести примеры применения простой логики. Но это трудно - намного проще привести примеры ее отсутствия и вы в своей деятельности их можете привести их десятками.

Примеров тому, и самых анекдотичных, как один сотрудник не подумал и помешал другим сделать намеченное или испортил уже сделанное или по глупости испортил отношения и так далее - тьма.

И тут вам придется сделать то, что так и не смогла, к сожалению сделать средняя и высшая школа - **НАУЧИТЬ МЫСЛИТЬ**.

Правда, если человек принял цель и серьезно к ней относится - это задача облегчается - он начинает тогда мыслить по собственному побуждению, а не потому, что этот от него требуют.

Обучение мыслить - простой логике - проводится, конечно, на практике - тут не нужно штудировать учебник по классической логике и не нужно вспоминать, что по поводу логики думали древние греки.

Простая логика находится в каждом из нас, также как и совесть. Только вот привычки ее использовать нет. Да и в средней школе и в высшей школе злоупотребляют тем, что вместо того, чтобы дать человеку додуматься самому - сразу правильные ответы подсказывают.

Но вы не подсказывайте - требуйте, чтобы сотрудники находили ответы сами.

И чтобы привыкали искать решения сами, а не бегать по пустякам к руководителю. Просто нужно акцентировать их внимание на то, что им нужно учиться **МЫСЛИТЬ** и что вы не всезнайка, а просто используете простую логику.

И демонстрируйте в качестве примера цепочки своих рассуждений и требуйте, чтобы они их демонстрировали вам и своим подчиненным, кстати, в этом случае и подсказать могут дельную мысль, те, кто слушают вашу цепочку рассуждений.

А так как и вы ваши сотрудники заинтересованы в поиски истины - в поиске наилучшего решения, находящегося как можно ближе к истине - то в рассуждении вслух ничего зазорного нет.

Шахматисты, так те после партии всегда партии анализируют. Чтобы увидеть свои ошибки и даже соперники друг другу в этом помогают. А уж вы не **со-перники** - а **со-трудники**.

Возникшая в организации здоровая культура простой логики приведет к тому, что глупость и нежелание подумать - будет просто на смех подниматься и это приведет к тому, что каждый будет стараться все тщательно продумать, чтобы не выглядеть глупым в глазах окружающих.

P.S. В качестве примера эффективности и открытости этого подхода - можно предложить такой критерий. Эти два недельных Блока - **29 Неделя** и **30 неделя** вполне можно дать прочитать своим сотрудникам. И не думаю, что они будут возражать против такого подхода.

Разумеется, это можно делать тогда, когда вопросы жизни в организации по совести, постановки целей и идеологии (этических правил) начали обсуждаться и уже являются постоянной темой для обсуждения. Нельзя допускать также того, чтобы это показалось вашим подчиненным маниловщиной и фантастикой.

Наверно, также не нужно говорить, что это текст из материалов Школы своего Дела, где вы учитесь. Скорее стоит сказать, что вы это скачали где-то, например, в Интернете и вас это заинтересовало и вы предлагаете этот подход обсудить.

Вы уже проверяли эффективность альтруизма в переговорах. Уверяю вас управление по совести не менее эффективно, чем альтруизм в переговорах.

Просто предприниматель (почти каждый) прекрасно понимает уже, что бесплатный сыр бывает в мышеловках и постарается не иметь дело с вами, пока не поймет где ваша выгода -

наемные сотрудники более склонны к халяве, если не считать лучших из них и поэтому отношение с ними нужно строить по лезвию бритвы - никакой халявы и в тоже время максимальная справедливость - которую только вы способны обеспечить.

Думаю, что высказывание "управление по совести" включает в себя и отсутствие халявы и справедливость, но не только это.

Привычка добиваться от организации, начальника или государства максимума - это следствие того, что в большинстве случаев справедливостью и не пахнет и почти всегда страдает сотрудник, а не руководители - если чего-то на всех не хватает.

Изменение этого подхода приведет к тому, что рвачи не будут поощряться внутри организации и если вам удалось этого добиться, значит вы уже близки к успеху, как руководитель - вы решили самую трудную часть задачи управления.

Если всем станет ясно, что нужно не перетягивать одеяло - а достигать цели - и тогда каждый получит то, на что рассчитывает - значит - качество управления в вашей организации уже очень высокое и ... а совершенству нет предела. :)

Пожалуй на этом мы и закончим это недельный блок. Постарайтесь найти сами в вашей деятельности примеры простой логики и так же ее отсутствия. :)

Юрий Мороз

Самоуправление. (31-я неделя.)

Чтобы суметь построить образ будущего не-управления, нужно описать какой-либо пример того, как это может быть на **ПРАКТИКЕ**.

И такие примеры нашлись. Я их вам сейчас процитирую из книги *Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"*

Сначала о примере жизни по совести.

Толстой в статье "Не могу молчать", которая всколыхнула весь мир, отозвался на повешение 20-ти крестьян в Херсонской губернии. Он ужасался - до чего дошла Россия, еще в 80-ых годах прошлого века на всю Россию был всего один палач и по всей стране не могли найти на эту должность второго. За 80 лет после 1825 г. в России казнили в среднем 9 человек в год.

Вот по поводу разрешения конфликтов.

Английский исследователь крестьянства Т. Шанин рассказывает такую историю:

"В свое время я работал над общинным правом России. В 1860-е годы общинное право стало законом применяющимся в волостных судах.

Судили в них по традиции, поскольку общинное право - традиционное право. И когда пошли апелляции в Сенат, то оказалось, что в нем не знали, что делать с этим апелляциями, ибо не вполне представляли, каковы законы общинного права. На места были посланы сотни молодых правоведов, чтобы собрать эти традиционные нормы и затем кодифицировать их. Была собрана масса материалов, и вот вспоминается один интересный документ.

Это протокол, который вел один из таких молодых правоведов в волостном суде, слушавшем дело о земельной тяжбе между двумя сторонами. Посоветовавшись, суд объявил: этот прав, этот не прав, этому две трети спорного участка земли - этому одну треть.

Правовед конечно вскинулся: что это такое - если этот прав, то он должен получить ВСЮ землю, а другой вообще не имеет права на нее. На что волостные судьи ответили: "Земля - это не только земля, а им придется жить в одном селе всю жизнь."

Вот по поводу внутренней свободы.

"И что меня поражало, когда я слышал мужицкие рассуждения на сходках, - это свобода с которой говорят мужики. Мы говорим и оглядываемся, а можно ли это сказать? А вдруг притянут и спросят. А мужик ничего не боится. Публично, всенародно, на улице, среди деревни мужик обсуждает всевозможные политические и социальные вопросы и всегда говорит при этом открыто все, что думает.

Мужик, когда он ни царю, ни пану не виноват, то есть заплатил все, что полагается, спокоен. Ну, а мы зато ничего не платим. (А.Н. Энгельгард. "Письмо шестое")

А вот о принятии решений:

Напротив, *единство* общества ("народность") всегда является идеалом и заботой государства традиционного общества. Источник его легитимности лежит не в победоносной гражданской войне, а именно в авторитете государя как отца.

Единство - главная ценность семьи, поэтому во всех своих ритуалах государство подчеркивает существование такого единства. Различие двух типов государства видно при сравнении голосования и парламента и Советах.

Голосование - древнейший ритуал любой разновидности демократии от родовой до современной либеральной. Этот ритуал лишь завершает процесс согласования интересов и выработки решения, приемлемого для всех влиятельных групп. В парламенте голосование есть ритуал, символизирующий конкуренцию, в которой побеждает сильнейший (пусть даже с перевесом в один голос). В советах (любого вида - от совета старейшин племени до Верховного совета СССР) голосование есть ритуал *согласия*.

Этот тип ритуала голосования в государстве традиционного типа прекрасно изучен в антропологии и культурологии.

В оставшихся кое-где на земле культурах с племенной демократией существуют даже изощренные специальные обряды, в ходе которых люди отставляют в сторону обиды и разногласия (танцы, ритуальные инсценировки боя, омовения и пиры). Лишь после этих обрядов приступают к голосованию, которое должно быть единодушным.

Знарок русской деревни А.Н. Энгельгард пишет "В письмах из деревни":

"Я уже говорил в моих письмах, что мы люди, не привыкшие к крестьянской речи, манере и способу выражения мыслей, мимике, присутствуя при каком-нибудь разделе земли или каком-нибудь расчете между крестьянами, никогда ничего не пойдем.

Слыша отрывочные, бессвязные восклицания, бесконечные споры с повторением одного какого-нибудь слова, слыша это галдение, по-видимому, бестолковой, кричащей, считающей или измеряющей толпы, подумаем, что тут и век не сочтутся, не придут к какому-нибудь результату.

Между тем подождите конца, и вы увидите, что раздел поля произведен математически точно - и мера, и качество почвы, и уклон поля, и расстояние до усадьбы, все принято в расчет, что счет сведен верно, и главное, каждый из присутствующих в деле людей убежден в верности раздела или счета.

Крик, шум, галдение не прекращаются до тех пор, пока *есть хоть один сомневающийся*.

То же самое и при обсуждении миром какого-нибудь вопроса. Нет ни речей ни дебатов, ни подачи голосов. Кричат, шумят, ругаются - вот подерутся, кажется, галдят самым, по видимому, бестолковейшим образом. Другой молчит, молчит, а там вдруг вернет слово - одно только слово, восклицание, - и этим словом, этим восклицанием перевернет все вверх дном.

В конце концов, смотришь, постановлено превосходнейшее решение, и опять-таки, главное решение единогласное.

Вам этот отрывок из не так уж и давней российской истории ничего не напоминает? Мне напоминает.

Цитаты под рукой нет, перескажу своими руками.

Один из американцев описывал разницу между американским и японским подходом к проведению значительных изменений в организационной структуре фирмы.

По-американски это делается так - издается приказ, в котором описывается новая структура и с этого дня в организации начинается хаос, никто не знает как и что делать и работа продолжается с большим трудом, через несколько месяцев все утрясается и начинает работать более или менее нормально.

По-японски это делается по другому.

Начинается обсуждаться новая структура всеми, вплоть до самого нижнего сотрудника - если появляются вопросы, они поднимаются наверх и на все ДО ЕДИНОГО вопроса даются подробнейшие ответы. До тех пор, пока каждому до последнего сотрудника не становится ясно, что и как будет, и он не будет согласен с предлагаемыми изменениями - приказ не издается.

Когда наконец все и всем на сто процентов ясно и никто не возражает и не делает каких-то замечаний - и издается приказ и со следующего дня все начинает работать без сучка и задоринки.

Разумеется, с точки зрения американцев в такой системе принятия решений очень много говорильни, но японцы считают - что такой подход эффективней и я склоняюсь к тому, что они правы.

И еще несколько цитат. По поводу японского опыта управления.

Развитие способности к планированию у персонала начинается, без преувеличения, с того момента, когда новичок переступает порог фирмы.

Так, в "Руководстве для сотрудников, поступающих на работу в "Марубени корпорейшн" отмечается, что "если просто буквально следовать указаниям, не предпринимая ничего самому, особого толка не будет".

А потому, получив задание начальства, нужно прежде всего понять, зачем нужна эта работа и какой частью общего дела она является, а затем действовать по принципу "plan-do-see" (спланировать-сделать-проверить себя).

Сотрудникам, вышедшим из категории новичков, как отмечает В. Хлынов в своей недавно опубликованной книге "Японские "секреты" управления персоналом", предоставляется возможность самостоятельно выбирать средства для достижения поставленных целей, что, кроме всего прочего, стимулирует их инициативу.

В. Пиенников "Японский менеджмент. 27 уроков для нас."

Стоит в связи с этим еще раз вспомнить о "Простой логике" и ее необходимости в деятельности каждого сотрудника.

По другому способность мыслить можно назвать так- способность понимать и строить **ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ**.

Понятно, что не понимая причинно-следственные связи в деятельности партнеров и сотрудников других отделов вашей фирмы - можно только принести проблемы партнерам, и помешать работать сослуживцам.

И еще несколько цитат:

По мнению главы известной компании С. Хонды, руководителю-лидеру теоретически сильная и практически применимая концепция и нужна, чтобы *"выработать такой образ мышления, который подталкивал бы подчиненных к достижению поставленных целей (подчеркнем это! В.П.) в любых условиях"*.

Ясно что подобный "образ мышления" недоступен тому, кто привык трудиться "от сих до сих", механически исполняя определенную функцию.

Мыслить так под силу лишь тому, кто сформировал в себе целостное восприятие мира, кто не только накопил известную сумму знаний о том, что его окружает, но и выработал собственные представления, о том, что такое Истина, Добро, Красота.

В. Пшенников "Японский менеджмент. 27 уроков для нас."

Изменяется само мышление человека на рабочем месте. Оно становится более подвижным, гибким, открытым. Но ничего другого японским менеджерам и не нужно, ибо "Хорошее мышление - это хорошее изделия" (лозунг компании "Тойота) и "Будущее отроется многомерному мышлению" девиз фирмы "Иточу".

В. Пшенников "Японский менеджмент. 27 уроков для нас."

И последняя на сегодня цитата из опыта японцев.

"Мацусита дэнки" производит людей, а заодно и электротовары"

В этом лозунге - несколько технократичном, правда, по форме - выражен главный секрет успеха японцев. Люди (и их развитие) для них на первом месте. Ну а кто должен быть на первом месте для управленца - не оборудование же?

А президент фирмы Сони Акио Морита сказал:

"Мой способ решения проблемы раскрепощения творческих способностей состоит в том, чтобы ставить цели"

Я думаю, вы уже хорошо понимаете смысл этого, на самом деле, довольно глубокого высказывания.

Но мы с вами только подбираемся к самоуправлению. Как оно выглядит в идеале. Я вам в начале этого недельного блока обещал пример не-управления. Или принятия решений и **КАКИХ** в отсутствии лидеров. Вот он.

В воспоминаниях земского начальника из Вологодской губернии В. Поливанова описан такой случай. В страду в деревню приехали землеустроители, созвали сход и объявили, что велено делиться на хутора. Сход посоветался и отказался.

Начальник пообещал ссуду, потом угрожал арестовать "бунтовщиков", потом пригрозил прислать на постой солдат. Крестьяне твердили: "Как старики жили, так и будем жить, а на хутора не согласны".

Тогда начальник пошел пить чай, а крестьянам велел сесть на землю и ждать. Вышел поздно вечером. "Ну что согласны?"

Сход ответил: "Все согласны. На хутора, значит на хутора, на осину так на осину, только чтобы всем, значит, вместе." Поливанов пишет, что ему удалось дойти до гу-

бернатора и отложить реформу деревни Лопатихи. Историк П. Зырянов, который приводит этот рассказ, отмечает, что это типичный случай с нетипичным эпилогом.

Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"

Стоит отметить - что речь идет о известной столыпинской реформе и издавая первый указ в 1906 году сам Столыпин сказал, что цель этого указа "**вбить клин в общину**".

Более точного примера самоуправления и привести нельзя - крестьяне решили - **ЕДИНОГЛАСНО**, и не имея никаких лидеров - идти даже на осину, а вот только вместе.

САМОУПРАВЛЕНИЕ именно было! Это касалось множества сфер жизни крестьяна.

Общинное право запрещало продавать и даже закладывать землю - это конечно, стеснение. Почему же крестьяне его поддерживали? Потому что знали, что в их тяжелой жизни, чуть ли не каждый попадет в положение, когда отдать землю за долги или пропить ее будет казаться наилучшим выходом. И потерянное не вернешь.

Не вполне распоряжаться своим урожаем, а сдавать в общину часть его для создания неприкосновенного запаса на случай недорода - стеснение.

Но в каждой крестьянской семье была жива память о голодном годе, когда этот запас спасал жизнь (хотя бы память о страшном голоде 1891 г.) И это тоталитарное общинное правило, гарантирующее выживание, ценилось крестьянами выше глотка свободы. Как говорили сами крестьяне: "если нарушить общину, нам и милостыню не у кого попросить будет".

Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"

Если же жизнь заставляла переходить к более активным действиям, то крестьяне и в этом случае действовали очень организованно - опять-таки не имея лидеров.

Но прежде, чем будет цитата об активных действиях еще один отрывок.

Возможность русской общины встроиться в индустриальную цивилизацию еще до народников предвидели славянофилы. А.С. Хомяков видел в общине именно цивилизационное явление - "уцелевшее гражданское учреждение всей русской истории" - и считал, что община крестьянская может и должна развиваться в общину промышленную.

О значении общины как учреждения для России он писал: "Отними его, не останется ничего; из его развития может развиваться целый гражданский мир".

Еще более определенно высказывался Д.И. Менделеев, размышляя о выборе для России такого пути индустриализации, при котором бы она не попала в зависимость от Запада:

"В общинном и артельном началах, свойственных нашему народу, я вижу зародыши возможности правильного решения в будущем многих тех задач, которые предстоят на пути при развитии промышленности и должны затруднять те страны, в которых индивидуализму отдано окончательное предпочтение."

Упомяну здесь крайний, но очень важный для нашей темы результат, который десять лет отторгается нашими обществоведами - не верят.

Но теперь вдруг его вспомнил либеральный журнал "Вопросы экономики" В одной статье (#4 2000 с. 105) говорится: "После скандально известных исследований рабского труда в южных штатах ... совершенно другой видится взаимосвязь понятий "архаичность" и "эффективность".

Ранее а priori считалось, что архаичные, унаследованные от предшествующих эпох экономические структуры обязательно менее эффективны, чем новые, рожденные более высокоразвитым общественным строем" и так далее.

Надо сказать, что автор этих "скандально известных исследований" получил в 1993 году Нобелевскую премию по экономике.

Речь идет о том, что негры-рабы в США, которые фактически были на оброке (плантаторы не вмешивались в организацию их быта и труда), были поразительно эффективнее белых фермеров.

Во время уборки хлопка рабов не хватало, и обычно на сезон нанимали белых рабочих. У них в среднем выработка была в двое ниже, чем у негров рабов (кстати, раб при этом и получал зарплату вдвое более высокую, чем свободный белый работник).

Как пишут авторы исследования, белые протестанты были не способны освоить сложную организацию коллективного труда, которая была у африканцев. В целом же душевая выработка негра была на 40% выше, чем у фермера.

Наконец, главный для нас урок истории: русские крестьяне, вытесненные в город в ходе коллективизации, восстановили общину на стройке и на заводе в виде "*трудового коллектива*".

Именно этот уникальный уклад со многими крестьянскими атрибутами (включая штурмовщину) во многом определил "русское чудо" - необъяснимо эффективную индустриализацию СССР. Но это особая тема.

Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"

Здесь же стоит процитировать еще один отрывок. Как ни парадоксально, но в начале века неграмотные крестьяне лучше понимали, что такое капитализм и чем опасна перестройка того времени.

По сути уже в 1908 году Ленин отказывается от главных тезисов своей книги 1899 года и признает, что народники верно определили конечный идеал, цивилизационное устремление 85% населения России, а значит, и грядущей русской революции.

Это новое понимание и сделало Ленина вождем революции. Второй, помимо Ленина, великий русский политик, который так же глубоко понял урок русской революции, - Столыпин - отдал все силы делу раскола и "умиротворения" крестьянства и потерпел крах.

Столь же осторожно, но существенно развивает Ленин мысль об антибуржуазном характере крестьянской революции. В 1910 году он пишет в связи со смертью Л.Н. Толстого:

"Его непреклонное отрицание частной поземельной собственности передает психологию крестьянской массы ... Его непрестанное обличение капитализма передает весь ужас патриархального крестьянства, на которого стал надвигаться новый, невидимый, непонятный враг, идущий откуда-то из города или откуда-то из-за границы, разрушающий все "устои" деревенского быта, несущий с собой невиданное разорение, нищету, голодную смерть, одичание, проституцию, сифилис ..."

Здесь уже не идет речь о прогрессивном влиянии капитализма, устраняющем "азиатчину" из русской деревни.

Наоборот, капитализм несет в нее одичание и невиданное разорение. Нет здесь и следа старой догмы о свершившемся разделении крестьян на буржуазию и пролетариат.

Это полное отрицание тезиса, что общинное крестьянство - опора капитализма. Капитализм - враг крестьянства в целом.

... Именно по вопросу о крестьянстве стала все более и более проходить линия, разделяющая большевиков и меньшевиков, которые все сильнее тяготели к блоку с западниками-кадетами.

И вопрос по сути стоял так, как был поставлен в двух Нобелевских комитетах (по литературе и по премиям мира), которые отказали в присуждении премий Льву Толстому - самому крупному мировому писателю того времени и первому всемирно известному философу ненасилия.

Запад не мог дать Толстому премию, ибо он "отстаивал ценности крестьянской цивилизации" в ее борьбе с наступлением капитализма.

Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"

Так как же все-таки действовали крестьяне **АКТИВНО**? Совместно и активно?

Главной причиной мирного характера революции был огромный перевес сил - масштаб массы революционно настроенных вооруженных крестьян (солдат), прошедших три с половиной года войны.

Второй причиной был огромный опыт революции 1905-1907 гг., когда крестьянство проявило поразительную организованность и культуру: в ходе уничтожения около 3 тыс. поместий (15% от их общего числа в России) практически не было случаев хищения личных вещей и насилия в отношении владельцев и их слуг.

Вот что пишет английский историк русского крестьянства Т. Шанин о насилии 1907 года. Поджоги часто следовали теперь особому сценарию. Решение о них принималось на общинном сходе, и затем, при помощи жребия, выбирались исполнители из числа участников схода, в то время как остальные присутствующие давали клятву не выдавать поджигателей...

Крестьянские действия были в заметной степени упорядочены, что совсем непохоже на безумный разгул ненависти и вандализма, которые ожидали увидеть враги крестьян, как и те кто превозносил крестьянскую жакерию... Крестьянские выступления оказались непохожими на образ европейской жакерии, оставленный нам ее палачами и хроникерами. *Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"*

Кстати, поджигали помещичьи усадьбы крестьяне только **В ОТВЕТ** на репрессии властей.

А в большинстве случаев они просто забирали продовольственные запасы, которые они сами же ранее свозили на двор к помещику. И при этом, как уже сказано выше, не трогали личные вещи помещиков. Вот цитата по этому поводу и по поводу САМОУПРАВЛЕНИЯ крестьян.

Духовные предпосылки краха монархической государственности.

Частью антисоветского мифа о благодатном развитии России в начале XX века стала сказка о вере крестьянства в православного царя-батюшку. Эта наивная вера в крестьянский монархизм, которой был предан сам Николай II, в существенной мере предопределяла неадекватность все его политической доктрины.

Летом 1905 г. уже в разгар революции, при обсуждении с царем предложения о выборах в Государственную думу один сановник предложил исключить грамотность как условие избрания. Он сказал: "Неграмотные мужики, будь то старики или молодежь, обладают более цельным мирозерцанием, нежели грамотные."

Министр финансов Коковцев возразил, сказав, что неграмотные "будут только пересказывать эпическим слогом то, что им расскажут или подскажут другие". Однако, как он вспоминает, царь обрадовался благонадежности неграмотных.

Речь здесь не идет о том, что крестьянство прониклось либеральными ("демократическими") ценностями или отказалось от идеалов патерналистского государства в пользу гражданского общества. Здесь, кстати, надо подчеркнуть, что глубоко ошибочно мнение либералов, ставящих знак равенства между идеей патернализма (государства-семьи) и "рабской психологии", тягой подчинению авторитарной власти.

Ф. Фон Хайек с его известной книгой "Дорога к рабству", которую сделали своим знаменем наши эпигоны западного либерализма, просто ничего не смыслил в традиционном обществе и более в культуре России, он моделировал свои представления исходя из антропологии западного общества (кстати, как и Оруэлл). На деле крестьянская идея государства-семьи как раз сцеплена с идеалом воли.

Историк В.П. Булдаков пишет: "Для предреволюционных масс был характерен не авторитарный, а патерналистский тип политической культуры, образованное общество, напротив, тяготело к "демократии вообще".

Крестьянское движение 1905 г. хронологически началось 14 февраля в Дмитровском уезде Курской губернии. В ту ночь было совершено нападение на одно из имений, а в следующие дни "разобрано" еще 16 имений в округе. Т. Шанин пишет:

"Описания тех событий очень похожи одно на другое. Массы крестьян с сотнями запряженных телег собирались оп сигналу зажженного костра или по церковному набату. Затем они двигались к складам имений, сбивали замки и уносили зерно и сено. Землевладельцев не трогали.

Иногда крестьяне даже предупреждали их о точной дате, когда они собирались "разобрать" поместье. Только в нескольких случаях имел место поджог и одному-единственному полицейскому были, как сообщают, нанесены телесные повреждения, когда он собирался произвести арест.

Унесенное зерно часто делилось между крестьянскими дворами в соответствии с числом едоков в семьях и по заранее составленному списку.

В одной из участвующих в "разборке" деревень местному слепому нищему была предоставлена телега и лошадь для вывоза доли "разобранного" зерна.

Все отчеты подчеркивали чувство правоты, с которым обычно действовали крестьяне, что выразилось также в строгом соблюдении установленных ими же самим правил, например, они не брали вещей, которые считали личной собственностью.

Другие формы крестьянского бунта распространились к тому времени на большей части территории.

Массовые "порубки" начались уже в конце 1904 года. Так же как и "разборки", "порубки" обычно происходили в виде коллективных акций с использованием телег.

В ходе "порубок" крестьяне стремились обходиться без насилия. Тем не менее, когда в одном случае крестьянин был схвачен полицией на месте преступления и избит, его соседи в ответ полностью разрушили пять соседних поместий, ломая мебель, поджигая здания и забивая скот.

В течении первых месяцев 1905 г. крестьянские действия в значительной степени были прямым и стихийным ответом на нужду и отчаянный недостаток продовольствия, корма и леса во многих крестьянских общинах. Все эти действия были хорошо организованы на местах и обходились без кровопролития"

Попытки представить выступления крестьян следствием подстрекательной работы интеллигенции, масонов, эсеров, большевиков и т. д. были несостоятельны и в то время и тем более сейчас, когда все эти события хорошо изучены. "Страшны не книжки, а то что есть нечего, ни тебе ни скотине"- ответил в 1902 на суде по поводу "беспорядков" один сельский староста.

Эта основа, а второй фактор - это наличие у всего крестьянства в России "молекулярной" неуничтожимой и всепроникающей организационной структуры, которая стала механизмом революции - сельской общины.

Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"

И последняя цитата.

... Центром организации революционных выступлений была община - деревенский или волостной сход. Уровень организации, высокая дисциплина и, можно сказать, "культура, революции поразили всех политиков и напугали правительство намного больше, чем экцессы.

Мы, к нашему буквально, горю, очень мало знаем об этой революции, потому что пошла она совершенно "неправильно".

Мы, например, слышали о Совете в Иваново-Вознесенске, который пассивно просуществовал два месяца, но ничего не знаем о сотне крестьянских советских республик, которые по полгода обладали полнотой власти в обширных зонах. История Советской России началась в деревне в 1905 году.

В ходе революции практически не было конфликтов между бедняками и богатыми крестьянами. Те, кого Ленин называл "сельской буржуазией", были организаторами большой "петиционной кампании" - в Крестьянский совет и в Государственную Думу.

Было изучено около 1500 таких петиций, и в 100% из них - требование отмены частной собственности на землю. После этого вопрос о том, являются ли богатые крестьяне

буржуазией и стало ли общинное крестьянство оплотом капитализма, можно было считать закрытым.

Сергей Кара-Мурза "Советская цивилизация. От начала до Великой Победы"

Можно цитировать еще и еще, но основная идея понятна. Опыт самоуправления в России имеется!

Есть его исторические корни и значит, есть на что опираться. Раз этот опыт есть, значит он хранится в нашей памяти и в нашем жизненном укладе и при желании его проявления можно найти. А возрождение известного - это намного проще, чем создание нового.

Если вы уже прочитали "Педагогическую поэму" А. Макаренко, то вам известен еще один **ПОДРОБНО** описанный и созданный на деле вариант самоуправления.

Если учесть, что это было создано в колонии малолетних преступников (!), то можно себе представить потенциал самоуправления.

100 процентов совпадения петиций крестьяна означало и **ЕДИНСТВО!** И **ЕДИНОМЫСЛИЕ**. И это и было причиной и возможностью **САМОУПРАВЛЕНИЯ**.

А так как истина **ОДНА**, то наличие нескольких мнений неизбежно доказывает наличие заблуждений.

ЕДИНОМЫСЛИЕ не дает гарантии, что это **ЕДИНСТВО** в **ИСТИНЕ**, но если люди ищут **ИСТИНУ**, а не просто борются за власть, то истину они, конечно, найдут.

Юрий Мороз

Управленческое ЭГО. (32-я неделя.)

Мы уже прикасались к этой теме совсем недавно. Повторюсь, что если предпринимателю нужно доказать что он **САМ** все может, что он сильный, что он умный, что он надежный, то перейдя со ступеньки предпринимателя на ступеньку Управленца - **ЗАДАЧА МЕНЯЕТСЯ**.

Вам нужно доказать и **НА ДЕЛЕ**, а не на словах, что ваши подчиненные сильные, умные, надежные и способны мыслить **САМОСТОЯТЕЛЬНО**.

Правда возникает вопрос, что будет делать управленец, когда он передаст полностью функции управления? Но этот вопрос мы рассмотрим в будущих месячных блоках. Ему много что еще придется делать, но это **уже НЕ БУДЕТ** управлением.

Правда предупреждаю сразу, что "выращивание" сотрудников до такого уровня, когда они могут **САМОУПРАВЛЯТЬСЯ**, дело очень и очень сложно и, кстати, долгое.

Чем оно (выращивание) и принципиально отличается от всей предыдущей деятельности вашей как предпринимателя и как управленца (который просто сам управляет). И тут как раз очень кстати вопрос о управленческом **ЭГО**.

Отличается оно тем, что каждый раз когда начинаете **ПРЕДПРИНИМАТЬ ЛИЧНО ВЫ** и каждый раз когда начинаете **УПРАВЛЯТЬ ЛИЧНО ВЫ**, вы низводите, я бы даже сказал низвергаете своего подчиненного на много ступенек вниз по которым вам вверх его приходилось вести иногда **ГОДАМИ**

Строго говоря, это уже и не подчиненный ваш, а партнер, соратник или ... тут, конечно, уже есть проблема со словами. Может быть, ученик, который учится у вас, уважает вас за то, что вы умеете **БОЛЬШЕ ЕГО**, но который у вас учится, но подчиняется **НЕ ВАМ - А ИСТИНЕ!**

В чем же тут проблема управленческого **ЭГО**? Проблема заключается в том, чтобы отдать управление **ИСТИНЕ** и перестать быть тем человеком, чье слово - закон.

Разумеется, эта передача управления производится медленно и осторожно.

Это можно сравнить с тем, как передается самоуправление ребенку, когда он растет. Например, вы сначала всегда переводите ребенка за ручку через дорогу, потом, он переходит дорогу рядом с вами, но вы еще не допускаете, чтобы он дорогу переходил сам.

А потом вы уже и отправляете его в магазин и он **САМ** переходит дорогу, по которой следует много автомашин и вы его **ПРЕДУПРЕЖДАЕТЕ**, чтобы он был осторожней, а наступает момент, когда ваш ребенок уже сам решает что нужно за тем-то и тем-то сходить в магазин, даже когда вас нет дома.

Слишком рано тут дать возможность самоуправления - опасно, но и слишком поздно - опасно тоже.

Кстати, объясняете ли вы ребенку, что вы умнее его и больше знаете? Конечно нет. Это должно быть очевидно.

И более того, если вам приходится это делать, то значит вы уже совершили ошибку где-то раньше.

Точно также, если вам как управленцу приходится прибегать к власти, значит была ошибка управления.

Вовремя это делается так, что никто и не замечает, что управление было. Все идет **САМО СОБОЙ** и именно так и должно быть.

Не зря китайцы говорили, что когда управляет мудрый правитель, никто и не замечает его и даже могут не знать толком, как его зовут.

Так вернемся к опасности поздней передачи управления. Опасность заключается в том, что вы будете давать самоуправление, а его не будут брать!

В примере с детьми вы сами можете вспомнить такие случаи вокруг вас.

В примере с взрослыми людьми ситуация аналогична тому, когда взрослый человек говорит что-то похожее на то, как говорит ребенок - **Я САМ. ВНИМАНИЕ**, он хочет **САМОУПРАВЛЯТЬСЯ!**

Что делать? Ну, часто это возбуждает **ЭГО** управленца и он воспринимает этот "сигнал" как посягательство на его власть.

Часто за такой ситуацией скрывается подсознательный страх управленца, а что же он будет делать, когда отдаст всю свою власть?

Как что? Будет радоваться достижению цели, :) а во-вторых, ну давайте сохраним интригу и не будем раскрывать содержание деятельности управленца, точнее уже не-управленца, когда он поднимается на следующую ступеньку.

Управленцу нужно не пропустить **НИ ОДИН** "сигнал" - **Я САМ!** И использовать его для того, чтобы **ЧАСТИЧНО, НО ПЕРЕДАТЬ** часть своей управленческой деятельности!

Тут важно **И ТО И ДРУГОЕ!** И обязательно **ПЕРЕДАТЬ** часть деятельности "подчиненного" на самоуправление и обязательно **ЧАСТЬ** от того, что он запросил.

Какую часть? Ту часть, которую, как вы считаете, он **ГАРАНТИРОВАННО** может выполнить. И вы даже можете это поставить потом условием.

Почему часть? Ну, разумеется, потому, что процесс принятия на себя управления своей деятельностью должен сопровождаться у вашего сотрудника (это слово лучше, чем подчиненный) **УСПЕХОМ!**

У него должно **ПОЛУЧАТЬСЯ!** И тогда он запросит следующую часть! Но какую бы вы часть полномочий не передавали, вопрос о целях всегда остается вопросом, который нужно согласовывать с вами.

Далее, вы прекрасно знаете, что по сценарию будет звездная болезнь и проблемы с **ЭГО** у этого сотрудника и во-первых, вы должны быть готовы к этому, и во-вторых, постараться предупредить эту болезнь - обращая внимание сотрудников на ее мельчайшие проявления где бы то ни было.

Это (звездная болезнь) должна вызывать у ваших сотрудников привычный и здоровый смех.

В этом деле профилактика и профилактика нужна в необыкновенной степени. Звездная болезнь очень плохо лечится, если она хоть немного уже развилась.

Неплохо бы вашему сотруднику, который, как вы замечаете, начинает показывать симптомы звездной болезни, помочь получить осмеяние признаков болезни и даже симпатичную неудачу.

Устроить это очень легко. Дать ему ту **ЧАСТЬ** самоуправления, к которой он еще не готов.

Разумеется, это должен быть совершенно автономный проект, в котором он не сможет обвинить в неудаче кого-то еще, он должен иметь все полномочия и неудача должна быть такой, которая не принесет существенный вред вашей организации.

Но, разумеется, предупредить болезнь легче и правильней, чем лечить ее. В моем личном опыте, предупреждения о звездной болезни не давали **НИКАКОГО ЭФФЕКТА!**

То есть человек, когда ему об этом говоришь, искренне удивляется и говорит, что уж с кем-кем, но с ним этого **НИКОГДА НЕ БУДЕТ!**

Ничего подобного. :) При наличии достаточных успехов, никто из тех, кого я знал, не избежал звездной болезни.

Кстати, звездная болезнь управленца на порядок опаснее звездной болезни предпринимателя. Когда организация уже работает более или менее стабильно, то эта звездная болезнь управленца закрывает лишь перспективы, стратегию развития и значит, все, казалось бы, нормально, может идти годами.

А потом начнут постепенно накапливаться негативные явления в организации (халатность, уваливание от работы, поиск теплых местечек и так далее). И при определенной концентрации это приведет к неизбежной гибели организации.

Причина? **ЭГО** не позволило этому управленцу **ЛИЧНО** развиваться, дальше двигаться к следующей ступеньке в развитии и разумеется, что раз он сам не развивается, организация будет загнивать.

Перед организацией должна стоять, минимум, **ДВЕ** цели - ближняя и дальняя (или цепочка целей), чтобы все знали, что достигнув ближнюю цель, они начнут достигать дальнюю, а любая попытка просто организовать стабильный **ПРОЦЕСС РАБОТЫ - ОБРЕЧЕНА!**

Люди должны **СТРЕМИТЬСЯ** к чему-то, иначе они будут похожи на роботов, повторяя и повторяя одни и те же операции.

А человек всегда сознательно или подсознательно стремится не быть роботом.

Если вы не поставите перед своими сотрудниками **ЦЕЛИ** (Ближнюю и Дальнюю) которую они **ДОБРОВОЛЬНО** примут, то эти цели выработают сами сотрудники.

Например цель - поменьше работать и ни за что не отвечать и побольше получать. И затем настойчиво будут добиваться этой цели. Результат? Ни они, ни вы, не получите того, что добивались. Но тогда будет уже поздно.

Итак, звездная болезнь управленца опаснее звездной болезни предпринимателя, так как последствия ее проявляются **ДАЛЕКО НЕ СРАЗУ**.

А потом может оказаться, что и лечить от этой болезни уже поздно.

Эту опасность должны учитывать Вы по отношению к самому себе и также, по отношению к своим сотрудникам.

Единственное средство против звездной болезни, которое я знаю, и я уже выше о нем говорил, это **АТМОСФЕРА** внутри организации, когда первые признаки "покрутения" :), сразу замечаются всеми и начинают высмеиваться.

На создание такой атмосферы нельзя жалеть ни времени ни сил.

Одним из элементов такой атмосферы является мысль, которую я прочитал в книге Билла Гейтса "Бизнес со скоростью мысли". Мысль такая - плохие новости имеют приоритет **НОМЕР 1** и должны сообщаться немедленно!

Нужно создать такую атмосферу, когда сокрытие плохих новостей **НЕДОПУСТИМО**.

Звездная болезнь проявляется, в частности, в сокрытии недостатков и представления их неважными и выпячивании достоинств.

А вот недостатки (ошибки) должны иметь приоритет номер в обсуждении. Ведь именно ошибки помогают выяснить **ИСТИНУ!**

И на выявление ошибок нельзя жалеть времени.

Правда, лучше всего, когда об этих ошибках **САМИ** сообщают ваши сотрудники и такой подход является нормой.

Сообщают, чтобы совместно найти способ недопущения этих ошибок **ВО ВСЕЙ** организации.

Звездная болезнь одна из таких очень плохих новостей и она должна, правда в иронической форме, тут же быть донесена до всех.

Собственно, я думаю, на этом и закончить **ЭТОТ** месячный блок и дать вам домашнее задание. :)

Когда будете писать мне свои мысли по поводу этого месячного блока и ваших результатов,- попробуйте заглянуть в будущее, и угадать, что же является следующим шагом для управленца, как называется следующая ступенька?

Юрий Мороз

P.S. Еще немного о истине и Управленческом Эго. Для управленца проблема Эго еще важнее, чем для предпринимателя и вот почему. Для управленца действует "эффект рычага". Каждая ошибка управленца усиливается и увеличивается в десятки и сотни раз, в зависимости от того, сколько людей в подчинении у этого управленца.

И именно поэтому ТОЧНОСТЬ РЕШЕНИЙ управленца должна быть **ВЫСОЧАЙШЕЙ!** И именно Эго **СОБОЙ** заслоняет истину. Истина - это как лезвие бритвы, миллиметр влево - право, и уже ошибка.

А для управленца это еще и **ОЧЕНЬ ОСТРО ЗАТОЧЕННОЕ** лезвие.

Управленец не может себе позволить поступать так, как он это делал, будучи предпринимателем. Ошиблись - сейчас исправим, ничего страшного.

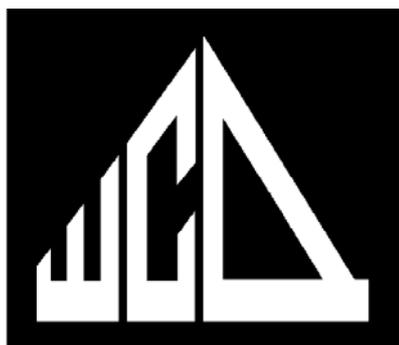
Коллектив обладает инерцией и большим судном нельзя управлять как маленьким катерком лихо поворачивая руль вправо или влево. Вы будете крутить руль вправо, а хвост вашего судна еще долго-долго будет плыть направо.

Поэтому курс должен определяться **ЧЕТКО** и **НАДЕЖНО** и маневры делаться не спеша, очень спокойно и выдержанно.

А уж менять **ЦЕЛИ** с бухты барахты и вообще смерти подобно! Цель - это то, что придает устойчивость организации. И изменение цели - влечет неизбежно за собой изменение всей организации. Полную ее перестройку.

Поэтому единственный тут путь - и я это говорю вполне серьезно - взять курс на **ИСТИНУ!** И постепенно **ПРИБЛИЖАТЬСЯ** к ней!

Ю.



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

Пропаганда и агитация.

Пропаганда и агитация. Пропаганда и агитация. (33-я неделя.)

Этот месячный блок начинается несколько символично. Девятый месяц, да еще 33 неделя ...

И на самом деле мы тут с Вами вступаем в новый этап Вашего обучения в ШСД. Во-первых, этот новый этап возможен только в том случае если вы безусловно приняли идеи предыдущего (восьмого) месячного блока.

Если вы действительно приняли принцип, что именно совесть должна быть руководящим "принципом", что ли, во всех решениях и действиях вас как управленца и затем ваших сотрудников.

Если вы не приняли этот подход, то реализовывать то, что написано в девятом месячном блоке вам будет просто невозможно.

В начале пара примеров. Кстати, я совершенно сознательно сказал о пропаганде и агитации, а не о некоем Пиаре или "Паблик рилейшнз". Что такое Пропаганда и агитация прекрасно понятно каждому, кто хоть немного помнит советский период жизни. Изучение же некоего Пиара штука, на мой взгляд, неправильная, так смысл и задачи Пиара затуманены вполне обдуманно.

Некие связи с общественностью. Какие связи? Зачем связи?

Другое дело пропаганда и агитация. Прекрасно понятно, что задача состоит в распространении неких взглядов, идей на широкие слои населения. Зачем распространять?

Тут мы и подходим, наконец, к примерам. Помните, что создало успех Форда? Идея, что **КАЖДЫЙ** должен иметь свой автомобиль и это **БУДЕТ ХОРОШО!**

Форд даже увеличил **ВДВОЕ** зарплату своих рабочих на заводах, чтобы они имели возможность покупать себе автомобили.

Правда этого оказалось недостаточно и он придумал создать рынок подержанных автомобилей и вот уже подержанные автомобили смогли покупать рабочие (хоть и не все) Форда.

Но **ПРЕЖДЕ**, чем люди начали покупать автомобили, нужно было создать в их головах **ПРЕДСТАВЛЕНИЕ** или **ОБРАЗ** - что автомобиль - **ЭТО ХОРОШО!**

Подобными вещами занимался и занимается Билл Гейтс, миссию своей организации выразив следующими словами - "Компьютеры во всем мире, на каждый рабочий стол".

Но прежде, чем эти компьютеры попадут на каждый рабочий стол, нужно распространить по всему миру идею - что компьютеры - **ЭТО ХОРОШО!**

Кажется, что эта мысль распространяется сама собой. Ничего подобного. Миллионы и миллиарды долларов вкладываются в распространение этой идеи.

Та же фирма Эппл жертвует множество своих компьютеров в школы и университеты, чтобы распространить немного другую мысль - компьютеры **ЭТОЙ** фирмы - **ЭТО ХОРОШО**.

Ну то есть я хочу сказать, что все просто. Нет никакого Пиара и каких-то связей с общественностью, а существует пропаганда и агитация. И что такое пропаганда и агитация - хорошо понятно.

Если говорить о том как и где перенять опыт, то дело пропаганды и агитации стояло в СССР на высоте недоступной, даже сегодня, никакой западной фирме.

И если учиться пропаганде и агитации, то именно у коммунистов. Как в тяжелые времена (начиная с 17-го года, и даже до этого) так и в более спокойные.

И прежде всего учиться у Ленина. Который и сумел заразить целую страну своими идеями при помощи пропаганды и агитации.

Учитывая опыт так называемого застойного времени, очевиден урок, что не могут заниматься пропагандой и агитацией те, кто сами не верят в то, что пропагандируют.

Аналогично, если управленец, не принял, глубоко лично то, что написано в восьмом месячном блоке, и попытается эти идеи распространять, то он потерпит, несомненно, поражение.

Пропаганда и агитация не прощает формализма и работы "для галочки".

Далее, пропаганда и агитация не терпит форм вроде "Кодекс строителя коммунизма". Это должно быть живое, страстное, эмоциональное обращение или текст или ничего.

То есть, если внутри вашей организации ваша пропаганда и агитация не зацепит **ЗА ЖИВОЕ**, сначала вас, а потом и других, то провал гарантирован.

А такой провал очень и очень трудно исправить. Доверие вернуть, особенно в таких тонких вещах - очень трудно.

Но давайте не будем ходить вокруг и около. Перед вами встают **ДВЕ ЗАДАЧИ** пропаганды и агитации - пропаганда **ВНУТРИ** организации и пропаганда **СНАРУЖИ** во внешнем мире.

Какая сложнее? Не знаю. Во-первых, нет пророка в своем отечестве, как говорится и поэтому, возможно что, ваши сотрудники будут на своего местного "пророка", :) смотреть скептически.

Во-вторых, во внешнем мире на самом деле очень и очень непросто начать распространять подобные идеи. Это только кажется, что вокруг свобода слова, а как только вы начнете хоть чуть-чуть дудеть не в общую дуду, так у вас начнутся проблемы с выступлениями в **СМИ**.

В качестве примера свободы слова. Так сказать, реалии свободного мира. Когда Форд, например, начал во время выступлений и СМИ критиковать и затрагивать евреев, то к нему пришло на прием несколько видных деятелей Голливуда и они ему сказали, что если вы, мистер Форд, не прекратите это делать, то в каждом нашем новом фильме будут взрываться и переворачиваться автомобили именно марки Форд.

После чего Форд больше никогда не упоминал эту тему.

Как вы уже догадались, мы с вами вторгаемся в сферу идеологии. А именно идеология (и идеологи) правит миром, а не управленцы.

Если в СССР идеологию определяло Политбюро, то на Западе есть тоже очень и очень умные люди, которые понимают силу и значение идеологии, но им незачем демонстрировать себя, они держатся в тени, но фактически они определяют что и как будут делать управленцы (они мягко навязывают цели и определяют правила игры). А что еще нужно для полного контроля над ситуацией?

Этого вполне достаточно, чтобы каждый управленец, в режиме самоуправления шел туда, куда решили авторы идеологии.

И это, очевидно, так. В СССР величайший управленец Сергей Павлович Королев с нуля создал космическую отрасль. Но создал он ее лишь потому, что эту Цель поставило Политбюро.

Я не знаю, кто решил, что нужно создать автомобильную промышленность на Западе, но это был не **ФОРД** и не другие создатели крупных автомобильных фирм. Простая логика.

Если бы идеологи решили, что автомобили не нужны Америке, их бы не было. Если бы решили, что нужны, автомобили бы были, независимо от того, существовал бы Форд и другие создатели автомобильных фирм или нет.

Аналогично, что не Гайдар, не Чубайс и так далее, изменили что-то в СССР и в России. Они лишь начали выполнять чьи-то идеологические решения. Цели определили не они.

Идеология - это учение о **ИДЕАЛЕ**. О том, каков должен быть идеал и как к нему приблизиться.

Форд, как известно, идеальным миром считал мир, где каждый сможет ездить на автомобиле, Билл Гейтс считает, что каждый должен иметь компьютер, а мы с вами наблюдая за всем этим с высоты исторической перспективы можем сказать, что дело не в этом.

Не от этого зависит, хорошо или плохо живут люди.

Известен старый лозунг: "**Разделяй и властвуй**" - идея конкуренции означает, что львиная доля усилий людей тратится на то, чтобы бороться с друг другом.

И таким образом **НА ДЕЛО** остается все меньше и меньше сил и времени.

Если же вы сумели построить образ будущего который он нравится **ВСЕМ**, то никакая конкуренция не нужна и ее не будет- задача **ВСЕХ** быстро построить этот образ будущего.

Ну, разумеется, он не будет нравиться всем. Ну и ладно. Пусть они строят **СВОЙ ОБРАЗ** будущего, если он у них есть, на своей территории, а мы будем строить свой.

Но на самом деле так не бывает. Вы это прекрасно знаете. На самом деле происходит схватка между **ИСТИНОЙ** и ложью, выраженной во множестве манипуляций.

Манипуляций на доброте, на честности, на бескорыстности, манипуляций на доверии и так далее.

Таким образом, выбора нет. Нужно распространять **ИСТИНУ** и **ВСКРЫВАТЬ** все манипуляции. Как вы прекрасно знаете, манипуляторы всегда скрывают свои **ИСТИННЫЕ ЦЕЛИ**. И стараются вообще не говорить о целях, как краткосрочных, так и долгосрочных.

Манипуляторы стараются не говорить о том, что **ОНИ** собираются делать. Манипуляторы говорят всегда о том, что делают другие.

Манипуляторы всегда пытаются показать, что некие обстоятельства сильнее их, что кто-то им мешает, а то бы они о-го-го. То есть, манипуляторы избегают личной ответственности.

Но собственно, вы теперь прекрасно понимаете о чем это я, раз вы прошли уже восемь месячных блоков и проверили все это на практике.

Теперь, у нас с вами не остается другого выхода как распространять эти взгляды, как внутри организации, так и снаружи. Почему? Ну во-первых, именно манипуляторы - самый большой тормоз в развитии фирмы, организации. И они же мешают и во внешнем мире.

И не остается другого выхода потому, что говорить о частном (ежедневных делах), не получив согласия по общим вопросам - глупо. Это несогласие в общем будет разрушать все частные договоренности. Вы прекрасно понимаете, что достаточно немного врать, немного договаривать, немного манипулировать (вам или вашим сотрудникам) и совместная успешная деятельность станет невозможной.

И поэтому гарантией того, что ваша совместная деятельность будет успешной заключается в том, в что ваши цели с сотрудниками или партнерами будут совпадать и плюс, что и ваши сотрудники и партнеры, как и вы, будут поступать по совести.

Задача, на самом деле, грандиозная. Но вы наверно уже задавались вопросом, если шаг от наемного сотрудника к предпринимателю является грандиозным шагом в собственном развитии, то что является **СЛЕДУЮЩИМ ШАГОМ?**

Следующий шаг, это конечно, управленец, но это, все-таки, только полшага, любой настоящий управленец, в значительной степени **ИДЕОЛОГ**, или он марионетка в чужих руках. В руках другого идеолога. Если наемный сотрудник - выполняет что скажет его начальник, будучи вынужденным это делать, то управленец, думает что он хочет делать сам, то, в чем его убедили идеологи. Остается или быть идеологом или быть зависимым.

В качестве такого управленца, который был прежде всего идеолог, можно привести Ленина. Это был действительно **САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК**, который **САМ** определял, а не в рамках некой заданной сверху идеологии, будь это рыночная экономика или социализм, что и как делать.

И кстати, как вы помните, он не был догматиком. И если ситуация менялась, то военный коммунизм сменялся, например, НЭПом.

А индустриализация страны была затем совершена по образцу плана ГОЭЛРО (государственной электрификации России) разработанного еще под руководством Ленина.

Что бы не говорили о Ленине, но по своему масштабу это был величайший управленец, который сумел изменить ход течения всей страны, да и всего мира, и сумел он это сделать потому, что он был прежде всего **ИДЕОЛОГ**.

И не зря так много его книг и статей посвящено спору с буржуазными философами (по сути идеологами). Хотя казалось какая связь между партией большевиков и философами? Прямейшая!

Идеология вторгается во все сферы жизни, в отношения между мужчиной и женщиной, которые вынуждены следовать предписанным нормам (неважно это нормы шариата на Востоке или свободной любви на Западе), в образование детей, которое при всем кажущемся разнообразии выдает один и тот же набор догм для всех обучающихся на Западе, и тоже один и тот же набор догм, хоть и другой, для всех обучающихся в мусульманских странах.

Имеет ли на Востоке или на Западе ребенок возможность выбора? Выбор кажущийся. Ты можешь пить сотни разных сортов чая, что вообще говоря не важно, пусть их будет три, но не фальсифицированных, но не имеешь никакого другого выбора, как каждый день ходить на работу иначе просто умрешь с голоду. А вот то, что каждый день нужно ходить на работу - это важно.

Ты можешь говорить что угодно (с известными оговорками, вспомните пример с Фордом) но обязан отдать часть заработанного государству, иначе тебя посадят в тюрьму.

То есть ты имеешь выбор **ВО ВТОРОСТЕПЕННОМ** (и этот выбор тщательно рекламируется, как огромное достижение, хотя житель деревни, например, может легко нарвать вокруг своей деревни сотни трав, из которых заварить самые разнообразные чаи) но не имеешь выбора **В ГЛАВНОМ**.

И понятно, почему так. **ГЛАВНОЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ ИДЕОЛОГИ**. И они просто так не отдадут свое главное.

Ибо в этом главном и заключается секрет их власти. Они отдадут все что угодно второстепенное и будут стараться не отдать главное.

А главное для них, это возможность определять **ГЛАВНОЕ** для других людей.

Ну вот тут мы с вами скажем **РЕШИТЕЛЬНОЕ НЕТ!** Главное мы будем определять сами. Кстати, вы уже решили что есть **ГЛАВНОЕ** в вашей жизни?

Юрий Мороз

Главное. (34-я неделя.)

Вы знаете, что такое главное? Вопрос то легчайший! Просто элементарнейший вопрос! И вы прекрасно знаете на него ответ. Ну догадались? Неужели нет?! Ответ вам давно известен.

Это же совершенно просто. Главный вопрос, это вопрос, конечно, о цели и о цепочке целей. Или же о образе будущего. Точнее цепочке образов от сегодняшнего дня до того самого будущего.

Видели когда-нибудь видео или киносъемку, как растут деревья или растения? Устанавливают камеру и делаю **ОДИН** кадр в день. И затем быстро прокручивают (с обычным темпом) пленку. И прямо **НА ВАШИХ ГЛАЗАХ** вырастает это дерево.

Вот также хорошо вы себе должны представлять как будет реализован ваш образ будущего от сегодняшнего дня до того самого дня.

А что нужно, чтобы этот образ был реализован? Ну разумеется, убедить большинство, что это именно тот образ будущего, в котором будет хорошо для всех.

А врать, конечно, не надо. Обмануть, вы никого не обманете, а вот создать к себе недоверие можно легко.

Итак, главное - **ЭТО ЦЕЛЬ!** Само донесение этой мысли до ваших сотрудников и партнеров - это уже **-Р-Р-РЕВОЛЮЦИЯ** в сознании!

Если вы сможете это донести до многих, то ваша деятельность облегчится в разы и в десятки раз.

В чем проблема и многотрудность управления? В том, что нужно постоянно отслеживать дрейф целей и согласовывать между собой цели отдельных сотрудников, отделов и подразделений. А еще эти цели часто (практически всегда) начинают конфликтовать между собой и это ужасно!

Тратится время, силы, возникают конфликты, портятся отношения и так далее.

Как вести пропаганду и агитацию? Ну начать нужно, конечно, с наглядной агитации. Кстати, японцы прекрасно переняли советский опыт и помещения их заводов и офисов увешаны лозунгами.

Но прежде чем начать с наглядной агитации нужно ... Совершенно верно, убедить в ее необходимости (наглядной агитации) ваших замов и затем всех сотрудников. И убедить так, чтобы они **САМИ** начали это делать!

С чего начать? Ну наверно с самого простого. С планов работы на будущее. Будучи вывешены в видном месте (в коридоре, например) они уже вызовут жгучий интерес ваших сотрудников.

Разумеется, планы в том виде, как они есть у вас (а они у вас, кстати есть?) нечитабельны и не подходят для общего употребления. Но все равно можно с них начать.

Планы должны составлять ... ну, конечно, САМИ исполнители этих планов. Обсуждают цели, цели принимаются всеми полностью, а потом сами исполнители (руководители отделов) составляют планы.

Кстати, тот факт, что они подаются не только вам, но и будут вывешены на общее обозрение позволяет изменить отношение к этим планам со стороны ваших сотрудников. Тут уже не пойдет бумажка для шефа, нужен простой понятный документ.

Разумеется, выше планов должны быть описаны цели организации и подцели для отдельных отделов. И уже тогда планы легко могут быть оценены любым сотрудником с точки зрения их реалистичности и ответа на вопрос - будут ли достигнуты эти цели при реализации этого плана.

Стоит оговориться, что обязательно нужно в культуру организации внести правило конструктивной критики. Если критикуешь - предлагай лучшее или молчи.

Разумеется, будут критиковать все равно, но по крайней мере тот, кто будет критиковать будет знать, что с него потребуют предложений и что он уж, если у него нет конструктивных предложений, ничем не лучше того, кого он критикует.

Внедрение наглядной агитации может дать эффект намного больший, чем кажется. Во-первых, это уменьшает власть за счет просто владения большим количеством информации и позволяет думать и предлагать идеи каждому сотруднику.

Помните слова мафиози в ответ на замечание его неудачливого подчиненного: **"Я, мол, думал что ..."**

Мафиози его перебил: **"Я не даю тебе достаточно информации, чтобы ты мог думать!"**

Так вот. Дайте своим сотрудникам достаточно информации, чтобы они могли думать о том ... Разумеется, о том, как достичь цели организации, которые они **ПРИНЯЛИ**.

Вывешивание информации на стенде резко упрощает неприятную функцию руководителя объявлять о плохих результатах работы. Причем легко довести ее до **ВСЕХ!**

Повесьте нужные цифры на стенд, выделите провальные цифры красным подчеркиванием или обведите в кружок и все всё прекрасно поймут сами.

И кстати, не будет никаких вопросов, а почему в этом месяце премии нет или зарплата меньше.

Если успех общий, то и неудача тоже. Так ведь?

Я лично, попадая в новую организацию с большим интересом читаю, все что могу обнаружить на стенах. А особенно интересны внутренние газеты предприятия (заводские многотиражки). Там можно обнаружить ту информацию, которую никогда не получишь в отделе сбыта, они ее считают секретной, :) а главное, резко упрощает процесс принятия решения для клиента этого предприятия.

Если вы учтете этот интерес ваших клиентов, то очень поможете ему принять решение и стать вашим постоянным клиентом. Он же в КУРСЕ! А это очень важно!

А уж если клиент узнает о вашем желании работать по совести, то он выразив, конечно, сомнения вначале, но убедившись в этом впоследствии, будет просто ваш навсегда!

Наглядная агитация таким образом уже решает вопрос не только внутренней агитации и пропаганды, но и внешней. Удачно выбранное место для стенда (стендов), скажем недалеко от курилки вызовет, разумеется обсуждение того, что там описано в курилке.

И такое откровенное обсуждение может дать больше пользы, чем десяток совещаний.

Свяжите достижение поставленных целей организацией с целями людей, которые у вас работают и вы получите самых лучших консультантов и экспертов, которых только можно найти.

Только не думайте, что деньги все определяют. Попросите всех написать о том, какие цели он хочет достичь на вашей фирме. И постарайтесь их связать целями всей организации в целом. Задача неординарная, но **РЕШЕНИЕ ИМЕЕТ!**

И тут, кстати, вам тоже могут помочь сотрудники. Как связать их цели, с целями организации они вполне могут подсказать.

И еще раз повторю, что наглядная агитация (стенды) очень помогут начать такое обсуждение и затем достичь взаимопонимания.

Если говорить а главном - о цели. То цель будет принята и будет достигнута, если она понятна (а ее нужно сформулировать и описать) и если то, КАК достигнуть цели так же хорошо описано.

Если не видно способа реализации цели - то она ведь покажется нереальной. Ведь так. Поэтому для того, чтобы цель стала действительной не догмой, а руководством к действию нужно написать простой и понятной план по ее достижению.

Разумеется ... разумеется в соавторстве с вашими подчиненными. Ваши замы будут ближайшими соавторы, а остальные будут соавторами в рамках той деятельности, которую они осуществляют.

Привлечь всех к составлению планов не просто - но возможно. Но тот, кто сам написал план (свою часть плана) будет реализовывать этот план намного с большим желанием, чем если самый прекрасный план принесет ему кто-то.

Кстати, в этом чужом прекрасном плане будет, конечно, найдено много ошибок, тогда как в своем, конечно, нет.

Итак. Цель, которая, разумеется ничего не стоит без способа ее достижения и есть главное.

И спорить с таким главным невозможно. А что же второстепенное? А различные предложения не относящиеся к достижению цели и различные мнения по поводу цели и способов ее достижения.

Как известно есть истина, есть ложь и есть ... неужели есть что-то еще? Часто пытаются сделать вид, что кроме истины или лжи есть свое мнение. Нет. Ничего кроме истины и лжи нет.

Поэтому - если предлагающий нечто не готов нести ответственность за свое предложение - то это предложение уже второстепенно.

Это очень просто. Вы же предлагая цель и способ ее достижения - несете ответственность за это? Разумеется несете.

А почему же другие не должны ее нести.

Итак, подведем итоги. Главное в вашей организации - цель и ее достижение. А все остальное второстепенно. И нужно сделать так, чтобы это поняли все.

Ну хотя бы на примере истории СССР стоит это показать. Пока единая цель объединяла всех, и существовал СССР. И мог противостоять всему остальному враждебному капиталистическому миру.

А как только перестала объединять всех единая цель - распалась огромная страна. Так и фирма любая. Только пока есть у большинства сотрудников цель единая может существовать фирма.

Лебедь рак и щука как бы ни старались - безуспешны их попытки. Вот и вы сумейте это всем в своей фирме объяснить. Что никто не выиграет, если будет вести себя как лебедь, рак и щука.

Юрий Мороз

СТОП!!! ***(35-я неделя.)***

А не забегаем ли мы с вами вперед? Вы уже точно решили, что нужно принципы, изложенные в блоке восьмого месяца применить на практике и начать их распространять?

На самом деле это решение по своей важности не уступает вашему решению вообще начать свое Дело.

Ведь это просто новая эпоха в вашей жизни!

И нужно все тщательно продумать. Если решаться, то решаться. А не просто пробовать. А потом, ситуация уже созрела? У вас есть уже фирма, есть сотрудники, есть вообще необходимость и возможность этим заниматься? Есть, в конце концов свободное время для этого?

Если у вас все это есть - то нужно начинать. Если же этого нет, то не нужно спешить. Материалы ШСД не для чтения, а для применения и если вы еще не решили, то лучше сделайте паузу - не спешите.

Перечитайте не спеша все материалы ШСД с самого начала ...

Сделайте все что там написано - получите личный опыт.

Нет ничего хуже, чем если вы кинетесь в новый и **ОЧЕНЬ СЛОЖНЫЙ** этап, не будучи еще к нему готовым.

Для проверки ... Попробуйте с публичных выступлений на эту тему.

В вашем городе наверняка есть множество поводов для выступлений. Различные выставки, конференции, съезды, собрания общественных организаций и партий.

Кстати, вы убедитесь на личном примере - что заходить то нужно ИЗДАЛЕКА, чтобы вас правильно поняли и не приняли просто за проповедника.

Вообщем, стоп. Прежде чем начать действовать масштабно, нужно, примерно также как, вы делали, встречаясь с предпринимателями - изучить эту сферу.

Проще всего, наверно, начать с политических партий и их лидеров. Что они хотят, что предлагают, какую идеологию предлагают и так далее. Постарайтесь встретиться с кем-то из активистов партий и поговорить с ним лично на эту тему. Выясните их аргументацию, выясните что они предлагают.

Задайте просто кучу вопросов. И особенно на собрании. Куда тоже нужно придти. Там вам придется отвечать серьезно. Не удастся выступающему отшутиться.

И постарайтесь выступить тоже. Так или иначе ... вы это прекрасно понимаете - вы входите в столкновение.

Лидер партии (даже местного уровня) или руководитель любой общественной организации - это человек, который пусть и не до конца осознанно, но понимает важность идеологии.

И разумеется, он вступит с вами в борьбу. Хорошо, если он вступит в дискуссию, но скорее, просто постарается сделать так, чтобы не дать вам слова.

В общем, точно также, как вы это делали, встречаясь с предпринимателями, вам нужно познакомиться с новой сферой деятельности. Сферой, в которой уже идеология верховодит на предпринимателями.

Идеология всегда верховодит, но не все это видят. А вам нужно будет это внимательно это изучить. Понять, что предпринимателей приводит в партии и общественные организации.

И почему они там начинают занимать второстепенные роли. И что уже, оказывается, тут определяет кто выше и кто авторитетней, не то, чей бизнес больше.

Теоретически вы уже знали это, конечно. Но вот на практике со всем этим познакомиться нужно. Опыт, личный опыт, дает намного больше, чем теория.

Итак. Вам нужно познакомиться с общественные объединениями и партиями и, конечно, их лидерами и постараться понять, что движет этими людьми? Чего они хотят, чего добиваются, какова их аргументация, каковы их методы.

Еще раз повторю, что это нужно делать, при условии, что вы твердо решили распространять взгляды, изложенные в блоке восьмого месяца.

Правильно, конечно, прежде чем распространять - познакомиться с теми взглядами, которые уже представлены в обществе и сравнить их.

Сколько тут нужно будет встреч? Я думаю, что не больше 10-20. Далее все будет повторяться и ничего нового вы не услышите.

Не так уж много на самом деле сегодня идеологий распространено в обществе. А небольшие оттенки ничего не значат. Принципиально разных подходов раз-два и обчелся.

Но познакомьтесь с этим сами. Что я вас буду убеждать.

Итак. Вы изучаете то, что представлено сегодня в обществе и затем решаете.

Действовать и распространять новую идеологию или же не действовать и не распространять и жить в рамках той идеологии, что уже представлена в обществе. Но сначала нужно же узнать - что на самом деле предлагаю идеологические лидеры (пусть и местного значения).

Юрий Мороз

P.S. А чтобы понятней стало, что за новый этап перед вами открывается, который, еще раз повторю, по своему значению не уступает этапу, когда вы начали создавать свое дело, то приведу цитату из второй книги Владимира Мегре "Звенящие кедры России":

"А что сынов Его касается, у них удел один, - словами повышать осознанность людскую, свою приостанавливая мысль и рисковать непонятыми быть"

Выборов то всего два. Или использовать других людей, держа их в невежестве, или же повышать их осознанность до своего уровня, самому также не останавливаясь на достигнутом.

При этом, повышая осознанность других людей, не забывать о себе и не превращаться в нищего проповедника. Быть успешным предпринимателем и при этом повышать осознанность максимального количества людей. Такого количества, на сколько у вас хватит личной силы и Духу.

Юрий Мороз

P.S.S. Если вы все-таки начали сомневаться ... Чего я и пытался добиться, так как решение очень и очень важное, еще раз повторю по важности не уступающее решению созданию своего дела.

Так вот, если вы все-таки начали сомневаться, то я приведу одну цитату, чтобы показать, что ничего нового я вам не сказал!

Вот цитата из книги "Молитвенник для шефа" автор - Михаэль Биркенбиль. Перевод на русский язык из немецкого издания 1991 года.

Читая этот отрывок, вы уже наверняка сможете **ПОНЯТЬ**, где автор недоговаривает, а где и прямо ошибается. Читайте внимательно.

Уверен, что ранее читая подобные тексты вы вообще не понимали о чем тут речь и какое это имеет отношение к бизнесу как зарабатыванию денег.

CORPORATE IDENTITY, ИЛИ "АХ КАК ХОРОШО, ЧТО КАЖДЫЙ ЗНАЕТ, ЧТО РУМПЕЛЬШТИЛЬХЦЕНТ МЕНЯ НАЗЫВАЮТ".¹

"Nomen est omen!" - имели обыкновение говорить древние римляне. На русском языке это означает: имя говорит кое-что о свойствах того, кто его носит. Отталкиваясь от этого утверждения, в США один по имени Дорман Идон (Dorman Eadon) в 1882 г. придумал термин "*паблик рилейшенз*" (ПР), что можно перевести как отношения с публикой. ПР направлены на то, чтобы создать психологическую атмосферу взаимного понимания и доверия. Партнерами в этих отношениях являются, с одной стороны, социальное объединение (фирма, организация, партия, служба и т.п.) и публика или же общественность - с другой.

Однако, как констатировал в своих прекрасных стихах Овидий, времена меняются, и мы меняемся вместе с ними. Это признают также и прагматичные американцы, поэтому они недавно сменили старые добрые "*паблик рилейшенз*" на Corporate Identity (CI). Однако по существу дела ничего не изменилось. Это примерно так же, как если бы какая-то телевизионная передача сменила название, а содержание осталось бы прежним ...

CI представляет фирму таким образом, чтобы ее нельзя было перепутать с другой. Это представление бывает как внешним, направленным на клиентов, поставщиков и общественность, так и внутренним, направленным на мотивацию ее работников. CI призвана формировать такой корпоративный дух, который являлся бы неотъемлемой частью каждой крупной фирмы от "Сименс" до IBM. CI призвана не только повышать степень известности фирмы и укреплять ее, но заботиться также о том, чтобы понятие о фирме создавало положительный "смысловой ореол". Это прекрасно делают специалисты в области рекламы.

После сказанного можно придти к выводу, что такая важная задача, как формирование представления о фирме, является существенной обязанностью менеджмента высшего уровня. В США это так и есть. Иначе дело обстоит в Германии. Многие руководители фирм подозрительно относятся к таким понятиям как "*философия фирмы*" или Corporate Identity, и, как правило, не знают, что с их помощью можно сделать. Эту важную задачу поручают хорошим рекламным агентствам. И вот эти "творцы" сначала присваивают концерну какой-нибудь единый цвет или бросающуюся в глаза комбинацию цветов, например, розовое с ярко-голубым. А какой-нибудь композитор получает задание написать приятный мотивчик, который преследует потом обывателя в радио и телевизионной рекламе. Что это? Забота об имидже? Или стремление к созданию положительного смыслового ореола? У меня свое мнение на этот счет ...

Однако "*паблик рилейшенз*" означает не что иное, как формирование философии фирмы, которая *ежедневно претворяется в жизнь* посредством личного примера руководящего состава фирмы. Это означает, например, что член правления фирмы посещает регулярно отделы своей области управления и на месте "проповедует": "Мы произ-

¹ Перефразированная цитата из сказки братьев Гримм, в которой забавный человечек помогает будущей королеве спрятать из соломы золотую пряжу. В качестве награды он требует ее первенца, если она не угадает его имени. Королева узнает его имя Румпельштильцхен - от гонца, который случайно увидел, как человечек танцует, напевая: "Ах как хорошо, что никто не знает, что Румпельштильцхен меня называют!" (Прим. переводчика)

водим в области X лучшие приборы, которые можно купить во всем мире, и так должно быть и впредь! Я взываю не только к вашим новаторским способностям! Будьте также готовы претворить в жизнь новые идеи! И никакой рутины, она нас погубит! Разумеется, все сотрудники будут вознаграждены в соответствии с их личным вкладом в успех фирмы! И если в 1992 году Европейский рынок станет реальностью, мы не хотим, чтобы фирмы соседних стран отодвинули нас на последние позиции!"

На мой взгляд, ПР играют намного большую роль для мотивации сотрудников, чем для информирования клиентов или оказания на них влияния. Только внутренняя сплоченность сотрудников предприятия позволяет ему пробиваться на чужие рынки и решительно сметать конкурентов. И в этом отношении мы можем поучиться у японцев.

В соответствии с двойной функцией ПР рынок должен быть также просвещен в отношении системы ценностей, которая лежит в основе философии фирмы. Это означает, что клиенты должны осознавать, каково их отношение к определенной фирме или чего они могут от нее ожидать. Полезно вывесить плакаты с планами или принципами деятельности фирмы в наиболее посещаемых клиентами местах.

Надеюсь, что руководители читающие эту книгу, отдадут себе отчет в том, что ПР являются сегодня не чем иным, как инструментом власти.

Они *служат исключительно тому*, чтобы прорываться на чужие рынки и сделать население целых стран потребителями продукции, которую выпускает фирма. При этом искусство состоит в том, чтобы населению казалось благом, если, например, все одеты в джинсы, потребляют гамбургеры и наслаждаются "культурным напитком" кока-кола. Чтобы добиться этого, международные концерны направляют значительные суммы в средства массовой информации, особенно на телевидение, и снабжают телередакторов необходимой "информацией".

Порассуждаем об отношении между ПР и рекламой, как это образцово сделал Роже Мучиелли. Согласно его анализу целью усилий в этих двух областях является содействие увеличению оборота. Однако:

- Публика, на которую направлена деятельность ПР, тщательно подбирается. (Реклама же распространяется и обращается к публике вообще, к анонимным массам.)
- В акциях ПР очень часто играют роль не средства массовой информации, а личные контакты и мероприятия, проходящие под знаком "Human touch".
- Поэтому способ проведения акций ПР является "квазисоциальным"; он нацелен на то, чтобы создать соответствующую "атмосферу", установить личные связи и любой ценой избежать впечатления о ее коммерческой подоплеке.

Итак, существуют ПР, направленные на внешнюю среду, и ПР, предназначенные для "внутрифирменного пользования". Последние чаще всего не применяются, так как большинство руководителей не понимают, *насколько важно целенаправленное, планомерное и постоянное влияние на персонал фирмы*. Таким образом ПР оказывают психологическое воздействие:

- 1) внутри предприятия, направленное на акционеров, администраторов и персонал.
- 2) во время приемов посетителей и сотрудников: прием на работу новых сотрудников; формирование у них представления о предприятии и своих будущих функциях в рамках всей системы, что положительно воздействует на их поведение и облегчает им процесс "вживания"; прием посетителей из других предприятий, представителей власти и правительства.
- 3) На внешнюю среду: широкомасштабная внешняя пропаганда с ориентацией на широкую публику и лидеров, формирующих общественное мнение, а также на всех, тех, чей престиж и социальное положение позволяют предположить, что в результате пропагандистской работы их удастся сделать своими сторонниками.

КЛЮЧ К ПРОИЗВОДСТВЕННОМУ УСПЕХУ: ФИЛОСОФИЯ ФИРМЫ

При консультировании немецких фирм я постоянно задаю им простой вопрос: "Существует ли у вас философия фирмы?".

У большинства фирм ее нет. И вот я пробую объяснить своим несколько смущенным собеседникам, что же такое означает термин "философия фирмы" или, как ее еще иначе называют *Corporate Identity*: *философия фирмы включает в себя этические принципы, лежащие в основе мышления и деятельности руководства этой фирмы.*

Точно так же, как разумный человек на протяжении длительного времени не может обойтись без личной системы ценностей, которая стала для него обязательной и путеводной нитью в жизни, так и успешно руководимая фирма не может обойтись без системы ценностей. Поэтому философия фирмы (или ее "идеал") содержит такие принципы, по которым в этой фирме живут и работают.

В качестве *примера* рассмотрим фирму, производящую бытовые электроприборы. Конструкционным критерием для всех изделий является следующий: каждый прибор должен быть снабжен электромотором. Разработанная руководством производственных подразделений совместно с руководством более высокого иерархического уровня философия фирмы могла бы выглядеть так:

- Мы изготавливаем только такие продукты, которые заслуживают определения первоклассных.
- При планировании производства мы прежде всего ориентируемся на потребности рынка.
- Мы заботимся о постоянном контакте с нашими потребителями для того, чтобы выявлять их запросы и по возможности лучше удовлетворять их.
- Мы организуем производственный процесс исключительно таким образом, чтобы устранить нанесение ущерба окружающей среде.
- На нашей фирме работают только те сотрудники, которые готовы посредством своих творческих усилий улучшать процесс производства, начиная от планирования производства и кончая контролем за качеством готовой продукции.

- Мы уверены, что наши сотрудники стремятся достичь высокого результатов, так в работе и признании результатов своего труда они видят смысл своей жизни.
- Мы предоставляем руководящую должность каждому сотруднику независимо от его пола и национальности, если он стремится к ней и соответствует ей по своим качествам. При решении задач мы делегируем полномочия и ответственность как можно ниже по иерархической лестнице.
- Мы даем сотрудникам в соответствии с их вкладом в успех фирмы соразмерный доход от дохода фирмы.
- При разработке новых изделий мы стремимся удовлетворить потребности своих клиентов и самого начала привлекаем к планированию производства руководство по сбыту.
- Один из основных принципов нашей стратегии маркетинга гласит: никогда не обещать больше того, что мы в состоянии выполнить.
- Сбыт продукции и ее последующее обслуживание для нас одинаково важны.
- В международном масштабе мы относимся к числу передовых фирм по производству высококачественной продукции и такими останемся впредь.

Приведу еще один пример из практики. Я хочу рассказать о сети отелей и ресторанов "Мевенпик". В каждом предприятии фирмы "Мевенпик" в течении многих лет недалеко от входа вывешивается медная пластинка, на которой указаны следующие принципы деятельности фирмы:

10 принципов деятельности фирмы "Мевенпик".

1. Мы бескомпромиссны, когда речь идет о требованиях высшего качества изделий, которые мы покупаем и продаем.
2. Предлагаемый нами ассортимент очень разнообразен и является выражением истинного оптимизма.
3. Мы соблюдаем все правила гигиены.
4. Атмосфера в наших ресторанах приятна и располагает к отдыху.
5. Все, что мы можем сэкономить благодаря хорошей организации труда, должно идти во благо нашим клиентам, выражаясь в снижении цен на наши услуги.
6. Все, что мы предлагаем своим посетителям, является предметом нашей гордости.
7. Мы стремимся вести свое дело аккуратно и корректно.
8. Мы обслуживаем своих клиентов вежливо и предупредительно.
9. Мы хотим, чтобы наши служащие радовали посетителей хорошим настроением и любезностью и дружелюбно относились друг к другу.
10. Во всех наших начинаниях должны сквозить свежие мысли.

Если фирма решила придерживаться в своей деятельности подобных принципов, то для претворения их в жизнь необходимо иметь в виду следующее:

1. Руководитель предприятия должен из дня в день *выполнять требования*, вытекающие из философии фирмы, показывая этим личный пример.
2. Философия фирмы должна стать неотъемлемой частью *стиля руководства*.
3. Философия фирмы должна стать неотъемлемой частью *стиля руководства*. Только тогда можно мотивировать сотрудников в русле этой философии.
4. Избранная философия должна сначала стать *реальностью внутри предприятия*, а только затем ее можно переносить во внешнюю среду.
5. Философия фирмы должна преподноситься потребителям по следующим лозунгом: "Таковы принципы, по которым мы работаем." Оценивайте нас по ним.

Только если руководство фирмы при создании и введении философии фирмы поступает описанным выше образом, это смелое начинание может быть успешным. Предпосылкой для эффективной мотивации всего персонала является искренне желание всего руководящего состава претворить в жизнь новую философию, всячески способствовать ее внедрению в практику, преодолевать возможные психологические трудности, доводя до сознания сотрудников следующие мысли: мы добиваемся того, чтобы совместная работа всех служащих фирмы стала более приятной и в конечном случае более выгодной в финансовом отношении. Благодаря соблюдению принципов новой философии. *Мы не только декларируем новую философию, но и придерживаемся ее!*

"Молитвенник для шефа" Михаэль Биркенбиль.

Стоит пожалуй только обратить ваше внимание на следующие высказывания:

... Поэтому философия фирмы (или ее "идеал") ...

Понятие "Идеал" понятней, чем философия. Во-вторых, идеал, - это же не набор принципов? Идеал - тот самый Образ будущего.

Но сделав оговорку, Михаэль Биркенбиль сам, видимо, не понимает разницу между идеалом и философией.

Да и его примеры философии фирмы ничем не лучше пресловутого "Кодекса строителя коммунизма" - над которым так смеялись после начала перестройки.

Еще пара замечаний. Сам Михаэл также, между прочим, упоминает слово пропаганда и даже говорит что: **ПР являются сегодня не чем иным, как инструментом власти.**

Хотя учитывая то, что вы уже прочитали и поняли нет необходимости анализировать этот текст. Думаю, вам и так все понятно. Остается только сказать, что в лице Михаэля мы с вами видим человека на редкость глубоко смотрящего в суть вещей, но парадокс в том, что именно, уверен, в его книгах замечает меньшинство читателей. Но это уже не относится к вам. Итак, остался момент принятия решения. Идти ли вам по этому пути. Становить собственной я ли автором философии, которую вы затем будете распространять (а что еще с ней делать?), или же быть тем, кто следует чужой философии?

Правда, истина одна. И, таким образом, нет никаких более новых или более старых философий и идеалов, есть идеалы, которые ближе к истине и которые от нее дальше. И вперед? Пойдем дальше?

Юрий Мороз

Пресс-секретарь. (35-я неделя.)

Новый этап - этап распространения идеологии - предполагает и наличие, для начала, хотя бы одного сотрудника для этой деятельности.

Если вы не можете себе его сегодня позволить - значит, вам нужно вернуться назад и пройти еще раз часть курса обучения. А если можете - то что ж, нужно подбирать подходящего человека. Видимо, скорее всего, молодую сообразительную, смекалистую девушку. С любым образованием.

Правда, будьте готовы к тому, что так как новую сферу вы будете осваивать вместе для этого вашего нового сотрудника слишком много, :) станет быстро понятно и скорее всего этот ваш пресс-секретарь после первых успехов уйдет туда, где больше пообещают. Или больше зарплату или больше перспектив.

Но ничего страшного в этом нет. Вы уже будете лучше знать что и как, уже деятельность будет понятна, связи налажены и с новым человеком пойдет все намного быстрее и проще.

В чем заключается деятельность пресс-секретаря? Стать своим среди журналистов и редакторов, среди других пресс-секретарей и научиться непростому но и не слишком сложному искусству размещения нужной информации в СМИ именно как информации или статей, а не как платной рекламы.

Нужно познакомиться с различными журналистскими организациями (Союзами журналистов), писательскими союзами, союзами дизайнеров и так далее - в общем всеми, кто имеет отношение к СМИ.

Вам расскажут, когда вы познакомитесь поближе обо всех тайнах и секретах журналистской тусовки, о писанных и неписанных правилах, о предпочтениях редакторов и так далее и тому подобное.

Разумеется, в начальной стадии почти все вам придется пройти вместе со своим пресс-секретарем. Наилучшая позиция опять - это найти настоящего профессионала и попросить его о советах и консультациях. Чему любой профи, который всегда готов поделиться своими знаниями, будет рад.

Он знает уже так много, что сколько бы секретов он не выдал, вы его все равно не догоните. По крайней мере он так считает и в 99% случаев он прав.

Собственно тут нечего и рассказывать. Все понятно и так. За дело!

Юрий Мороз

P.S. Пожалуйста, если вас не затруднит, пришлите мне подробное описание вашего опыта взаимодействия со СМИ вместе с вашим пресс-секретарем. И если вы такой опыт еще не получили, не спешите двигаться дальше. Не стоит пропускать очень важный и просто необходимый этап.

Юрий Мороз

P.P.S. Интересно то, что ваши статьи в местной прессе ваши сотрудники будут читать НАМНОГО ВНИМАТЕЛЬНЕЕ, чем ваши тексты написанные специально для сотрудников.

И парадокс заключается в том, что чтобы пробиться к вниманию сотрудникам вам нужно организовать статьи в прессе и затем уже их вывесить на стенде в фирме.

Да и выглядит вырезка из газеты убедительней, чем просто отпечатанный на принтере листок.

А если вы и мне такие свои статьи пришлете, уже опубликованные в местной прессе, так я буду просто счастлив.

Юрий Мороз



Деятельность -
единственный путь к знанию.
Б.Шоу

Школа Своего Дела

ИМЯ.

Пропаганда и агитация. (37-я неделя.)

Десятый месяц мы с вами начинаем имея ввиду, что 12 месяц – есть месяц уже ПОЛНОГО ПЕРЕХОДА от управления, к самоуправлению.

То есть к концу двенадцатого месяца вы должны полностью освободиться от тяжелой работы по управлению. А это действительно работа и работа тяжелая.

Думаю, что спорить вы не будете с этим.

Каким же образом будет осуществляться этот переход? Большая часть ответа указана уже в названии этого месячного блока.

В качестве примера, может не самого удачного, но хорошо демонстрирующего такую возможность приведу одно туристическое агентство.

Возможно в своем внутреннем устройстве оно практически ничем не отличается от других туристических агентств. Но для одного из его владельцев разница есть. И на мой взгляд существенная.

Это туристическое агентство в Петрозаводске, точнее петрозаводский его филиал. Называется оно "Машина времени" и на рекламном щите гордо указано – сеть туристических агентств "Машина времени" С УЧАСТИЕМ Андрея Макаревича.

Легко догадаться, что Андрей Макаревич вложил в это агентство прежде всего свое имя. И вряд ли деньги.

И в отличие от обычного варианта партнерства – потратить или присвоить вклад Андрея невозможно. В любой момент он может забрать обратно свой вклад в целостности и сохранности.

Переход от бизнеса к своему делу, в частности отличается тем, (вы понимаете, что Андрей Макаревич занимается именно своим делом), что из позиции владельца вы перемещаетесь в позицию АВТОРА.

А авторство – это такая штука, которую опять-таки отнять нельзя. Не путайте с авторским правом, которое может быть передано – а сам факт авторства – это просто факт. Как его изменишь?

Существуют, конечно, случаи, когда оспаривают авторство – но это на самом деле не проблема. Оспаривать авторство можно, а вот оспорить ... Очень трудно. Особенно тогда, когда авторство очевидно.

Итак, ваша задача начать в вашем бизнеса (у вас же бизнес, а не свое дело?) – начать перемещаться из позиции владельца, в позицию Автора.

Тогда, вы просто отдаете позицию управляющего, директора фирмы, но перемещаетесь на новую ступеньку, которую вы заранее создали для себя. Позицию автора.

Но разумеется, в этом случае в вашем деле должен появиться очень сильный **ЛИЧНОСТНЫЙ** ваш аромат. Который никак не может быть обезличен.

Не путайте брэнд, с именем. Брэнд – это штука безличная. Она специально придумана, как безличная штука, брэнд специально отрывается от личности и даже и появился, для того, чтобы была возможность избавиться от личностей в бизнесе.

Хотя за каждым брэндом всегда стоит личность.

Опасность Имени для бизнеса (точнее, опасность независимости обладателя Имени от владельца бизнеса) понятна бизнесменам.

Например, Генри Форд, второй, кажется, запрещал Ли Якокке светиться в СМИ.

И всячески старался выйти на первый план. Но личность Ли Якокки была заметней, ярче и больше привлекала внимание СМИ. Эта яркость Ли Якокки была одной из причиной того, что его уволили из компании Форд.

А может и основной причиной. Слишком стал заметен.

Известные актеры получают огромные гонорары прежде всего за **ИМЯ**, а не за умение играть. Можно найти актера, которые сыграет не хуже, а вот магия **ИМЕНИ** – этого не заменишь.

Итак, ваша задача внести **АВТОРСКОЕ НАЧАЛО** в ваш бизнес. Если оно уже есть – это авторское начало, то его нужно сделать **ЯВНЫМ**.

Должны быть, объекты авторского права, что ли, :) авторы которых лично вы, а не компания.

Простейший вариант – название, с вашим именем, которое причем принадлежит вам лично, а не фирме.

Другой вариант – представьте себе, автора, который придумал стиль **ХОХЛОМА**. Он правда неизвестен. И потом, ВСЕ, кто будут расписывать в этом стиле – как минимум подражатели. Если не ученики.

В науке открытые законы называют именем ученого. Нечто подобное нужно сделать и вам.

Еще несколько примеров: Лампа Чижевского, роды по Чарковскому, голодание по Малахову, воспитание детей по Никитиным.

Понятно, что, например, Никитиным легко начать выпускать, какие-нибудь кубики по Никитину, игры, или Никитинские спортивные уголки.

Есть ИМЯ!

Художники или писатели очень серьезно относятся к авторству – и вам тоже нужно серьезно задуматься об этом.

Более того, изменить акцент в своей деятельности.

Ваша задача теперь не всемерно расширять и развивать свой бизнес – сколько можно?

Ваша задача теперь, сделать так, чтобы вам не нужно было им управлять.

А что бы вы могли им не управлять, нужно создать определенную идеологию (корпоративную субкультуру) в вашей фирме, подобрать подходящего человека на должность управляющего и обеспечить себе гарантии.

ИМЯ – это и есть гарантия. И если в стоимости вашего бизнеса имя будет составлять добрую половину стоимости – то вы получаете эти гарантии.

Кстати, эта ваша (сначала мыслительная) деятельность по созданию Имени и размышления на тему, в чем же вы Автор и в чем бы вы могли стать Автором – это некая промежуточная точка на пути к своему делу.

Юрий Мороз

Этический выбор. (38-я неделя.)

Развитие вашего бизнеса, а речь ведь идет пока только о бизнесе неизбежно приводит вас к необходимости сделать выбор.

Что вы делаете по сути? Закрепощаете своих сотрудников или точнее наемных РАБОТНИКОВ или делаете их свободнее.

Если вы улучшаете условия труда своих работников, облегчаете их труд, кстати, избавляете их от необходимости думать, создавая отработанные технологии в вашем бизнесе, и всячески привязываете их к своей фирме – то вы разумеется закрепощаете их.

А как вы относитесь к своим клиентам? Связываете своих клиентов и добиваетесь того, чтобы они потребляли вашу и услугу и товар вечно или делаете их свободными от необходимости в вашей товаре или вашей услуге?

Что есть добро и что есть зло легко определяется при помощи вопроса, к чему это ведет, к свободе или зависимости.

Очевидно, что бизнес построен на принципах зависимости. Партнеров, работников, клиентов. Если это нужно, то зависимость усиливают при помощи контрактов (договоров), то есть ваш контрагент не может передумать, он становится зависимым от того, что написано на бумаге. Становится, если хотите рабом этой бумаги.

Понимание этого, глубинное понимание, этого приводит неизбежно к очередному кризису. Понимание того, что практически каждое действие бизнесмена, это попытка ограничить чью-то свободу – то самое знание, которое умножает скорбь.

Маркс прав. Источником прибыли является прибавочная стоимость извлекаемая из работников. Или повторю американскую поговорку: из людей извлекают деньги, как из свиней сало.

Таким образом, чем больше этих людей, из которых вы будете извлекать прибавочную стоимость, тем больше будет ваша прибыль.

А как же финансовые операции, скажете вы. Тут можно обойтись минимальным штатом и получать много прибыли.

Тут вы являетесь заложником известной иллюзии, по поводу того, что деньги могут приносить деньги и по поводу того, что деньги могут работать. Не могут.

Работают всегда люди. И получатель прибыли за счет финансовых операций, далее хочет получить за своих деньги товары и сервис. И его деньги не будут стоить ничего, без множества обслуживающего персонала, который будет его обслуживать, и множества рабочих, которые будут для него производить товары.

Известная мечта, так называемого «цивилизованного мира» – что у вас много денег и вы живете на проценты или дивиденды с акций, - это мечта о том, что вас будет обслуживать

много людей. То есть вы стремитесь к счастью на несчастье других людей. Вряд ли обслуживать вас будет составлять мечту этих многих работников сервиса.

Кстати, слово «цивильный» – означает городской. И настоящее противопоставление, это не цивилизованный и дикий, а городской и деревенский.

Это противопоставление ничего не стоит без понимания того, что продовольствие – а люди кушают каждый день, поставляется как раз из сельской местности, и сырье также. А город кроме своих товаров, производит еще кучу мусора. Ну и кучу бумаги. Практически все городское население работает в офисах, переводя бумагу или же производя мегабайты информации.

Но на самом деле, город просто съедает продовольствие, которое ему поставляют в город, не давая взамен эквивалента.

Стоимость того, что производит город завышена, того, что производит сельская местность очень занижена. Производя НЕОБХОДИМОЕ, сельская местность намного беднее города, который в основном производит ненужное, излишнее.

Почему так? Средства массовой информации в руках города и город старательно преувеличивает свою роль.

Каждый городской житель всегда эксплуататор того, кто производит и поставляет для него яблоки, абрикосы, картошку и так далее.

Но вся эта идиллия не вечна. Сельская местность тоже хочет жить богато и в результате производятся продукты с большим количеством пестицидов и другой химии, генетически-модифицированные продукты, продукты с большим количеством консервантов, которые прекрасно выглядят, по существу отравы.

Циничный бизнес производителей продовольствия неизбежно приведет (и приводит) к тому, что уровень здоровья людей постоянно падает и очевидно, что никакие достижения медицины не могут исправить это, более того, медицина лишь усугубляет все эти проблемы, так как это тоже бизнес. И производители фармацевтических препаратов тоже делают деньги. И почему бы им нужно любить людей больше, чем например, табачные корпорации, которые откровенно наживаются на нездоровье людей.

К чему это я. Все возвращается. Если вы используете людей, то и они будут использовать вас. И из этого замкнутого круга можно выйти, первым перестав использовать людей.

Разумеется, это задача непростая. И даже очень сложная. Это фактически выход из всех известных правил и стереотипов сегодняшнего мира. Это фактически бунт.

Но понимание того, что используя людей, вы не станете и не можете стать счастливы, так или иначе вынуждает искать выход.

Я думаю, что вы уже имели возможность убедиться, что деньги счастья на приносят. И не приносит счастья так самая стабильность, которую ищут столь многие и не приносят счастья гарантированные проценты с капитала или дивиденды.

Вообще жизнь в городе не может дать долгой и счастливой жизни. Отдельные счастливые дни неизбежно будут сменяться днями плохого настроения.

Город не то место, где человеку может быть хорошо. По многим причинам. И прежде всего потому, что это на сто процентов искусственная среда. И человек пока не способен даже приблизиться к той красоте, которую можно увидеть в нетронутой человеком природе.

А искусственная дисгармоничная среда и приводит к дисгармонии внутри человека.

Таким образом все попытки построить свое счастье на эксплуатации других безуспешны. Для того, чтобы стать счастливым, нужно изменить образ жизни.

Не зря, например, многие голливудские звезды предпочитают жить за городом, покупая большие участки земли. Они довольно быстро понимают, что город не дает покоя и радости.

Выводы.

Для счастливой жизни нужно жить за городом, на природе. И поездки каждый день в город неизбежно отравят вашу жизнь.

Попытки жить за счет процентов с капитала или за счет дивидендов, это жизнь за чужой счет. В магазинах продаются преимущественно вредные продукты и это медленно, но верно вредит вашему здоровью. И о каком личном развитии можно говорить в этом случае?

Вы еще не забыли, что бизнес в ШСД – это лишь средство личного развития. И если бизнес мешает личному развитию, то бизнесу не повезло.

Если у вас появится много свободного времени, то вы все равно будет что-то делать в свое удовольствие и почему бы вам не начать делать это прямо сейчас?

Но ключевая мысль этой недели такова. На чужом несчастье, на закрепошении других людей своего счастья не построишь. И таким образом бизнес, как средство уже исчерпывает себя. Вы продвинулись, вы много, очень много поняли, о людях и о себе. Вы поняли, как добиваться цели. Но все большее и большее количество денег не является целью. Так как деньги не дают счастья.

Есть ли смысл до конца своих дней быть рабом своего бизнеса, который будет отнимать у вас время, о котором вы будете вынуждены все время думать и который рано или поздно превращается в чемодан с ценными вещами, но без ручки. И тащить тяжело и бросить жалко. Решайте!

Юрий Мороз

Свое Дело. (39-я неделя.)

Промежуточная задача на пути к своему делу.

Эта промежуточная задача такова, - понять, осознать какие же изменения произошли с вами за то время, пока вы использовали бизнес в качестве СРЕДСТВА для личного развития.

Развились ли вы? В чем? Как? Чем вы отличаетесь от наемных работников. В чем ваше преимущество?

На самом деле это не так легко понять, так как скорее всего в вашей жизни это единственный личный опыт изменения мировоззрения. И тут важно два момента. Если вы смогли изменить свое мировоззрения раз, то сможете еще.

И второе. На какое мировоззрение ТЕПЕРЬ вы будет менять свое сегодняшнее мировоззрение? Ведь вы еще не закончили путь. Разве вы достигли максимума в свое развитии?

Осознание ваших изменений даст вам ключ к следующему шагу.

Дело в том, что свое Дело у всех ОДНО!

Точно так же как все РАБОТЫ одинаковы и все бизнесы по сути ничем не отличаются друг от друга.

Не зря наемные работники довольно легко меняют виды деятельности, и предприниматели меняют виды бизнеса.

В чем же заключается это самое ОДНО СВОЕ ДЕЛО?

Заключается оно в расширение сознания людей, в ОСВОБОЖДЕНИИ ИХ.

Думаю, что вы сделали этический выбор на прошлой неделе. Выбора на самом деле и нет. Какой смысл идти в тупик, если все равно придется возвращаться.

Вообще на самом деле выбора нет. Какой может быть выбор между лучшим и худшим? Разумеется, вы выберете лучшее. А если вы выбираете между примерно одинаковыми альтернативами, которые по не лучше и не хуже, то и выбора тут нет никакого.

Выбрать худшее может только тот, кто себя не любит и хочет за что-то себя наказать. Думаю, что среди читателей этого текста, таких нет.

Очевидно, что расширение собственной свободы и свободы людей – это лучший выбор.

Кто ограничивает свободу людей? Прежде всего и только – они сами. Ограничивает людей, то, что в застойные времена называли внутренним цензором.

Они сами вычеркивают самые смелые, самые парадоксальные и самые гениальные свои мысли, сводя свою жизнь к обычному шаблону. Как все, так и я.

Лучше демократии люди ничего не придумали. И не придумают, типа.

А лучше Пентиума 4 придумают? Никто не сомневается. А лучше демократии никогда? Почему?

Тем более, что никакой демократии нет и не было в природе. Зачем народу, что управлять собой, давать кому-то власть над собой.

Зачем отменять совесть в угоду законам, которые кто собственно пишет? Самые честные люди современности?

Зачем одни должны кормить других и это называется налогами? Зачем нужно сначала отдавать государству то, что потом получишь назад в качестве социальных льгот? Нужно будет что, я и так куплю. Зачем мне посредник.

Государство может обойтись без многого. Без армии, без собственной валюты, без демократии или без тоталитаризма, без идеологии и без свободы слова, список может быть большой, но вот без налогов государств не бывает.

Таким образом основная и главная функция государства взимать налоги и за счет них обеспечивать жизнь элиты.

Все это я к тому, что пока люди этого не поймут, у них нет возможности стать счастливым.

Счастливым может быть пасечник, который живет на отдельном хуторе и редко видится с людьми, но вот в большом или маленьком городе стать счастливым невозможно, так как необходимым условием счастья является свобода, а город – это всегда обязанности и зависимость.

Итак, своим делом может быть только ОДНО. Помогать, воздействуя на сознание людей, становиться им свободнее и счастливее.

Каковы масштабы этой деятельности? Свое Дело ВСЕГДА ГЛОБАЛЬНО. Оно охватывает весь земной шар или это не свое Дело.

Масштабы другими быть не могут, нельзя же оставить, фактически бросить, каких то людей.

Предмет же, на примере которого НА ПРАКТИКЕ проводится расширение сознания людей может соответствовать вашим личным предпочтениям.

Это может быть бизнес и свое Дело, как ШСД, это может быть здоровье, боевое искусство, искусство садовника и так далее и тому подобное. Все что является реальными потребностями людей, а не вымышленным, искусственным порождением цивилизации.

Для того, чтобы мы с вами говорили на одном языке, очень рекомендую прочитать все семь книг Владимира Мегре. Первая из них называется «Анастасия». Скоро должна выйти и восьмая книга.

Мы ведь с вами говорим о личном развитии, а не о бизнесе. И в книгах Мегре описан способ как сделать еще один рывок в личном развитии. Один рывок вы уже сделали, от наемного работника, к предпринимателю. Степень вашей личной свободы резко повысилась. Но нужно делать еще один, не количественный, но качественный шаг.

Подведем итоги. Ваша задача, ОСОЗНАТЬ, ОСМЫСЛИТЬ те изменения, которые произошли с вами на пути от работника к предпринимателю. Понять самого себя, если хотите.

Познав эти изменения, вы уже сможете помогать другим людям, понимая, какие у них ошибки и иллюзии и сравнивая с собой, вспоминая, как менялись вы, дать им очень полезные советы или что еще лучше, задать правильный вопрос.

Взяв курс на то, что вы занимаетесь освобождением людей, а не их закрепощением, у вас исчезнет проблема, как удержать работников в вашей фирме. А никого держать не нужно. Наоборот, нужно их вырастить, чтобы они смогли уйти. Продумав свою стратегию перехода к своему делу, вы сможете сделать так, что уход ваших сотрудников не повредит вам, а наоборот поможет.

Учитывая, что масштаб своего Дела всегда глобальный, всепланетный, вам просто необходимы будут СМИ. Вы уже думали о том, как сделать свое имя известным. Для своего Дела это просто необходимое условие.

Когда тысячи и тысячи людей будут успешно заниматься СВОИМ ДЕЛОМ, реальность на всей планете изменится. И тогда возможно перед людьми встанут другие задачи. А пока просто НЕОБХОДИМО объяснить всем людям, что нужно делать шаги на пути к свободе.

Свободы от работодателя, от медицины, от денег, от современной системы образования, которая готовит работников.

На примере какого вида деятельности вы будете влиять на сознание людей, еще раз повторю, (так как каждое свое утверждение, вы должны продемонстрировать на практике и только практика покажет есть ли результат или это только глюки о свободе и расширении сознания,) вы можете выбрать сами, из своих природных склонностей.

Многие думают, что можно сразу от РАБОТНИКА перейти к своему Делу. Наверно можно. Но свое Дело требует наличия уже реального опыта изменения собственного сознания, на каком примере вы будете объяснять другим свои теоретические положения. И как вы вообще будете проверять, в чем вы правы, а в чем нет?

Кроме этого свое Дело требует раскрутки, а это сложно. Это намного сложнее, чем раскрутить бизнес. Кроме этого вы являетесь автором СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ. И сразу делать и то и другое и создавать содержание и раскруткой, не имея предпринимательского опыта ...

Лучше уж по очереди.

А получив опыт бизнеса и опираясь на свой бизнес, вы уже можете раскручивать свое имя и зарабатывать содержание.

Хотя, мне лично этого не удалось. Сначала я бросил бизнес. А уж потом, через пару лет, которые сопровождались большими финансовыми трудностями, нащупал Свое Дело и способ его раскрутки.

Чувствительность. (40-я неделя.)

Чем вы думаете? Головой.

А чем чувствуете? Всем телом.

И как много вы уделяете внимания в жизни своему телу. Даже если вы регулярно занимаетесь в спортзале, все остальное время, уверен, вы о теле вспоминаете мало.

А где находится личная сила? Сила находите в теле, а не в голове. Хотите стать сильным, не только физически, а более широким смысле этого слова, - живите всем телом.

Телом можно почувствовать все. Что нужно делать, а что не нужно, с каким человеком стоит иметь дело, а с каким нет.

Доверять себе, - это прежде всего доверять собственным чувством. Если кто-то или что-то вызывает у вас дискомфорт, значит вам это или этот человек не подходит.

Говорят, что маленькие дети сразу чувствуют плохих людей. Они просто доверяют своим чувствам. А вы не доверяете. Начнете доверять, тоже начнете чувствовать.

Пример бесчувственного современного человека.

Несколько одежек под длинным пальто, на глазах темные очки, в ушах наушники от плеера, на руках перчатки, во рту жвачка. Что может чувствовать такой человек? Он подсознательно старается не чувствовать ничего из того, что вокруг. Все это ему причиняет дискомфорт и он не хочет его осознавать и потому становится все более и более бесчувственным.

Все что вы делаете, правильно это или нет – МОЖНО ПРОЧУВСТВОВАТЬ!

Но для этого нужно повышать свою чувствительность, но тогда вам галстук, обувь, носки, вообще одежда начинает мешать. Я уж не говорю, о назойливой рекламе, раздражающем телевидении, постоянном бормотании радио, выхлопных газах, множеству людей, от которых никуда не спрячешься в городе.

Чтобы повысить свою чувствительность и не страдать, нужно жить по другому. Жить в гармонии с окружающим миром. Если вы не прочитали еще книги Владимира Мегре, то я могу это описать так, собственная вилла, с большим участком земли, настолько большим, что соседей вы просто не видите и на вашем участке земли очень гармоничная природа.

Следующий этап в личном развитии, через развитие тела. Или если сказать более сухо, через оздоровление тела.

Начиная с различных видов очисток кишечника, печени, почек, о чем сейчас найти информацию легко и заканчивая собственным маленьким огородом с которого вы получаете гарантированно экологически чистые продукты, плюс пара уликов, для опять-таки гарантированно качественный продуктов пчеловодства.

Разумеется, необходима свежая ключевая вода и нужно много времени проводить на природе. Солнце, воздух и вода.

Новый качественно уровень здоровья, даст вам качественно новые уровень энергетики и качественно новые уровень скорости мысли и личной силы.

Резервы развития головы уже исчерпаны. Нужно подключать все тело.

Думать всем телом, действовать всем телом, чувствовать всем телом. В результате оздоровления, повысится ваша чувствительность и тогда вам будет намного легче будет ПРОЧУВСТВОВАТЬ, где же ваше дело.

Собственно дискомфорт, когда вы делаете что-то НЕ ТО, каждому человеку знаком. Депрессия, когда вы остро, всем телом чувствуете, что все НЕ ТО И НЕ ТАК.

Но можно также телом почувствовать ТО и КУДА.

Откуда взялась наша общая бесчувственность понятно. Тесные пеленки в детстве, недостаток свободы и движения. Годы за партой, страдания обездвиженности можно притупить лишь путем развития бесчувственности.

Обостряется чувствительно у беременных. Оттуда токсикозы и тому подобное. Беременные чувствуют вредность тех продуктов, к вредности которых мы уже бесчувственны.

И точно так же беременные ОСТРО чувствуют, что им чего-то не хватает. Мы этого в большинстве своем уже не чувствуем и тело страдает, а мы даже не подозреваем об этом.

В больнице беременным делают уколы, чувствительность снижается и исчезают симптомы, но проблема то никуда не делась. Результат – больные дети, количество которых постоянно возрастает, с ростом значения медицины.

Таким образом, чтобы что-то сделать сразу правильно, нужно **ПРОЧУВСТВОВАТЬ ЭТО**, а для этого нужна высокая чувствительность.

Экстрасенсорный – это сверхчувствительный. То есть более чувствительный, чем в среднем сегодня.

Так что никакой загадки экстрасенсов нет, просто по какой-то причине (иногда в результате потрясений или болезни) у них, обострилась чувствительность, может быть к каким-то локальным вещам.

Но имея эту сверхчувствительность, экстрасенсы живут так же как обычные люди, и потому эта чувствительность доставляет им страдание.

Мораль ясна. Нужна сначала улучшить условия жизни, а уж потом повышать свою чувствительность, иначе в условиях города она вам радости не принесет.

Пожалуй, очередных задач в этом месячном блоке и так больше чем обычно. Так что вперед, действовать. Действовать всем телом.

Юрий Мороз

Типичные Ошибки Первого месяца Дистанционного курса ШСД.

Неудобно даже говорить, но совершенно точно не нужно делать следующее в блоке первого месяца:

Не нужно закупать буквально первый попавшийся товар и затем **ПЫТАТЬСЯ** его продать.
Не нужно занимать денег и куда-то их быстро вкладывать.
Не нужно регистрировать юрлицо, и получать какие-то лицензии.

И еще много чего делать не нужно. Тем более, что ни о чем таком в блоке первого месяца не написано.

Что нужно делать, причем обязательно, и что, к сожалению, многие не делают.

**НУЖНО ВСТРЕЧАТЬСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ.
НУЖНО ВСТРЕЧАТЬСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ.
НУЖНО ВСТРЕЧАТЬСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ.**

Это основная деятельность новичков в бизнесе. Основная.

Почему?

Потому, что вам, прежде чем начать что-то делать, нужно познакомиться с теми, кто уже давно предпринимает, это раз, и понять, как и что они делают. Познакомиться с таким вот сегментом.

Все знают, что в бизнесе есть клиенты и что нужно что-то этим клиентам продать.

Но в бизнесе еще существуют и партнеры. И начинать бизнес с нуля, лучше всего с этих самых партнеров. У которых, много чего есть. И товары на складах, и площади, и связи, и идеи. И многое из этого простаивает и не используется.

И не взять это бесплатно за процент от будущей прибыли, - просто глупо. Тем более, что в этом случае вы совершенно ничем не рискуете. В крайнем случае, прибыли не будет. Но зато можете большой ложкой черпать чужой опыт. А разве не это вам сейчас нужно?

Многие пишут в отчетах, что с предпринимателями они и так встречаются часто, так как каждый день им что-то продают. Это встречи, - но это не переговоры.

Переговоры – это когда вы говорите о каком-то партнерстве, а не когда вы хотите впарить что-то собеседнику.

Поэтому все встречи, где вы предлагаете что-то купить, - не засчитываются.

За 100 переговоров, которые вам нужно провести (за три месяца) засчитываются только те встречи, где вы сумели разговорить собеседника на тему, как он сам создавал бизнес, где собеседник-предприниматель (а не ваши друзья и знакомые) рекомендовал вам, как и что делать, и щедро делился своим опытом.

Да, так же не является шагом первого месяца – бросить работу. Это не ответ на вопрос, что вы будете делать. Это ответ на вопрос, что вы делать НЕ БУДЕТЕ.

Многие спрашивают, а вот бросать мне работу или нет?

Повторяю:

**НУЖНО ВСТРЕЧАТЬСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ.
НУЖНО ВСТРЕЧАТЬСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ.
НУЖНО ВСТРЕЧАТЬСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ.**

А если у меня уже есть бизнес, что мне тогда делать, спросят некоторые?

Отвечаю:

Встречаться с предпринимателями. Которые крупнее вас в 10 или 100 раз, и спрашивать их о том как сделать более крупный бизнес, в чем специфика более крупного бизнеса, как вырастить бизнес быстрее. И стараться стать партнером такого более крупного предпринимателя.

Лучший вариант переговоров, это так называемые переговоры с открытой темой. Где вы пришли по любому поводу, а на самом деле ищете возможность сотрудничества по ходу разговора. Ну действительно, откуда вы знаете, в каком сотрудничестве заинтересован ваш собеседник, пока вы его об этом не спросили?

Да, сразу скажу, что **НЕ КАЖДЫЙ** предприниматель является человеком, который реально предпринимает, который думает и сам развивается.

Есть и такие, которых один мой знакомый называет жлобами. Они каким-то образом ухватили какую-то собственность и тем просто паразитируют на ней.

Такие, конечно, не знают ничего другого, кроме как, что нужно ухватить, и что с нуля ничего создать нельзя. Это ненастоящие предприниматели. Они лишь внешне на них похожи.

Но по факту они **НЕ ПРЕДПРИНИМАЮТ** и вообще в глубине души отрицают, что от них что-то зависит. Думают лишь о том, как удержать то, что у них уже есть.

Если вы попали на жлоба, а такой вздыхает, сомневается и чего-то боится, то сворачивайте разговор. Нужны ли вам чужие сомнения – вам и своих, наверно, достаточно. Вам нужно уверенность.

Аналогично с родственниками и друзьями. Не собирайте их сомнения и не аккумулируйте их. Ищите людей, которые выражают уверенность, которые рассказывают о том, что все сделать можно, которые на основании своего личного опыта доказывают, что сделать все возможно.

Такой пример. Допустим, вы боитесь, что вам хулиганы набьют морду. Вы можете советоваться со множеством людей и они единственное, что могут вам посоветовать, это избегать таких встреч и не ходить по улице поздно вечером. А если уж попался, то ничего не сделаешь.

Но лишь немногие люди, например, мастера боевых искусств, предложат вам другое решение этой проблемы. И какое решение лучше?

Вот вам и нужно искать таких мастеров в бизнесе. Лучших мастеров. (Кстати, не нужно сразу писать мне, и предлагать стать моим партнером, эта идея многих – и она неверна.)

Итак, нужно искать лучших мастеров. Чтобы потом, начав с ними какой-то совместный проект, учиться у них. Быстро воспринять то, что они копили годами.

Они не всегда могут сформулировать словами, что именно они умеют. Но могут, например, показать как они это делают. Например, как проводят переговоры. А уж ваше дело - найти десять отличий от того, :) как это делаете вы.

Да, начав правильные переговоры с предпринимателями вы довольно быстро можете получить какое-то предложение. Не соглашайтесь сразу же на первое из них.

Скажите, что вам нужно подумать, что нужно некоторое время (неделя или типа того). И продолжайте дальше встречаться. И принимайте решение – имея только несколько таких предложений. Чтобы могли реально иметь варианты выбора.

И, кстати, у вас тогда появляется реальная возможность поторговаться. Мне уже вот что предложили, поэтому давайте, немного изменим условия, и я согласен.

Еще раз повторю, что переговорами (из числа, 100 необходимых вам) засчитываются только те, где пошел разговор о том, как начинать бизнес, как его развивать, и как это делал ваш собеседник. Если же вы обсуждали технические вопросы какой-то сделки, это переговорами мы с вами не считаем. Это не те переговоры, которые вам нужны.

Новичок вы или уже предприниматель, встречаясь с теми, кто понимает больше вас и имеет намного больший доход, вы можете, договорившись, начать проект, который намного (в десятки раз) доходнее того, что сейчас есть у вас. Зарплата ли у вас есть или это уже доход.

То есть рецепт одинаков и для создающих бизнес и для развивающих его.

Если вы уже договорились с кем-то из предпринимателей – **ВСТРЕЧИ НУЖНО ПРОДОЛЖАТЬ!** Это ваш университет, ваша академия! Отказываться от этого просто глупо!

И я не говорю о новых знакомствах и возможностях, которые будут проистекать из таких встреч. Если опять-таки вы будете не впаривать что-то собеседнику, а стараться научиться у него.

Юрий Мороз

P.S. Если вы за первый месяц ШСД проведете 30 таких встреч, то у вас уже что-то начнет двигаться и тогда, чтобы ускорить это движение, вам нужен блок второго месяца. Если же вы 30 таких встреч не провели, рекомендую вам их провести, а уж потом запрашивать блок второго месяца.

P.P.S. Встреча с опытным предпринимателем, с изучения предпринимательской деятельности и есть **ПЕРВЫЙ ШАГ** Дистанционного курса ШСД. Вы наверняка и сами об этом догадались сразу. :)

Да, иногда мне говорят, а где же их искать, этих предпринимателей? Есть и такие, кто это (!) спрашивает. Это еще проще.

Покупаете справочник предприятий и организаций вашего города. Рядом кладете телефон. И теперь, берете телефон из справочника и звоните. И все.

Если организация маленькая, то трубку скорее всего возьмет директор или не будет проблемы убедить секретаря, чтобы трубку взял директор. С маленьких организаций и начните. Куда вам спешить?

Кроме этого, можно идти по городу, обращать внимание на вывески и заходить во все офисы, которые вы увидите.

Следующая типичная ошибки – это экзистенциальные мучения о смысле жизни. Что для меня Свое Дело, что я в этом мире и прочая философская муть. Первые полгода ШСД посвящены СОЗДАНИЮ БИЗНЕСА (или его развитию и осмыслению, если он уже есть). БИЗНЕСА. Просто банального бизнеса.

И ни о каком своем деле в первом полугодии ШСД и речи НЕ ИДЕТ! Это понятно? Так что не скачите через ступеньки, а не спеша создавайте бизнес, если у вас его нет. Ну, пожалуйста, :) быстренько за полгодика слепите бизнес, а уж потом и подумаете о своем деле, хорошо?

Еще одна ошибка. Не изучение и неприменение книги Френка Беттджера, о которой я упоминал в материалах первого месяца. Книга есть в библиотеке на сайте ШСД. Или поищите ее в книжных магазинах. Так читать и приятней и полезней, с карандашом в руках.

Итак, обдумайте этот текст, исправьте возможные ошибки, а затем, переходите ко второму месяцу.

Возможно, ваша сегодняшняя работа не оставляет вам времени для таких переговорных встреч.

Ну что же, нужно начать с того (не увольняться сразу), что добиться более свободного графика работы. Это возможно.

Если ваша сегодняшняя работа такого точно не дает – меняйте работу. Уволиться вы всегда успеете. Это быстро и легко. Но вам сначала нужно подготовить базу, чтобы было куда увольняться.

Юрий Мороз

P.S. Вы видите, в файле типичные ошибки есть совершенно конкретные указания. Если вы хотите с ними поспорить, то я вам напомню фразу из самого начала Первого месячного блока:

Как кто-то сказал: **«Люди требуют конкретных указаний, а потом спорят с ними».**

Или уж не ищите конкретных указания, или получив их, - не спорьте с ними. Проблема начинающих предпринимателей, что через их фильтры проходят только банальные и **НЕВЕРНЫЕ** ходы новичков. Остальное они отбрасывают. Я вам предлагаю **ДРУГОЕ**. Не спорьте. Проверьте! Другие проверили, и оказалось, что их ожидания были неверны. Ю.

Типичные Ошибки

Второго месяца Дистанционного курса ШСД.

Первая типичная ошибка. Отсутствие измерения результатов. Отсутствие налаженной статистики.

Текучка, много работы, много дел, голову поднять некогда ...

А какова ваша статистика? Лучше не в деньгах, а в том, от чего прямо зависит прибыль. Например, число клиентов. Плюс средний объем продажи.

Нет статистики, нет знания как обстоят у вас дела. Значит, вы действуете вслепую.

Следующий этап – хорошо налаженная статистика и у ваших подчиненных. И далее выводы. Статистика растет – хороший подчиненный. Падает или на одном уровне, - плохой.

Вторая типичная ошибка. Невыделение главного. Результат тот же. Вы погрязли в текучке. Не вы управляете собой и вашим бизнесом, а внешние обстоятельства управляют вами.

Вы действуете по прерываниям. Вас дергает дела, и вы как марионетка делаете дела в том порядке, в котором они вас дергают. А не вы определяете последовательность дел.

Третья ошибка. Непроведение переговоров с предпринимателями. Чем больше вы будете проводить переговоров с предпринимателями (а не только с клиентами) тем больше у вас будет возможностей и больше понимания того, что такое предпринимательская деятельность и кто такие предприниматели. Разумеется, у предпринимателей есть недостатки, они не идеальны, но нужно знать реальность.

Раз вы уже прошли два месяца обучения в ШСД стоит вам подсказать, что переговоры с предпринимателями дают возможность вам **СОЗДАТЬ** или **РАЗВИТЬ** бизнес, а встречи с клиентами – это просто работа менеджера по сбыту. И все!

Четвертая ошибка. РАБОТА с клиентами или выполнение заказов, вместо **ОРГАНИЗАЦИИ** работы с клиентами и организации выполнения заказов.

Если вы работаете, вам некогда развивать свой бизнес.

Что такое организация работы с клиентами? Это создание потока, а не работа с отдельными клиентами. Организация способа донесения информации о вас и ваших услугах или товарах, до тысяч или даже миллионов клиентов. И это не только реклама, на которую нужны деньги, а их обычно нет. Или есть, но жалко.

Например, можно сделать брошюру о ваших услугах и продавать ее. Можно сделать рекламный бюллетень и распространять его за счет других рекламодателей, кроме вас, рекламирующихся в этом бюллетене.

Можно найти партнеров, которые будут вас рекламировать за процент от прибыли. Можно открыть и раскрутить рассылку на бесплатном почтовом сервере по вашему направлению и вы получите тысячи потенциальных клиентов. И кстати, по откликам читателей, по их вопросам, составить ответы на типичные вопросы клиентов и узнать, что им непонятно, и каковы их возражения. А это очень ценная информация.

Пятая ошибка. Неувеличение рекламы, если она окупается. Если реклама быстро окупается, вкладывайте в нее все больше и больше средств.

И конечно, работайте над повышением ее эффективности. Давно известный способ описанный в моей книге пособие для Гениев. Делайте несколько вариантов рекламы и указывайте в ней разные телефоны. Вы получаете надежную статистику, какая реклама эффективней.

Можно много чего делать, не буду приводить примеры, чтобы вы их не критиковали. Лучше сами придумайте. Придумать же можно? Особенно креативному человеку. :)

Юрий Мороз

P.S. Ошибка, которая начинающим предпринимателям не грозит, но она очень опасна, в случае успеха. Если доходы быстро растут – начинайте экономить!

В противном случае возникает искушения начать тратить деньги туда-сюда, распылять их. А нужно концентрироваться на главном, на том, что обеспечивает рост. На том, что дает рост статистики.

И еще одна ошибка. Если дело не двигается, не получать очередной месячный блок. Получили практику, пусть даже результатов нет особых, запрашивайте очередной блок. Там будут ясная формулировка проблем, с которыми вы столкнулись и то, как их решить. А вы уже готовы к тому, чтобы сразу увидеть решение. Ю.