



НВУЗ АНО

«Региональный финансово-экономический институт»

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ**
(Третья лекция)

**Кафедра общей подготовки
Нулевой курс обучения**

Содержание

Введение.....	3
Крот и воробей.....	6
Что дает развитие способностей.....	8
Первое знакомство с коучингом.....	10
Начало вставки.....	10
Окончание вставки.....	13
Противоречия коучинга.....	13
Рождение коучинга.....	14
Насколько прав ученый.....	23
Зачем бизнесу коучинг.....	24
Трудности решения задач.....	26
Онтогенез.....	28
Эффект бабочки.....	31
Отрицательные примеры.....	32
Положительный пример.....	36
Ахиллесова пята.....	39
Бизнес и развитие способностей.....	41
Случайные сотрудники.....	43
Ценные и ключевые сотрудники.....	44
Творческие сотрудники.....	47
Ответчик.....	48

Введение

Мы с Вами привыкли произносить слово «снег». Одним этим словом мы называем и те снежинки, которые падают с неба, и те сугробы, которые поднимаются на трехметровую высоту, и ту размокшую кашу, по которой ходим в крупных городах и которая портит нашу обувь, и ту крупу, которая сечет наше лицо с каждым резким порывом ветра. Нам все едино.

А вот коренные народы Севера, у которых зима длится почти весь год, убеждены в том, что снег снегу рознь. Именно поэтому каждый вид снега имеет в их языке свое собственное название.

У нас одно название для снега, а у народов Севера их около восемнадцати. Для каждого снега свое.

По их мнению, надо быть очень бестолковым человеком, чтобы называть одинаково и тот снег, который слипся на земле в ледяную корку, и те пушистые снежинки, которые в медленном танце опускаются на землю.

Но проблемы у нас не только со словом «снег». Еще больше проблем у нас со словом «обучение». Мы не отдаем себе отчета в том, что обучение обучению рознь и что каждый вид обучения должен называться по-своему.

Поясню свою мысль с помощью наглядного примера. Представим, что Вы пришли в салон купить легковой автомобиль. К Вам выходит продавец и говорит, что продаст Вам автомобиль за 30 тысяч евро.

Разве в этой ситуации Вы не захотите уточнить, какой автомобиль Вам предлагают: «Мерседес», «Ауди», «Уаз», «Волгу», «Ладу» или «Оку»? Конечно, захотите!

А как Вы поступите, если на ваш вопрос продавец ответит следующее: «А какая Вам разница?! Автомобиль, он и есть автомобиль! Берите, что предлагаем, и не лезьте с глупыми вопросами! Мы лучше Вас разбираемся в автомобилях, поэтому знаем, что предлагать!».

«Ну уж нет! — скажете Вы. — Между «Мерседесом» и «Окой» слишком большая разница. Если за 30 тысяч евро Вы

предлагаете мне мерседесовский джип «GL500», то я ухвачусь за него обеими руками, а если за 30 тысяч евро Вы предлагаете мне «Оку», то «не делайте мне смешно».

Но и это еще не все. Предположим, что Вы решили купить «Ауди». И это не конец вашего выбора, а только его начало.

Дело в том, что «Ауди А8» стоит в несколько раз дороже, чем «Ауди А2», потому что между ними слишком большая разница. Это во-первых.

А во-вторых, даже если Вы остановите свой выбор на конкретной модели, например «А4», то ее стоимость очень сильно будет зависеть от комплектации.

Если в машине будет установлена автоматическая коробка передач, то и стоять она будет дороже, чем автомобиль с механической коробкой. Мощность двигателя, количество подушек безопасности, наличие или отсутствие полного привода тоже сильно влияют на стоимость автомобиля.

Вывод такой: даже автомобили одной марки, например, «Ауди», могут быть совершенно разными автомобилями, а потому могут различаться по цене в десятки раз.

Теперь перейдем к обучению. Представьте, что Вы приходите в институт, чтобы поступить в него учиться на платной основе. Узнав цену за обучение, Вы ведете себя так же, как и в автомобильном салоне.

То есть, прежде чем заплатить деньги, Вы интересуетесь, какой конкретно вид обучения Вам предлагают и какими образовательными технологиями будет укомплектован данный вид обучения.

А теперь представьте, что в институте Вам отвечают точно так же, как отвечал продавец автомобилей. Например, вот так: «Мы не понимаем, о чем Вы нас спрашиваете. Мы дадим Вам высшее экономическое образование. Вы получите диплом менеджера государственного образца. Что Вы хотите узнать от нас еще?! О каких образовательных технологиях Вы нас спрашиваете?!»

Смоделируйте мысленно эту ситуацию, загляните в себя и скажите, какие чувства у Вас возникнут после такого ответа и как в этом случае Вы на него отреагируете?

А я тем временем расскажу о том, как будет реагировать на такой ответ американец, японец, швейцарец или англичанин, выросший в приличной семье, и получивший хорошее образование в частной школе.

Так вот, они очень удивятся такому ответу. И их удивление проистекает вот из чего.

Когда институт говорит, что выучит студента на менеджера, то его предложение равносильно предложению продать автомобиль «Ауди».

А раз так, то Вы имеете полное право спросить о том, какой вид обучения Вам предлагают: тот, что сродни «А8» или тот, что сродни «А2»?

Понимая это, лучшие учебные заведения мира предлагают студентам четыре вида обучения: инструментальное обучение, практическое обучение и наставничество, с которыми Вы уже познакомились вкратце в предыдущей лекции, а также коучинг, с которым Вы познакомитесь в этой лекции.

Ни один американец или англичанин не станет платить деньги и поступать в тот институт, в котором преподаватели не понимают, чем инструментальное обучение отличается от практического, а наставничество — от коучинга.

В 1970 году мои ровесники думали, что наша «Волга» ничем не отличается от «Мерседеса», кроме внешнего вида. Нам казалось, что эти автомобили выглядят чуть-чуть по-разному, а в остальном они абсолютно одинаковые. Мы так думали, потому что никто из нас никогда не видел ни одного качественного автомобиля. Мы не спрашивали, есть ли в автомобиле «АБС», потому что не знали, что такая штука вообще существует.

Сегодняшние выпускники школ полагают, что наше российское образование ничем не отличается от западного, за исключением мелких деталей. Но это абсолютно не так.

Никто на Западе не станет поступать в вуз и не станет платить деньги за образовательный процесс, в котором нет инструментального обучения, практического обучения, наставничества или коучинга.

Если Вам обещают дать высшее образование, но не могут или не хотят сказать, какие конкретные виды обучения Вы полу-

чите, — это верный признак того, что за время обучения никакого личного профессионального капитала сформировано не будет.

В очередной раз хочу подчеркнуть, что все мои рассказы о качестве обучения не являются доказательством превосходства нашего института над другими вузами.

Наоборот! Я написал эти лекции для того, чтобы Вы могли найти тот вуз, в котором образовательный процесс отлажен лучше, чем у нас.

И в России, и за рубежом имеется достаточное количество вузов, которые дают более качественное образование, чем даем мы. А моя задача состоит в том, чтобы научить Вас их правильно находить.

Если при выборе вуза Вы поинтересуетесь содержанием портфолио выпускника, если Вы поинтересуетесь наличием тех или иных видов обучения, если Вы поинтересуетесь перечнем профессиональных программ, которые освоите за время обучения, то ваш выбор будет обоснованным и взвешенным.

В этом случае Вы не просто легко трудоустроитесь. В этом случае Вы сможете сделать карьеру, создать свой бизнес, а может быть, даже стать миллионером.

Крот и воробей

Трудно ли стать миллионером? Смотря кому. Миллиардеру — очень легко! Для этого достаточно жениться на девушке, которая безумно любит ходить по магазинам. Годик прожил — смотришь уже и миллионер!

Что же касается небогатого человека, то ему стать миллионером довольно трудно. Почему?

Чтобы ответить на этот вопрос, спросим у крота и воробья, трудно ли им забраться на крышу небоскреба. Воробей скажет, что это очень легкое занятие и за десять долларов он туда смотается хоть три раза подряд. А крот скажет, что не станет заниматься такой глупостью ни за какие деньги. Почему? Потому что у воробья есть способность летать, а крот не имеет ни одной способности, позволяющей ему легко взобраться на крышу небоскреба.

К чести крота нужно сказать, что летать-то он все-таки может, но только в одну сторону: сверху — вниз. А чтобы взбираться на крыши небоскребов, нужно обладать способностью перемещаться в обе стороны.

Учитывая это, мы говорим, что крот обладает способностью падать. А воробей обладает способностью летать. Падать и летать — это не одно и то же.

Теперь все, что мы говорили о воробьях, перенесем на людей.

Если у человека есть способность миллионера, то он станет богатым, если такой способности нет, то стать богатым ему будет так же трудно, как кроту забраться на крышу небоскреба.

А что это за способность? Способность миллионера — это умение так распоряжаться богатством, чтобы оно все время прирастало.

К чести обычных людей нужно сказать, что распоряжаться богатством они все-таки могут, но только в одну сторону: в сторону его уменьшения. А чтобы быть миллионером, нужно обладать способностью так тратить деньги, чтобы их становилось все больше и больше.

Учитывая это, мы говорим, что обычные люди обладают способностью тратить, а миллионеры обладают способностью инвестировать. Тратить и инвестировать — это не одно и то же. Тратить — это падать с крыши, подобно кроту, а инвестировать — это летать, подобно воробью.

При этом инвестировать можно очень эффективно, а можно и не очень.

Предположим, Вы тратите деньги на обычное обучение. Получив диплом бухгалтера, Вы устраиваетесь на работу. Вроде бы все хорошо. Но вот случается мировой финансовый кризис, или, наоборот, все складывается настолько хорошо, что ваше малое предприятие за короткий промежуток времени переходит в разряд крупных. Для новых условий Вам надо создать новый бухгалтер. Но, для появления нового бухгалтера в реальности, нужно, чтобы сначала в вашей голове родилась его модель. А как Вы это сделаете, если не приобрели способности к интеллектуальным родам?! Вас научили вести бухгалтер, но не научили рожать виде-

ния (ударение на первом «и») новых бизнес-моделей. Почему? Потому что Вы инвестировали свое время, силы и деньги в обычное обучение, а не в коучинг, развивающий бизнес-способности.

Вот и попробуйте найти ответы на следующие вопросы: если Вы платите за обычное обучение, Вы инвестируете деньги эффективно или не очень? А если платите за развитие своих способностей? Какая из этих инвестиций может сделать Вас успешным человеком, а какая преуспевающим?

Что дает развитие способностей

Сейчас я попробую очень коротко объяснить очень сложную вещь. Поэтому читайте вдумчиво и внимательно.

Представьте, что Вы создаете разумного робота. Если он попадет в огонь, то расплавится. А может погибнуть и другим способом. Поэтому его надо как-то уберечь.

Сначала Вы попытаетесь вложить в его память кучу информации об опасностях, с которыми он может столкнуться. Разве не так? Так!

Но как только Вы начнете составлять перечень того, что должен запомнить робот, так сразу поймете, что голова у него должна быть размером с Земной шар.

А теперь будьте внимательны, потому что я выдвигаю совсем абсурдную идею.

Давайте научим его компьютерные мозги обрабатывать не то, что он знает, а то, что он не знает.

Пусть его мозг оперирует не **«знаниями»**, а **«незнаниями»**.

Вот Вы, например, хотите стать миллионером. Но не знаете, как достичь этой цели.

В вашей голове есть какие-то первоначальные знания о бизнесе, полученные в школе или в каком-то другом месте. Но их явно не хватает. И Вы это чувствуете.

Вы чувствуете, что хотите стать миллионером, но ощущаете нехватку знаний.

Если я спрошу Вас, каких конкретно знаний Вам не хватает, то Вы более или менее путано начнете составлять список недостающих знаний.

Значит, кое-что Вам все-таки известно о своем «незнании»?

Ну а я тем временем скажу так: в вашей голове есть знания и есть «незнания» — пустые места для недостающих знаний.

Суть моего бредового предложения сводится к следующему: я предлагаю, чтобы ваш мозг обрабатывал не знания, имеющиеся в вашей памяти, а те самые пустые места от недостающих знаний.

Более того, я утверждаю, что так будет гораздо эффективнее!

Устаревшее обучение говорит Вам следующее: я вложу в вашу память знания из учебников по экономике, менеджменту, маркетингу и иным дисциплинам, которые в нужный момент будут извлечены и обработаны вашим сознанием таким образом, что приведут Вас к вашей цели. Покинув институт, Вы воспользуетесь знаниями, которые накопились в вашей памяти за время обучения, и станете миллионером.

А я утверждаю, что это обман. Вам обещают дать знания о том, как, выпустившись из института, Вы сможете самостоятельно построить «вечный двигатель». Почему бы в таком случае его ни построить прямо во время обучения в институте, как это делают, например, в Швейцарии?!

Именно поэтому коучинг говорит иначе: Вы хотите стать миллионером, но не знаете, как решить эту задачу. Давайте начнем работать с тем, чего Вы не знаете.

Помните, как на уроках математики Вы обозначали первую неизвестную через «икс», вторую — через «игрек» и т. д.

Так же и здесь: обозначим все, что нам неизвестно, через мнимые числа и начнем ими оперировать.

Вас не удивляет способность математики оперировать «иксами», «игреками» и другими неизвестными.

Так почему Вас должна удивлять способность вашего подсознания оперировать «незнаниями»?!

Ведь, по сути, это одно и то же.

Отсюда — ряд выводов.

Развитие способностей — это повышение вашей готовности оперировать «незнаниями».

Обучение — это повышение вашей готовности оперировать знаниями.

Обучение повышает готовность вашего сознания обрабатывать данные (информацию).

Развитие способностей повышает готовность вашего подсознания обрабатывать метаданные (метаинформацию).

Подсознание нельзя обучать, его можно только развивать. Для чего в свое время и был создан коучинг. Но тут начинается особый разговор.

Первое знакомство с коучингом

Для начала я расскажу о том, каким видится коучинг на Западе. Но сделаю это не совсем обычным способом. Сразу после заголовка «Начало вставки» я размещу маленький урок о коучинге, взятый из курса МВА (эти курсы пришли к нам из Америки. Их цель — выращивание будущих миллионеров. Это один из вариантов американских бизнес-инкубаторов). В тексте я ничего не менял. Я хочу привести его Вам в оригинале. Это необходимо сделать по двум причинам.

Во-первых, если я хочу показать Вам, каким видится коучинг на Западе, то мне надо предоставить слово именно тем преподавателям, которые выражают точку зрения Запада по данному вопросу.

А во-вторых, читая их текст, Вы сможете почувствовать насколько хорошо обучают на курсах МВА. Если их лекция Вам понравится больше, чем моя, то, скорее всего, Вы захотите обучаться у них, а не у нас. В этом случае я проиграю, а они выиграют. Но я утешу себя мыслью о том, что играл по-честному.

На всякий случай сообщаю следующее. Если лекция МВА Вам не понравится, если Вы не захотите читать ее всю от начала до конца, если по ходу чтения у Вас появится желание бросить чтение, то можете так и поступить. Найдите заголовок «Окончание вставки» и возобновите чтение с этого места.

Начало вставки

Услуги коуч-консультантов являются жизненно важной частью карьерного роста. Ими пользуются директора крупнейших

компаний, предприниматели, финансовые директора, партнеры фирм, предоставляющих профессиональные услуги, и руководители государственных и некоммерческих организаций.

Коуч-консультанты выступают в разных ролях при работе с подопечными:

роль «зеркала» помогает разобраться, строго и объективно оценить возникшие возможности и проблемы;

роль советчика и доверенного лица помогает разобраться с эмоциональными проблемами и сложностями в отношениях на работе;

роль конструктивного противника дает честную и объективную оценку;

роль тренера помогает усовершенствовать подход и определить области, нуждающиеся в доработке;

роль вдохновителя вдохновляет на высокие достижения и поддерживает в сложных ситуациях;

роль советника по карьерным вопросам помогает определить карьерные цели и достичь их в компании или за ее пределами;

роль советника по развитию контактов помогает развить навыки общения и познакомиться с полезными людьми;

роль советчика в жизни помогает достичь правильного баланса работы и личной жизни.

Генеральные директора и руководители с готовностью оплачивают дорогостоящие услуги коуч-консультантов и наставников, поскольку это приносит ощутимую пользу их компаниям и им самим. Остальные сотрудники не обязаны платить коуч-консультантам, для того чтобы пользоваться теми же благами.

До сих пор выявить недостатки общепринятого подхода к коучингу сложно. И мы не будем этого делать, потому что самое главное последует далее. А далее Вам скажут на курсах МВА следующее:

Коуч-консультантом или наставником для Вас может стать: ваш бывший руководитель на предыдущем месте работы — его помощь может быть весьма полезной, поскольку он прекрасно знает вас и его интересы не противоречат вашим;

друг семьи — в идеале, им должен быть преуспевающий управленец, знающий Вас и вызывающий у Вас уважение;

знакомый — возможно, Вы познакомились с успешным руководителем, работающим в вашем или же в другом секторе, и считаете, что ваши отношения позволяют попросить у него совета;

сотрудник вашей компании, в прошлом ваш руководитель — он должен быть беспристрастен, но все-таки возможен конфликт. Прежде всего получите согласие вашего нынешнего руководителя. Однако остается вероятность того, что ваш наставник выскажет вашему руководителю неблагоприятную для вас оценку;

ваш нынешний руководитель — каждый руководитель является для своих непосредственных подчиненных наставником. Недостаток такой ситуации в том, что руководитель не будет действовать исключительно в ваших интересах, поскольку они могут идти вразрез с интересами отдела или компании;

родители — иногда родители, имевшие опыт работы на руководящих постах, становятся наставниками своих детей. Правда, следует заметить, что семейные отношения слишком близкие. Если вы еще сомневаетесь, вспомните, как сложно было, когда отец учил вас водить машину.

Для того чтобы деятельность наставника или коуч-консультанта была действительно эффективной, следует с самого начала оговорить ряд правил:

именно Вы, а не ваш наставник, должны составлять план беседы, но это не должно мешать вашему наставнику иногда затрагивать необходимые, на его взгляд, темы;

ваш наставник должен помогать Вам самостоятельно приходиться к выводам, а не давать Вам готовые ответы;

ваш наставник должен согласиться с тем, что у Вас могут быть иные интересы, приоритеты и ожидания относительно него;

ваш наставник должен быть беспристрастным и иногда спорить с Вами, но при этом поддерживать Вас.

Окончание вставки

Вставка закончилась, и я сопровожу ее небольшими комментариями. Если подобный урок Вы прослушаете на курсах МВА, то возможно испытаете чувство удивления. Я вполне допускаю мысль о том, что после такого урока Вы можете заявить преподавателям следующее: «Подождите, ребята, я не «догоняю» ход ваших мыслей! Вы взяли с меня деньги за то, чтобы научить коучингу. Вы пригласили меня послушать уроки по коучингу. Вы заявили о том, что коучинг — это настолько «круто», что «круче» не бывает. А теперь Вы говорите о том, чтобы я нашел себе коуч-консультанта в лице моего отца или бывшего директора, которые слыхом не слыхивали о коучинге?!»

Если Вы человек настырный, то продолжите свою мысль дальше: «Ребята, а не проще ли поступить иначе?! Вы перестаете рассказывать мне о том, как я должен сам для себя организовать коучинг с моим отцом, а вместо этого начинаете заниматься коучингом со мной прямо здесь и прямо сейчас, после чего дела в моей компании идут в гору!»

Боюсь, что после таких слов дальнейшего конструктивного разговора у Вас не получится.

Ну, а теперь я изложу наше видение коучинга, для чего мне придется рассказать Вам одну историю. Рассказ будет длинным, поэтому устраивайтесь поудобнее.

Противоречия коучинга

Если Вы зайдете в «Википедию» или откроете толковый словарь, чтобы найти там определение коучинга, то заметите, что данное определение выглядит несколько туманно и противоречиво. Получается, что коучинг — это такое наставничество, которое не является наставничеством.

Это противоречие существует уже много лет и проистекает оно из того, что коучинг родился на свет не там, где написано в словарях, а совсем в другом месте. Коучинг родился в недрах одного из самых секретных подразделений советской разведки, и назывался он тогда совсем по-другому.

Как это иногда случалось в Советском Союзе, некоторые офицеры бежали в капиталистические страны. Некоторые убежали вместе с самым последним и самым секретным самолетом, а некоторые — с очень ценной информацией. Такая же история произошла и с коучингом.

Один советский разведчик, сбежав в одну из капиталистических стран, рассказал там о совершенно секретном проекте советских ученых, целью которого было изменение способностей человека. Но получилась маленькая загвоздка. Перебежчик слышал о сути этого проекта, но не был его непосредственным участником, а проект был засекречен настолько сильно, насколько вообще можно было что-либо засекретить. Поэтому на Западе всплыла лишь часть информации, причем та часть, которая мало чего стоила.

Именно поэтому те, кто пытается на практике сегодня заниматься коучингом, много о нем говорят, но мало чего достигают на практике. Да и вряд ли смогут достичь весомых результатов в ближайшие годы, потому что никогда не получают доступ к сверхсекретным разработкам ученых, работавших в лабораториях советской разведки.

Так как о коучинге рассуждают очень много, то есть резон послушать мой рассказ далее в более подробном изложении.

Рождение коучинга

Итак, в Советском Союзе, так же, как и в Америке, помимо обычных разведок, существовала еще одна разведка, которая была необычной. Я называю эту разведку необычной, потому что у нее на самом деле не было своего названия. Если бы ее хоть как-то назвали в каком-то документе или разговоре, то сразу бы понизился уровень ее секретности (самым секретным вещам названия не присваивают). Даже на самом верху, даже тем членам политбюро ЦК КПСС, кто знал об этой разведке, а таких было считанные единицы, даже в устных разговорах было запрещено как-либо называть эту разведку. Все должны были выражаться так: «Нам сообщили, что...» или «Поступила информация о том, что...».

Одна из главных задач необычной разведки, помимо всего прочего, состояла в работе с учеными, выброшенными на обочину науки. И у нас, и на Западе научные системы очень консервативны. Стоит появиться светлой голове, которая начинает опровергать устоявшиеся в науке догмы, как на нее сразу набрасываются полчища ученых мужей — «генералов науки» — и съедают. Вот таких ученых и подбирала необычная разведка. Она внимательно изучала любое заявление, каким бы бредовым оно ни выглядело. Если кто-то заявлял о том, что на территории Америки можно организовать ураган небывалой силы, то над ним не смеялись, а изучали проблему. Если кто-то говорил, что можно установить связь с инопланетянами, то его не поднимали на смех, а предлагали провести эксперимент. В результате в недрах этой разведки скопилась такая научная информация, которая недоступна сейчас самой современной науке.

Первой из этих разведок со своими научными достижениями «засветилась» американская разведка. Она просто вынуждена была «засветиться», после того как на Кубе были обнаружены наши ядерные ракеты и чуть было не началась мировая ядерная война. Несмотря на то, что Хрущев приказал убрать ракеты с Кубы, после Карибского кризиса американцы начали усиленно разрабатывать план разрушения Советского Союза и снятия Хрущева с должности Генерального секретаря ЦК КПСС. Так как обычными средствами это было сделать невозможно, они обратились к своей необычной разведке, которая и разработала оба этих плана. О Хрущеве рассказывать неинтересно, а об остальном я расскажу очень коротко.

Необычная американская разведка предложила решение, которое не смогла бы придумать ни одна обычная разведка мира, ни один экономист и ни один политолог. Она предложила устроить мощный экономический кризис внутри самой Америки и внутри всего капиталистического мира, поставив тем самым Советский Союз в очень выгодное экономическое положение. Вы скажете, что это бред. Нельзя уничтожить противника, поместив его в очень комфортную среду. Так думает каждый, кто незнаком с секретными разработками ученых, выброшенных на обочину науки. А они доказывали обратное — что именно так и только так можно и нужно уничтожать Советский Союз. И это

относится не только к Советскому Союзу. «Разрушение комфорта» в разговорах между собой ученые называли «парадоксом рая» или «проблемой рая».

На всякий случай я рекомендую Вам запомнить эти термины. В бизнесе Вы будете встречаться с ними не один раз.

План американской разведки покажется менее бредовым, если Вы вспомните историю Испании. Был период, когда она являлась самой могущественной державой мира. Когда Колумб привез из Америки очень много золота, Испания возликовала. Но «золото Колумба» стало проклятием Испании. Оно остановило ее развитие на многие века и превратило самую могущественную державу мира в самую отсталую окраину Европы. Подробности этой истории Вы узнаете из другой учебной дисциплины.

Таким же проклятием для Советского Союза должна была стать река нефтедолларов в период кризиса.

Президент Кеннеди был очень умным человеком, кроме того, он оказался загнанным в угол Карибским кризисом, поэтому готов был ухватиться за любую соломинку, в том числе и за идею внутреннего кризиса. Однако далеко не все его поддерживали, потому что многие теряли на этом проекте сотни миллиардов долларов. За что и убили своего президента. Но кризис это не остановило.

Америка закрыла огромное количество нефтяных скважин на своей территории, сократив тем самым добычу нефти, после чего разразился сильный экономический кризис, и цены на нефть взлетели вверх.

Брежнев считал, что судьба ему благоволит и отказывался верить разведывательной информации о том, что благоволит к нему не судьба, а необычная американская разведка. Ну а дальше все получилось именно так, как и предсказывали американские ученые. Я не буду сейчас излагать их теорию полностью по двум причинам: во-первых, у Вас пока нет необходимых научных знаний из области синергетики, а во-вторых, это будет скучно и отнимет много времени. Я расскажу об этом вкратце и простым языком.

Капиталистическая система была самоорганизующейся, советская система — нет. Ее организовывали сверху с помощью

приказов, распоряжений и решений. Кибернетикам было нетрудно высчитать пропускную способность каналов для управленческой информации, сравнить ее со сложностью возникшей проблемы и высчитать математически, что мощность каналов управления не соответствует сложности возникшей проблемы, что неминуемо должно привести к краху Советского Союза. Так и случилось.

Весь капиталистический мир, оказавшись в глубоком экономическом кризисе, начал из него потихоньку выбираться. Это было очень сложно. Но бизнесмены начали внедрять в свое производство берегающие технологии, создали системы контроля качества, системы, повышающие производительность труда, и уже через десять лет начали использовать стакан нефти там, где раньше использовали ведро или даже бочку. В результате модернизации экономики сработал закон маятника и цены на нефть обрушились ниже докризисного уровня.

Советский Союз сначала оказался в очень выгодном положении. У него было все «прекрасно», нефтедоллары текли рекой, и никто даже не думал выбираться из этого состояния. Запомните на будущее: **состояния успеха следует опасаться сильнее любого кризисного состояния**. Это не значит, что Вы должны избегать успеха, это значит, что, оказавшись в очень благоприятном положении, когда деньги текут к вам широкой рекой, нужно сказать самому себе, что это обязательно закончится. А раз это скоро закончится, нужно заранее подготовиться к переходу из состояния благополучия в состояние катастрофы. Нужно заняться реформированием своей организации, чтобы успеть его завершить до окончания состояния благополучия.

Директора советских предприятий не делали этого. Они ждали указаний сверху, а верхи благоденствовали, осыпаясь дождем нефтедолларов. Они растрачивали свалившиеся с неба нефтедоллары на поддержку революционных движений, на все что угодно, кроме модернизации экономики. Результат не заставил себя ждать. Очень скоро Советский Союз оказался на дне финансовой пропасти.

Были конвульсии, были попытки найти выход, и наша необычная разведка вносила свои предложения, но быстрая смена генеральных секретарей, последовавшая за смертью Брежнева, а

также страх ведущих членов Политбюро ЦК КПСС, которые боролись за сохранение своих мест, а не за сохранение Советского Союза, сыграли свою роль. Они не рискнули, как рискнул Кеннеди, и Советского Союза больше нет, как нет и его необычной разведки.

Если говорить честно, то, помимо смены генеральных секретарей, была и вторая причина катастрофы. Это отношение руководителей страны к разведке. С тех пор, как Сталин объявил о том, что чуть ли ни вся советская разведка работает на Германию, что нашим разведчикам не следует доверять, многие высокие начальники так и стали действовать. Они не только не доверяли советской разведке, они ее потихоньку разваливали. Они даже отказались забрать из японской тюрьмы Рихарда Зорге, после того как японцы не менее пяти раз предложили им это сделать. Только через много лет, благодаря стараниям гражданской жены Зорге из Японии, на могиле Зорге в Японии советские дипломаты установят памятник, на котором напишут, что здесь похоронен Герой Советского Союза. Это по-советски!!! Присвоить человеку звание Героя Советского Союза и не забрать его из тюрьмы, чтобы его там повесили. Повесили человека, который сделал так, что Япония «передумала» нападать на Советский Союз, направив свой удар сначала на американцев, потом на Китай. Это позволило Сталину забрать несколько дивизий с Дальнего востока и перебросить их под Москву, спасая тем самым Советский Союз от неминуемого поражения. Однако вернемся к главной теме.

Советский Союз умер даже раньше, чем предполагала необычная американская разведка, что вызвало у американцев сильное огорчение. Дело в том, что при разработке сценария развала Советского Союза надо было учесть несколько вариантов развития событий. И тот вариант, при котором Советский Союз развалится, а Россия останется единым государством, на тот момент времени не соответствовал американским интересам. Дело в том, что Россия, избавившись от бывших союзных республик, могла сосредоточиться на своих собственных интересах и при правильном управлении через двадцать-тридцать лет стать еще более сильным государством, чем был Советский Союз. При этом американцы никак не хотели поверить в то, что Россия может перестать быть их врагом.

Чтобы развалить не только СССР, но и Россию, американская разведка спланировала реализацию второго проекта — поворот северных рек СССР на юг. Американская разведка действовала напористо по этому направлению и даже дерзко, чувствуя, что наша страна зашаталась. Если раньше американцы не могли «купить» советского человека, то в «смутное время» безвластия «генсеков» это стало возможным. Американцы действовали так напористо, что на нашем севере некоторые директора уже начали рыть каналы на юг, не дожидаясь решения правительства и одобрения ЦК КПСС (что было неслыханным самоуправством по тем временам). Но Николай Рыжков, возглавлявший советское правительство, не позволил осуществиться этому проекту, после которого развалился бы не только Советский Союз, но даже и Россия. Сделал он это не потому, что знал о существовании двух необычных разведок (он, как раз, о них ничего не знал), а потому что подсчитал денежные запасы СССР и «прослезился». Вместо денег в «закромах» Советского Союза оказались долги перед братскими социалистическими странами, которым ранее Брежнев помогал просто так, и, что еще хуже, перед ведущими капиталистическими державами. Деньгами государственная машина не умела управлять никогда и никогда этому не научится.

Сделаю небольшое отступление. Два года назад ко мне пришел проректор по информационным технологиям с испуганными глазами — одному из курских государственных университетов, с которым мы конкурировали в области информационных технологий, выделили много тысяч долларов на модернизацию их интернет-узла. Я выслушал эту информацию и сказал о том, что нам не о чем беспокоиться — история повторяется, только на более низком уровне. Государственный университет не является самоорганизующейся структурой, а это значит, что половина денег исчезнет сразу, причем так хорошо, что ее не сумеет отыскать никакая прокуратура. А на вторую половину они начнут выкладывать мраморные полы в туалетах, не позаботившись даже о смене канализации. Никакого развития им эти деньги не принесут. Я ошибся в своих прогнозах. Исчезла не половина денег, а все сто процентов, судя по тому, что у наших конкурентов не произошло ни одного

изменения, даже в туалетах. Но суть от этого не меняется. Директивные организации не способны к эволюции.

Однако вернемся к коучингу. Однажды в поле зрения необычной советской разведки попал ученый, который всерьез занимался изучением «научного» наследия индейцев майя и утверждал, что советская система развивается неправильно. Если бы она развивалась правильно, утверждал ученый, то могла бы обогнать не только Америку, но и весь мир. А развиваться правильно, по его мнению, надо было так, как учили индейцы майя, а не так как учит марксизм-ленинизм.

Подумайте сами, кто в Советском Союзе мог терпеть такой бред, кроме необычной разведки. Этому ученому-математику пришлось выбирать одно из двух — идти в тюрьму за антисоветскую пропаганду или в сверхсекретные лаборатории разведки. Он выбрал второе. И не пожалел об этом до самой смерти. Дело даже не в том, что он получал высокую зарплату, а в том, что ему удалось поставить практические эксперименты и подтвердить правоту своих убеждений, которые на первый взгляд кажутся абсурдными.

Суть его рассуждений сводилась к следующему. Некоторым людям (например, композиторам, поэтам, бизнесменам), чтобы добиться успеха в своей работе, мало накопить опыт. Для успеха требуются специальные способности. Пушкин был великим не потому, что больше всех сидел за столом и писал стихи до тех пор, пока они из плохих не превратятся в гениальные, а потому, что имел гениальные способности.

Выучиться на Пушкина или Есенина невозможно ни в одном институте. Чтобы стать Пушкиным или Есениным надо не учиться, а развивать способности.

Некоторые люди скажут, что Пушкиным или Есениным надо родиться. Это не совсем так. Если бы это было так, то Пушкин и Есенин в 10 лет писали бы стихи такого же качества, как они это делали, будучи взрослыми людьми. Но с развитием способностей не все так просто, как нам бы этого хотелось.

— Вы все, — говорил советский ученый, — рассуждаете примитивнее обезьяны.

Вы считаете, что для того, чтобы у человека что-то появилось, а тем более увеличилось, ему нужно что-то дать. Вы не в состоянии себе представить, что возможно обратное — для того, чтобы у человека что-то появилось или увеличилось, у него надо что-то отнять.

Посмотрите на яму. Если Вы «дадите» ей землю, то она станет меньше, а если Вы отнимете у нее землю, то она станет больше. Талант — это яма для информации. Гениальность — это большая яма для информации. Засыпая яму новой информацией, Вы уменьшаете способности человека, а не увеличиваете их. Извлекая информацию из «ямы», Вы увеличиваете способности человека.

Такое утверждение выглядело спорным, но до этого момента ученого слушали внимательно. А он, как правило, продолжал дальше и предлагал представить себе яму, у которой объем никогда не изменяется и всегда равен нулю, что не мешает ей вмещать в себя любое количество информации. Потом он предлагал нарисовать в своем воображении многомерную поляризацию информации, начинал рассуждать о многомерности пространства и не замечал того, что его уже никто не слушает.

Но вот однажды необычной советской разведке потребовалось внедрить своего человека в очень известную корпорацию, чтобы получить информацию о новейших разработках в области космических технологий. Доступ к этой информации имели только несколько самых высоких начальников этой корпорации. Если бы необычная разведка была обычной, то и мыслила бы примитивно — выкрасть документы или подкупить служащего. Но в необычной разведке все делалось необычно. Они решили внедрить своего человека на столь низкую должность, в которой ему не смогут отказать, после чего он должен был довольно быстро начать делать карьеру и за пять-десять лет вырасти из мойщика окон в одного из руководителей этой корпорации, чтобы начать делиться научными секретами. Легко сказать, но трудно сделать. С помощью какого обучения нужно готовить обычного советского человека, чтобы через пять лет он мог успешно (обязательно успешно) руководить большим отделом в крупной капиталистической корпорации?

Вот здесь и пригодился ученый-математик со своими анти-советскими идеями и идеями о включении сверхспособностей человека. Когда ему задали вопрос о том, чему и как следует обучать нашего разведчика, он ответил: «Ничему и никак!». И далее пояснил: «Чему бы Вы ни начали обучать человека, это не решит вашу задачу. Не надо ничему его обучать, просто сделайте из него гения! Просто измените его способности со среднестатистических на выдающиеся. Вот это и будет решением вашей проблемы».

Когда начали обсуждать вопрос о том, как «поднять» способности человека, если они развиваются в режиме самоорганизации, то кому-то на ум пришел образ обычной резинки. Поэтому и всей методике присвоили название «Каучук», а вовсе не «Коучинг». Но когда часть информации по этому проекту оказалась на Западе вместе со сбежавшим разведчиком (не с тем, кого готовили, а с другим), то там так и не смогли понять, о каком способе включения сверхспособностей человека идет речь. Поработав с этой информацией и поняв, что у них в руках ничего нет, кроме общей идеи, они внедрили ее в свои ученые круги под названием «Коучинг» в надежде, что их ученые доработают и разовьют эту идею до нужной эффективности. Но, как показало время, их профессора совершенствуют коучинг до сих пор, не получая никакого значительного результата. Хотя я могу предположить, что в ближайшие двадцать лет ведущие программисты мира, которые создают новые языки для новых компьютеров, смогут выйти на понимание того, о чем рассуждал опальный советский ученый.

К чему я все это рассказываю? А к тому, что главная идея нашего ученого-математика принципиально расходится с западным видением коучинга, которое существует до сих пор. Запад по-прежнему пытается привить человеку способности путем загрузки в его голову новой информации, а советский ученый предлагал дать человеку способности, «вытаскивая» из его головы то, что нужно «вытащить». И вопрос не только в том, ЧТО нужно «вытащить», но и в том, КАК нужно «вытаскивать». Ученый предлагал убрать из головы человека тот «туман», о котором рассказывают индейцы из племени майя-киче, таким образом, ка-

кой придумал ученый. После этого человек возвращает себе способность «видеть до горизонта», то есть становится талантливым человеком. Став талантливым, человек начинает управлять своим будущим и уменьшает воздействие на него случайных событий.

Именно поэтому мы в своем бизнес-инкубаторе пытаемся следовать советам нашего ученого, а не советам западных бизнес-школ.

Насколько прав ученый

Вы сами легко согласитесь с ученым-математиком, если поразмышляете над этой проблемой подольше. Разве Вы не уверены в том, что маленькие дети способнее взрослых людей? Разве Вы не наблюдали за ситуациями, в которых маленькие дети гораздо легче и быстрее взрослых осваивают сразу несколько языков, компьютер и иные сложные вещи? Так это все потому, что их «яма» способностей еще не «засыпана» всяким «информационным мусором». Но как только дети начинают ходить в школу, где их заваливают информацией, так к концу обучения их способности снижаются до уровня взрослых людей.

Многие ученые и у нас, и за рубежом сейчас всерьез говорят о том, что вузам следует не вкладывать знания в головы студентов, а учить их забывать старые знания. Они даже ввели термин «период полураспада знаний» и математически доказывают, что в современных условиях знания в голове студента устаревают раньше, чем он выпускается из института. Тот, кто учился на программиста, знает об этом лучше других. Но методика «забывания знаний» тоже не открывает путь к новым способностям. Советский ученый ведь говорил о яме только для наглядности. После этого он сразу уточнял, что ее объем равен нулю и никогда не увеличивается на самом деле. Увеличение «ямы» — это не увеличение ее объема в полном смысле этого слова, а увеличение количества измерений в процессе поляризации метаинформации.

Однако я залез в научные дебри и нарушил тем самым принцип легкости. Поэтому возвращаюсь назад.

Зачем бизнесу коучинг

Скажите, Вас как будущего бизнесмена не интересует вопрос о том, как долго проживет ваш бизнес? Вам все равно, через сколько дней или недель ваш бизнес скончается?

Почему одни предприятия живут двести лет, а другие умирают через десять лет после своего создания, хоть и успешно развивались в самом начале?

А теперь ответьте еще на один вопрос, но только честно. Вы ведь уверены в том, что если создать хороший бизнес и хорошо им управлять, если никто со стороны не станет разрушать этот бизнес, то он проживет долго?

Если Вы в этом убеждены, то я вынужден Вас огорчить. И огорчу я Вас новыми вопросами.

Представьте себе, что женщина родила очень здорового человека. Представьте себе, что этот человек не курит и не пьет, не простужается и не болеет. Представьте, что никто не убивает этого человека, не калечит и не наносит иного вреда его здоровью. Представили?

А теперь скажите: такой человек проживет восемьсот лет?

Нет! Болеет человек или не болеет, к нему все равно придет старость, и он умрет через отведенный срок его жизни.

Он проживет дольше того пьяницы, который попал под поезд или простудился на сырой земле. Он проживет дольше того человека, который заболел раком и умер. Но он все равно состарится и умрет примерно через сто лет своей жизни.

Ни при каких обстоятельствах человек не проживет тысячу лет, каким бы хорошим он ни был и какой бы правильный образ жизни он ни вел. Почему так?

Почему человек не живет триста лет или, скажем, восемьсот?

Ответы на эти вопросы можно найти только с помощью самой современной науки. И эти ответы в упрощенном виде звучат примерно так.

Каждое существо живет столько времени, сколько ему отпущено его Создателем.

Каждое существо может сократить срок своей жизни неправильным поведением.

Каждое существо может умереть от случайного стечения обстоятельств, хотя Воланд и говорил о том, что кирпич ни с того ни с сего никому на голову не падает.

Но ни одно существо не может по своей воле и своими стараниями продлить срок своей жизни более, чем он определен Создателем.

Максимальный срок жизни каждого живого существа зависит не от правильности его поведения, не от заботы о здоровье и безопасности, а от наличия потенциала в его «жизненных батарейках».

Это как в случае с электрическими игрушками: одни «живут» долго, потому что имеют очень хорошие батарейки, а другие «выдыхаются» уже через пару часов эксплуатации.

Березы, дубы, кошки и слоны созданы не Вами. Не Вы вкладывали в них «жизненные батарейки». Поэтому срок их жизни зависит не от Вас и не от них самих.

А вот бизнес создаете Вы. Поэтому от Вас зависит то, сколько он проживет.

Только вкладывать в него Вы будете не обычные батарейки, сделанные из металла, а фракталы ценности, сделанные из метаинформации, о которой я буду рассказывать в лекциях по естествознанию.

А сейчас нам достаточно понять следующее: коучинг родился на свет для того, чтобы решить сверхсложную бизнес-задачу — задачу продления жизни успешных предприятий.

Ни инструментальное обучение, ни практическое обучение, ни наставничество не научат Вас удлинять срок жизни бизнеса. С этим может справиться только коучинг.

Благодаря коучингу Вы поймете, что все явления в нашей Вселенной (скалы, горы, здания, машины, столы, стулья), находятся внутри «капсулы жизненного пространства».

Любой объект существует до тех пор, пока не разрушится капсула его жизненного пространства.

Ту силу-невидимку, ту гусеницу, которая разрушает (пожирает) все капсулы жизни в нашей Вселенной, физики назвали энтропией.

Вы построили новый крепкий кирпичный дом. Но энтропия начинает разъедать капсулу его жизни, дом постепенно стареет у Вас на глазах, становится ветхим, а потом и вовсе разваливается.

Все вышесказанное относится и к вашему бизнесу. Он будет жить до тех пор, пока не разрушится капсула его жизненного пространства.

Если Вы создадите прочную капсулу, то энтропия будет его грызть долго. А если Вы создадите хрупкую капсулу, то ваш бизнес проживет недолго.

Но это не лучший вариант. Самый лучший вариант состоит в другом. Вам нужно создавать не прочную, а самовосстанавливающуюся капсулу жизни. Капсулу, сделанную из метайнформации. Невидимка-энтропия разрушит несколько клеток вашей капсулы, но их место займут вновь родившиеся клетки, и капсула восстановится.

Но это я объяснил очень коротко и очень примитивно. На самом деле коучинг — это целая Вселенная. Поэтому говорить о нем я буду практически до конца учебного курса. Вам же сейчас достаточно запомнить следующее.

Коучинг — это искусство решения задач.

Решение задач и коучинг — вещи неразрывные. Как только мы касаемся вопроса решения задач — так сразу попадаем в зону коучинга.

Трудности решения задач

В чем состоит главная трудность при решении задач? Попробую коротко ответить на этот вопрос.

Что делает обычное обучение? Вкладывает в память человека информацию из учебников. Спрашивается, зачем?

Чтобы он оперировал этой информацией, подобно тому, как компьютер оперирует информацией при нахождении какого-то решения.

Но дело в том, что человек — не компьютер. И в него вложены два вида механизма творчества: неоперационные процессы (в смысле «неуправляемые», которые самоорганизуются в подсознании) — интуиция, вдохновение и т. д., — и операционные процессы — использование разного вида аналогий.

Так вот, преуспевающие бизнесмены (творческие сотрудники) не создают искусственно решение производственных задач, как создают табурет или трактор, а порождают его, как семя порождает дерево.

Нет семени — нет дерева. Это очевидно. Но здесь и начинается главная трудность.

Дело в том, что «семя» решения производственной задачи возникает (самоорганизуется) в подсознании человека. А это уже неоперационный процесс.

Да-да! Процесс зачатия будущего решения подобен процессу зачатия любого живого существа, например, процессу зачатия человека.

А тот самый «детородный» орган человека, который производит на свет решения бизнес-задач, в современной науке принято называть эмпатией.

Еще раз подчеркиваю: эмпатия бизнесмена (творческого сотрудника) рождает решения, а не составляет их механически из кусочков знаний, подобно тому, как составляется картина из кусочков пазла.

Когда человек составляет картину из кусочков пазла, он может к мышонку приставить хвостик от слоника, а когда мышонок рождается в утробе настоящей мыши, то он рождается сразу с правильным хвостиком без каких-либо ошибок.

Именно поэтому Вам не надо учиться тому, как составлять планы и находить решения. Вместо этого Вам надо развивать свои эмпатические способности, то есть способности к интеллектуальным родам.

Читает ли парень учебники по гинекологии или не читает, учится он рожать или не учится, не имеет никакого значения. Рожает не тот, кто начитался учебников. Рожает тот, кто имеет соответствующую способность. А у парней такой способности нет.

Подведем итог сказанному. Обучение — это такой процесс, во время которого Вы учитесь совершать действия над информацией. Это операционный процесс.

А теперь вспомните беременную женщину и спросите сами себя: «Разве она совершает какие-то действия над ребенком, когда

вынашивает его в своей утробе?! Разве она изготавливает ему ручки, ножки или реснички?!»

Нет и еще раз нет! Она ничего не делает с ребенком. Ребенок развивается сам по себе, самоорганизуется в утробе матери.

Так какой смысл учить женщину что-то делать с ребенком в своей утробе, если она ничего с ним сделать не может?!

Вот поэтому процесс обучения не подходит для выращивания бизнесменов и любых творческих сотрудников.

Да, иногда мы произносим фразу: «Бизнесмены рожают модели решений» точно так же, как мы произносим фразу: «Женщины рожают детей». Но и в том, и в другом случае наши фразы не совсем точны, потому что мы прекрасно понимаем, что модели решений сами рождаются в интеллекте бизнесмена, подобно тому, как ребенок сам рождается в утробе матери. В этом и состоит главная трудность развития способностей.

Запомните: «создать» что-либо можно двумя разными способами — «выполнив работу» или «родив».

Мы не говорим: «Я сработал идею». Мы говорим: «Идея родилась в моей голове» или «Мысль пришла в мою голову», или «Я нашел решение», или «Меня осенило». Все эти высказывания лишний раз свидетельствуют о том, что модели решений рождаются сами по себе в подсознании человека.

Если эмпатия человека разовьется в достаточной мере, если она правильно сформируется, то в ней будут рождаться нужные модели решений так же, как рождаются дети в утробе сформировавшейся женщины.

Как развитие детородного органа женщины происходит в процессе ее онтогенеза, так и развитие эмпатии бизнесмена происходит в процессе его профессионального онтогенеза.

Онтогенез

Приумножение своих способностей — вот к чему должен стремиться человек в первую очередь. А раз так, то зададим следующий вопрос: откуда они берутся, эти самые способности?

Отвечаем: способности воробья, миллионера и всех остальных живых существ формируются во время их онтогенеза (во

время их индивидуального развития, которое происходит с момента зачатия живого существа до его смерти).

В процессе своего онтогенеза (своего развития) воробей делал все от него зависящее, чтобы его крылья выросли до нужного размера, затем он их тренировал и в результате обрел способность летать.

В процессе своего онтогенеза человек тоже должен делать все от него зависящее, чтобы его эмпатия выросла до нужного размера, затем он должен ее тренировать, чтобы в конце концов обрести способность порождать модели решений.

Как Вы думаете, обычному человеку легко натренировать свое тело до такого уровня, чтобы войти в сборную команду страны? Нелегко.

Вот точно так же нелегко обычному человеку натренировать свою эмпатию до такого уровня, чтобы войти в команду богатейших или умнейших людей страны.

Да, тренировки трудны. Но в то же время они и увлекательны. Никто ведь не принуждает молодого человека становиться чемпионом мира. Он делает это сам, потому что ему нравятся тренировки, а еще больше ему нравятся те плоды, которые он пожинает, двигаясь от победы к победе на соревнованиях. Победа на чемпионате Европы — это известность, известность — это реклама, реклама — это деньги, деньги — это исполнение многих желаний, например, желания найти более опытного тренера, который сделает из чемпиона Европы чемпиона мира. И так все время вверх: от Европы — к миру, от мира — к олимпиаде, от олимпиады — к новым рекордам.

Точно так же доставляют удовольствие тренировки и победы интеллекта над теми задачами и проблемами, которые возникают перед ним при создании и развитии бизнеса.

Обратим еще раз внимание вот на какой момент: не чтение учебников делает из обычного человека олимпийского чемпиона по тяжелой атлетике, а специальные тренировки, развивающие способности.

Не любые тренировки делают из чемпионов Европы олимпийских чемпионов, а только те, которые обеспечивают прогресс. Сотни тренеров работают с тысячами перворазрядников, но не

все перворазрядники дорастут до кандидатов в мастера спорта. Почему? Потому что не всякая тренировка способствует прогрессу и не всякий тренер может предложить нужную тренировку.

В России есть тренеры, которые вырастили несколько олимпийских чемпионов по фигурному катанию, а есть тренеры, чьи ученики находились в олимпийском резерве, но так никогда и не стали олимпийскими чемпионами. Почему? Потому что разные методики тренировок дают различные результаты.

То же самое можно сказать и о миллионерах, и о методиках развития способностей.

Повторяю еще раз: на миллионера нельзя выучиться. В миллионера можно превратиться в процессе предпринимательского онтогенеза.

Весь вопрос в том, как обеспечить этот самый предпринимательский онтогенез? Как из обычного человека превратиться в миллионера? Гусеница умеет превращаться в бабочку, а как нам превратиться в преуспевающих бизнесменов? Это задача!

Кстати говоря, на эту тему можно рассказать анекдот про мышей, которым надоело дрожать от страха, потому что их может съесть кто угодно. Однажды они собрались все вместе и пошли за советом к мудрой сове. Та их выслушала, подумала и изрекла: «Мыши, ваши проблемы решаются очень легко. Станьте ежиками, и никто вас не обидит». Мыши обрадовались и побежали домой. Но по дороге остановились в растерянности: «А как стать ежиками?!» За ответом опять вернулись к сове. Та выслушала их вопрос и опять изрекла: «Я решаю стратегические вопросы. А о мелочах вы думайте сами!»

Ну а если говорить на эту тему серьезно, то можно сказать следующее. Чтобы развивать свою эмпатию, не обязательно заниматься коучингом именно у нас. Наверняка в нашей стране есть несколько вузов, которые могут организовать занятия коучингом лучше, чем мы. Вы можете найти такие вузы с помощью Интернета и обучаться именно у них. Важно не то, у кого человек занимается коучингом, а то, что он им занимается. Потому что коучинг более других видов обучения помогает успешно трудоустроиться, добиться карьерного роста, создать свой бизнес или даже стать миллионером.

Эффект бабочки

До нас Вы уже где-то учились: в школе, техникуме, колледже, институте. Скорее всего, это обучение Вас уже испортило. Скорее всего, Вас приучили к следующему алгоритму обучения: прочитал, запомнил, пересказал.

Прочитал, запомнил, пересказал — это не просто алгоритм обучения. Это волшебные слова. Это слова-заклятия. Стоит их применить к какому-нибудь обучению, как оно тут же становится плохим.

Многие из Вас хотят стать преуспевающими людьми. Многие из Вас поверили в то, что обучение по моим лекциям и моим методикам помогает достичь этой цели. И это хорошо.

Плохо то, что многие из Вас собрались прочитать все, что я напишу в своих лекциях, выучить это наизусть и пересказать мне этот материал во время экзамена или зачета.

Но так миллионерами не становятся. Так зарабатывают оценки в диплом, с которым потом остаются безработными.

Если же Вы хотите успешно устроиться на работу, сделать карьеру или создать свой бизнес, Вам нужно совсем другое. Вам следует научиться решать производственные задачи.

А если Вы хотите научиться решать задачи, то Вам нужно познакомиться с «эффектом бабочки».

Начнем издалека. Есть такое понятие — «сложные системы». Их мы будем изучать значительно позже. Сейчас нам достаточно понять следующее. Сложность не связана с размером. Большое — не значит сложное. Сложность начинается там, где начинается самоорганизация. Любая структура, будь она большой или маленькой, немедленно превращается в сложную систему, если в ней начинают протекать процессы самоорганизации.

Именно поэтому мы можем принять за аксиому утверждение о том, что любое предприятие — это сложная система.

Сейчас я сделаю небольшое, но важное отступление. Вы уже читали про мозг размером с планету Земля. И там было введено понятие «**немыслимые** системы». Если Вы не запомнили, какие системы называются немыслимыми, перечитайте еще раз тот раздел в предыдущей лекции.

И вот какой парадокс у нас получается. Немыслимыми системами невозможно управлять с помощью мыслительной деятельности.

Тогда вопрос: если все преуспевающие предприятия являются немыслимыми системами, а обычное обучение пытается научить студента правильно мыслить, то чем оно занимается?! Учит правильно делать то, что делать невозможно по определению?!

Это задача, которую Вам предстоит решить без моей помощи.

А я тем временем вернусь к главной теме. Сейчас нас интересует другое. Нас интересует тот факт, что в любой сложной системе может наблюдаться «эффект бабочки».

Этот термин возник в научной фантастике. В одном из произведений люди после изобретения машины времени отправлялись в прошлое, чтобы поохотиться в свое удовольствие на динозавров. Они выбирали такого динозавра, который должен был погибнуть, и за мгновение до естественной смерти убивали его. Но произошло непредвиденное. Они раздавили бабочку, которая не должна была погибнуть в ближайшее время. Из-за этого пустяка нарушился ход всей мировой истории. Когда они вернулись в свое время, Земля изменилась до неузнаваемости.

Эффект бабочки описывают так. Одна маленькая снежинка, тихо опустившись на вершину снежной горы, может вызвать такую снежную лавину, которая разрушит весь город, стоящий под горой.

Эффект бабочки — это когда незначительное (очень мелкое) событие вызывает цепную реакцию внутри сложной системы, и на выходе получается огромное преобразование. Мелкая причина вызывает титанические последствия. Сейчас я проиллюстрирую этот эффект с помощью примеров, которые случились на самом деле в тех или иных организациях.

Отрицательные примеры

Первый случай. Одна успешная фирма начала судиться с другой успешной фирмой. Вечером в первой организации молодой сотруднице дали следующее задание: зайти завтра утром в

бухгалтерию, взять там пакет с документами, отнести его в арбитражный суд и передать судье такой-то.

Как повела себя молодая сотрудница? Она повела себя так, как поведут себя большинство сотрудников, которых Вы примете на работу. Она не увидела в этом поручении никакой задачи. Она посчитала, что это поручение для ног, а не для головы. Поэтому никакую задачу с помощью головы решать она не стала. На следующий день она отнесла судье документы и осталась собой довольна.

Через несколько дней владельцу этой компании рассказали о том, какова была реакция судьи. А реакция была следующей. В перерыве за обедом она с возмущением рассказывала своим коллегам, что это вовсе не солидная фирма. Это фирма, в которой работают проститутки. Эта фирма позволяет себе прислать в суд девочку, у которой юбка выше головы, которая перед носом у судьи трясет своим нижним бельем и всеми голыми местами. Возмущению пожилой женщины-судьи не было предела.

Когда директор вызвал к себе эту сотрудницу, она сказала: «Так лето же на дворе! Что же мне, в тридцатиградусную жару шубу одевать?!»

Что ей следует одевать, а что не следует, нас сейчас не интересует. Нас интересует конечный результат истории. А он оказался таким: суд был проигран, и фирма обанкротилась.

Вот и получился эффект бабочки: самый мелкий сотрудник, выполняя самое мелкое поручение, разорил успешную фирму.

Второй пример. Успешная организация, затеявшая ремонт здания, огородила, как и положено, стройку деревянным забором, чтобы не причинить вред прохожим. Начальник организации был человеком хозяйственным, поэтому приказал покрасить забор в зеленый цвет, чтобы он не выглядел таким страшным и не позорил солидный офис солидной организации даже во время ремонта.

Сотрудник, которому была поручена покраска, тоже решил, что это поручение для рук, а не для головы. Утром он поехал за зеленой краской. Так как голова думала о другом, а руки перегружаться работой не хотели, то он купил ту зеленую

краску, которую было легче таскать в машину. Забор был покрашен быстро и в тот цвет, который заказал начальник.

Однако и на этот раз малюсенькая «бабочка» показала малюсенькие рожки. Краска, которую было удобнее всего носить в машину, оказалась самой долгосохнущей. Чтобы она высохла и перестала пачкаться, потребовалась не одна ночь, а несколько дней. Но вот беда — одна сторона забора выходила на тротуар перед большим магазином. Молодая жена губернатора, проживавшая в соседнем доме, пошла утром следующего дня в магазин и испачкала дорогое новое платье зеленой масляной краской. Вечером она, в гневе, изложила любимому мужу все, что думает о тех его подчиненных, которые обязаны следить за соблюдением строительных норм и правил. Наутро злой губернатор вызвал архитектора города. Началась череда проверок, после которой успешная фирма оказалась на грани разорения. Опять сработала «бабочка».

Третий случай. Хозяин солидной фирмы решил заменить всю старую систему отопления в своем шестиэтажном офисе. Фирма была успешной, поэтому у ее владельца было сразу три заместителя по строительству и хозяйственной части с высшим строительным образованием. Он поставил задачу изучить проблему и найти лучшее решение. Заместители сделали вид, что все изучили и дали ему ряд советов: полностью переделать тепловой узел в подвале здания и сделать все отопление с помощью оцинкованных труб, так как они долговечнее обычных труб, но дешевле нержавеющей стали. Но это еще полбеда.

А полная беда пришла в том момент, когда заместители убедили своего начальника сэкономить деньги. Они понимали, что, сэкономив деньги фирмы, они могут рассчитывать на премию в конце года.

План экономии они не обдумывали, как обдумывают сложную задачу. Он казался им очевидным: не приглашать на работу те фирмы, которые работают со своими материалами и берут дорого; закупить самим все материалы по самой дешевой цене; найти ту фирму или частного сварщика, которые по максимально дешевой цене выполнят все сварочные работы; высчитать размер сэкономленных денег; в конце года попросить премию.

Составляя этот план, они ничего не знали о бабочке. А она появилась. Когда ремонт был закончен, на дворе еще стояло лето. Ничего проверить было невозможно. Но совершенно случайно в гости к этому бизнесмену заехали профессионалы высокого уровня. Хозяин решил похвастаться и повел их на экскурсию в новый тепловой узел, показав по дороге новую систему отопления. Увидев это, профессионалы пришли в ужас.

Первое, что огорчило хозяина, — так это то, что его тепловой узел не настоящий, а бутафорский. Для показа он годится, но работать не сможет. Об этом профессионалам рассказал тот водяной насос, который стоял на самом верху теплового узла вверх тормашками. Дело в том, что насос такого типа может качать воду только в том случае, если стоит как положено, а не вверх ногами. В данном случае он стоял головой вниз, а поэтому работать не мог.

Строители были хитрыми. Они, минуя бутафорский узел, за который взяли полмиллиона рублей, провели потайные трубы прямо к городской системе отопления. Осенью горячая вода пошла бы по трубам из городской системы отопления, и никто бы сразу не догадался, что узел не работает. Но это было полбеда.

Больше всего профессионалов удивили оцинкованные трубы. Они объяснили хозяину, что оцинкованные трубы простоят дольше только в том случае, если специальный сварщик с помощью специальной сварки соединит их таким образом, чтобы железо было приварено к железу, а цинк — к цинку. Но в данном случае, когда работал обыкновенный сварщик обыкновенной сваркой, образовалась электрическая пара, по которой будут бегать токи, в результате чего трубы отопления выйдут из строя примерно через три года.

Результат этой истории впечатляет: все заместители были уволены, все отопление срезано и выброшено на свалку, солидная фирма сделала новое отопление из специального пластика, хозяин фирмы потерял 5 миллионов рублей на ровном месте.

А теперь подумаем вот о чем. А Вы могли бы совершить подобные ошибки после трудоустройства? А если Вы их могли совершить, то о каком трудоустройстве или карьерном росте может идти речь?!

Но это еще не все. Все эти задачи были очень простыми. Начальники, которые поставили эти простые задачи перед подчиненными, были уверены, что они с ними справятся. Но у каждого начальника есть еще куча задач, с которыми, по его мнению, не справится никто, кроме него самого или кроме одного-двух его заместителей. Но и он сам, и его заместители загружены выше крыши. Именно поэтому каждый начальник мечтает принять на работу прогрессора, то есть такого специалиста, который умеет правильно решать производственные задачи. Любому начальнику совершенно безразлично, где учился прогрессор и какой диплом у него имеется. От прогрессора требуется одно — уметь решать производственные задачи. Отсюда вывод: если Вы научитесь решать производственные задачи, если Вы научитесь работать головой, то это не только прямой путь к успешному трудоустройству. Это прямой путь к тому, чтобы со временем стать миллионером.

Однако вернемся к главной теме. Было бы ошибочно думать, что эффект бабочки всегда приносит трагедию. Нет и еще раз нет! Бабочка приносит то, что на нее грузят. Если грузят плохое решение задачи, то она приносит убытки или смерть фирме. Но если на бабочку грузят ценное решение, то она приносит очень-очень много пользы. Рассмотрим один такой случай.

Положительный пример

Несколько лет назад в Школу бизнеса Аксёнова поступил студент технического университета, который перешел на третий курс и обучался по специальности, связанной с газом, теплом, водопроводом и канализацией. Школа бизнеса Аксёнова не дает высшее образование. Но в ней можно найти неплохой коучинг.

Прошло три года. Молодой человек окончил университет и три курса коучинга. А тот, кто занимался коучингом, знает, что три года дают очень многое, поэтому юноша действовал следующим образом.

Окончив университет, он выбрал солидную компанию, в которой хотел бы работать на высокой должности. После этого написал резюме, сделал копию диплома, собрал все положительные

характеристики и отнес все это в отдел кадров с просьбой принять его на должность рядового сантехника.

Начальник отдела кадров, мягко говоря, сильно удивился такой просьбе. Удивился настолько сильно, что не вытерпел, встал со своего кресла и пошел в кабинет начальника рассказать о том, что выпускник государственного технического университета с красным дипломом просится на должность рядового сантехника с зарплатой в шесть тысяч рублей.

Начальник удивился еще больше и пригласил к себе в кабинет этого выпускника. Хотя, как Вы понимаете, ни одного сантехника никогда до этого случая он не приглашал к себе в кабинет.

Выпускник сказал следующее: «Ельцин, когда окончил институт, отказался идти на стройку начальником, решив целый год работать простым рабочим, чтобы, меняя каждый месяц специальность, овладеть за год двенадцатью рабочими специальностями. Через несколько лет он стал Президентом России. Я тоже хочу добиться многого, поэтому начинаю с малого!».

Все удивились еще сильнее, но на должность сантехника юношу приняли. Наш выпускник начал следить за унитазами и искать способ взлететь наверх. Через пару месяцев поиска такой способ был найден.

Когда решение было найдено, он записался на прием к начальнику. Все люди думают, что в крупной организации обычному сантехнику трудно попасть на прием к генеральному директору, но так только кажется. Просто никто из сантехников не пробовал это сделать.

Попав на прием, молодой человек сказал следующее: «Сейчас приближается апрель. Нашему водопроводу около тридцати лет. Если мы неотремонтируем его летом, то, войдя в зиму, можем остаться без воды и отопления на несколько месяцев. Разрешите мне подготовить для Вас решение о том, как нам дешевле и лучше заменить весь водопровод».

Подготовленное решение не требует от начальника ничего и ни к чему его не обязывает. Решение можно утвердить, а можно выбросить в корзину. Так почему бы не поручить этому юнцу с красным дипломом госуниверситета подготовить решение?!

Через месяц юнец о себе напомним. Он сказал, что так долго не приходил, потому что ситуация оказалась гораздо сложнее, чем он ее себе представлял.

Начальник улыбнулся такому заявлению, предполагая, что молодой сотрудник набивает себе цену.

А сотрудник продолжал свой рассказ. Заменить надо 400 метров водопровода. Это не проблема. Проблема в том, что водопровод проходит через центральную улицу возле мемориала памяти павшим героям. А этим летом — юбилей Курской битвы. На празднование юбилея приедет или Президент, или Премьер. Так что мэр города ни за что не подпишет разрешение на замену водопровода, поскольку для этого потребуется перекопать новый асфальт и снять новую тротуарную плитку возле мемориала.

Начальник перестал улыбаться и спросил: «Правильно ли я тебя понял, что, если завтра наш водопровод выйдет из строя, то нам конец, потому как отремонтировать его нам не позволят ни за какие деньги?!».

На это молодой человек уклончиво ответил: «Ну, будем надеяться, что прямо завтра водопровод из строя не выйдет».

У начальника после этих слов все, что было внутри, начало медленно опускаться. Когда он созрел окончательно, то спросил: «Так что же делать?!».

Молодой человек, насладившись реакцией начальника, начал вторую часть доклада: «Спасение, как всегда, в новых технологиях. Я разыскал через Интернет в нашем регионе и в соседних областях все фирмы, которые занимаются заменой водопровода, чтобы найти среди них ту, которая владеет новыми технологиями. Такую фирму я нашел, подготовил договор и принес Вам на подпись. Эта фирма выполнит работу таким образом, что никаких разрешений ни у кого брать не надо. Вся работа будет выполнена не за месяц, как обычно, а за четыре часа. Работу они могут выполнить на следующей неделе. Стоимость будет в полтора раза меньше, чем обычно. Договор при мне. Можете ознакомиться с ним и подписать его».

Начальник не поверил в этот рассказ. Как можно с такой легкостью решить такую сложную проблему, взяв за нее в полтора раза меньше денег, чем обычно?!

Оказалось, возможно. Эта организация ничего не перекапывает. Она открывает колодец, распиливает трубу старого водопровода и с помощью специального оборудования за два часа заталкивает в нее 400 метров пластиковой трубы. После этого подсоединяет новую пластиковую трубу куда положено, и через четыре часа новый водопровод готов. Служит такой водопровод дольше, чем обычный металлический.

И все равно начальник был поражен настолько, что попросил пригласить его на место работ, когда они начнутся.

Результат этой истории таков: водопровод был готов через неделю, деньги были сэкономлены, молодой человек был уволен с должности сантехника в связи с переводом на должность заместителя директора по хозяйственной части.

Та цель, которую поставил перед собой выпускник технического университета, оказалась достигнутой. Наступила пора ставить перед собой новую цель.

Ахиллесова пята

Мы с Вами познакомились с «эффектом бабочки», который наблюдается в сложных системах. Но «эффект бабочки» никогда бы не случался в сложных системах, если бы они не имели «ахиллесову пята». Что это такое?

Вы помните из истории, что Ахилла никто не мог убить, потому что все целились в голову, сердце или иное уязвимое место. Но у них ничего не получалось, так как его тело было неуязвимо. Однако на одной из его пяток находилась малюсенькая точка, попадание стрелой в которую вызывало немедленную смерть. Так как эта точка находилась на пятке, то ее и прозвали «ахиллесова пята».

Теперь представьте себе несокрушимый столб, который прочнее титанового в тысячу раз. Его не могут разрушить ни вода, ни ветер, ни бомбы, ни ракеты. Кажется, что его нельзя разрушить ничем и никак. Но однажды случилось следующее: на этот несокрушимый столб сел малюсенький воробышек, который только что научился летать. По чистой случайности он сел рядом с «ахиллесовой пятой». Совершенно случайно малюсенький воробышек ударил малюсенькими клювиком в эту точку, и столб

разрушился так, как будто был выстроен из обычного песка. Это и была «ахиллесова пята».

«Ахиллесова пята» имеется практически в каждой шахматной партии, потому что шахматная игра — это сложная система. И в ней «ахиллесова пята» выявляется с помощью шахматной комбинации.

«Ахиллесова пята» имеется в любой фирме, потому что любая фирма является сложной системой. И те примеры с неправильно покрашенным забором или неправильно одетой девушкой, о которых я рассказывал ранее, выявляют не только «эффект бабочки», но и «ахиллесову пята».

Не знать свою собственную «ахиллесову пята» — значит, находиться в состоянии тотального невежества.

Когда рядовой сотрудник крупной фирмы ведет себя бездумно и беззаботно, он попросту не знает о том, что результат его поведения может стать смертельным для всей фирмы.

Именно поэтому на Западе нет ни одной преуспевающей компании, которая не уделяла бы внимания формированию корпоративной культуры всех своих сотрудников. В результате ни один сотрудник такой компании не скажет себе: «Да это простенькая задача! Это задание для ног или для рук, а не для головы! Думать тут нечего! Пошел я выполнять поручение!».

Если сотрудник не стоит за конвейером, то он никогда не должен разрешать рукам или ногам выполнять поручение до тех пор, пока голова не решит поставленную задачу.

Иначе можно нанести укол в «ахиллесову пята».

«Ахиллесова пята» — это точка, из которой начинается «эффект бабочки». Из другой точки, которая не является «ахиллесовой пятой», «эффект бабочки» начаться не может.

Если это понятно, то остается спросить самого себя вот о чем. «Ахиллесова пята» — это точка, с которой начинается смерть предприятия. У Коцея Бессмертного она находилась на кончике иглы, спрятанной в яйце, спрятанном в зайце и т. д. А как называется та точка, с которой начинается развитие предприятия, с которой начинается успех предприятия? Представьте не титановый столб, а тоненькую хрупкую веточку. На эту веточку садится комарик и случайно ударяет своим носиком в «точку развития». И

о чудо! Тоненький хрупкий стебелек вдруг начинает развиваться так, что скоро становится несокрушимым деревом.

Как следует назвать «точку развития» любого малого предприятия, воздействие на которую приведет к ее превращению в титана мирового бизнеса?

Вас, наверное, удивит тот факт, что более 50% экспортной выручки Америки обеспечивают тридцать небольших фирм, численность работников в каждой из которых не превышает 15 человек. Вот я и спрашиваю: как назвать ту «точку роста», воздействие на которую приведет к тому, что доходность вашего предприятия вырастет с 50 тысяч рублей до 15 миллиардов долларов в год при условии, что численность сотрудников сохранится на уровне 15 человек?

Бизнес и развитие способностей

Давайте на минуту отвлечемся от бизнеса и посмотрим на проблему чуть шире. Итак, Вы хотите достичь успеха. Сейчас даже неважно в какой области: в бизнесе, в любви, в семейной жизни, в воспитании детей, в сохранении и укреплении здоровья. Сейчас важно другое — цель Вам известна, и звучит она так: Вы хотите стать успешным человеком.

До Вас были люди, которые поставили перед собой такую же цель и достигли ее, то есть стали успешными людьми. Вы, как и ваши предшественники, очень сильно хотите стать успешным человеком, но, в отличие от них, не знаете, что для этого нужно делать. Вопрос – как решить эту задачу?

Мы можем Вас успокоить. Эта задача не относится к самому сложному виду задач. Самый сложный вид задач описан в русской народной сказке и звучит он следующим образом – пойдите туда, не знаю куда, принесите то, не знаю что.

Эта задача сложнее вашей по двум причинам: во-первых, отсутствует цель, поэтому Вам ее нужно создать; во-вторых, никто до Вас эту цель перед собой не ставил и не достигал ее, поэтому отсутствует накопленный опыт как в создании цели, так и в ее достижении. Смеем Вас заверить, что в вашей жизни придется решать и такие задачи. Русская народная сказка утверждает, что

если человек научится решать такой вид задач, то он станет всемогущим. Поверим народной мудрости, дошедшей до нас из глубины веков, и вернемся к вашей задаче.

Вы хотите достичь успеха, но не знаете, что для этого нужно делать. Ответ прост: воспользуйтесь опытом, накопленным вашими предшественниками (займитесь бенчмаркингом). Изучите ту область человеческой деятельности, где особенно отчетливо видно, благодаря чему достигался успех. Проанализируйте опыт предшественников и воспользуйтесь им.

Какую область человеческой деятельности Вам лучше всего выбрать? Бизнес. Почему? Потому что здесь не только накоплен сам опыт, но и осмысление этого опыта. Вы берете за образец бизнес и на его примере учитесь достигать успеха. Научившись достигать успеха в одной области, Вы делаете то же самое в другой области и достигаете успеха там. Если Вы достигнете успеха в нескольких областях, то станете успешным человеком.

Вот и давайте посмотрим на бизнес, чтобы понять, от чего зависит успех при достижении той или иной цели.

Первое, что нам сообщит бизнес, будет следующее: для достижения цели нужно наметить направление движения к ней. Заметьте, мы не предлагаем Вам составлять план достижения цели. Почему? Потому что Вы не можете достичь цель за одну секунду. Вы будете достигать ее длительное время. За это время во внешней среде родятся новые проблемы, которые встанут у Вас на пути. Влияние, которое окажут на Вас только что родившиеся проблемы, будет многократно превосходить влияние вашего плана, каким бы хорошим он ни был.

Другими словами, Вы не можете составить план достижения цели, который бы учитывал любые непредвиденные случаи. Если Вы не можете предвидеть случай, то как Вы его учтете в своем плане?! А раз существуют непредвиденные случаи, которые ставят перед Вами непредвиденные задачи, то способность решать только что родившиеся задачи гораздо важнее, чем способность составлять планы. Из этого мы делаем вывод: нам не надо развивать в себе способность составлять планы. Вместо этого мы будем развивать в себе способность решать непредвиденные задачи по мере того как они будут рождаться и преграждать нам путь к цели.

Давайте проанализируем на примере бизнеса, какие типы задач могут перед Вами возникать и какие способности нужны для их решения.

Опыт бизнеса показывает, что по внешнему виду (по описанию задачи) невозможно отличить трудную задачу от легкой. Одна задача формулируется просто, а решить ее очень трудно. Другая формулируется очень сложно, а решается очень легко. Как же бизнесмены научились отличать трудную задачу от легкой? Очень просто — они дают задачу сотруднику, и тот ее решает. Потом дают другую, и он с ней не справляется. Значит, вторая задача труднее первой и относится она к другому виду задач. В результате у бизнесменов родилась шкала, с помощью которой они научились отличать сотрудников более способных от менее способных, более ценных от менее ценных. Познакомимся с этой шкалой.

Все сотрудники имеют разные способности к решению задач, поэтому их можно разделить на 5 категорий: случайные, ценные, ключевые, творческие и прогрессоры. Поговорим о каждом виде сотрудников подробнее.

Случайные сотрудники

Случайные сотрудники – это те люди, которые способны работать, но не способны оценивать плоды своего труда.

Рассмотрим пример. У организации уже давно закончились фирменные бланки. Какое-то время директор мирился с этим, потом все-таки поставил задачу сотруднику — улучшить старый фирменный бланк и представить новый макет на утверждение. Сотрудник нашел старый бланк и, отталкиваясь от него, сделал новый. Новый бланк, действительно, оказался красивее старого, но только на нем остались устаревшие номера телефонов, которых уже нет у организации, устаревшие банковские реквизиты и т. д. Если бы это обнаружилось после того, как типография напечатала несколько тысяч бланков, то неприятности были бы большими. Случайный сотрудник не считает себя виновным в такой ситуации. Наоборот, он считает себя героем, создавшим красивый бланк, а что касается устаревших реквизитов, так ему о них никто ничего не сказал.

Случайные сотрудники требуют постоянного контроля, поэтому руководителю бывает легче выполнить работу самому, чем поручать ее случайному сотруднику.

Случайные сотрудники, справившись с решением маленькой проблемы, могут создать новую проблему гораздо большего размера. Если Вы поручите случайному сотруднику полить грядку моркови на огороде, то он ее польет, но при этом вытопчет все остальные грядки. Если Вы поручите случайному сотруднику отнести письмо в суд, то он выполнит это, но судья после разговора с ним составит о вашей организации самое негативное мнение.

Качество работы случайного сотрудника зависит от случая, а не от него самого, поэтому он и называется случайным.

Если Вы пойдете со случайным сотрудником в поход, он наберет воды из лужи и, не оценив ее качество, приготовит обед, после чего ваш поход закончится расстройством желудка. Именно поэтому бизнесмены стремятся заменить всех случайных сотрудников на ценных.

Одним словом, случайный сотрудник может нанести удар в «ахиллесову пяту» предприятия, вызвав тем самым отрицательный «эффект бабочки», и убить свое собственное предприятие.

Ценные и ключевые сотрудники

Ценные сотрудники способны оценивать. Поэтому они и называются ценными.

Если Вы пошлете ценного сотрудника на огород прополоть грядку моркови, то прежде чем приступить к работе, он оценит то, что увидит перед собой. Он сможет отличить морковку от сорняка. Он выдернет только сорняки и оставит морковку. Если морковка окажется посаженной чересчур густо, он выдернет лишнюю морковку, чтобы оставшаяся дала рекордный урожай. Если морковка окажется чересчур редкой, он посадит на пустующие места новые саженцы. Выполняя работу, он будет оценивать не только саму грядку, но и свою работу. Выполняя свою работу, ценный сотрудник не затопчет другие грядки, не завалит их выдернутыми сорняками, не бросит сорняки на огороде, чтоб они не дали новых всходов. Другими словами, ценный сотрудник уберет

все формы «зла» и оставит все формы «добра», с которым он столкнется при выполнении работы.

Если Вы пойдете в поход с ценным сотрудником, то, прежде чем приготовить суп, он оценит качество воды. Он не наберет воды из лужи, он не даст Вам выпить сырой воды, не будучи уверенным в ее качестве, он не причинит Вам «зло» по недомыслию.

Одним словом, ценный сотрудник не нанесет удар в «ахиллесову пяту» и не вызовет тем самым «эффект бабочки».

И это уже хорошо. Но вернемся, однако к походу. С ценным сотрудником ваш поход не закончится расстройством желудка. Но он может закончиться по другой причине. Предположим, во время похода у кого-то от нагрузок и от жары заболела печень. Ее надо лечить. Ценный сотрудник Вам здесь не поможет. Конечно, он не нанесет вреда больной печени, потому что он всегда видит угрозу и останавливается перед ней. Он не даст больному человеку такую воду, которая обострит его болезнь.

Но он не способен найти такие улучшения, которые обычную воду превратят в лечебную.

А вот ключевой сотрудник из обычной воды способен приготовить такой настой на травах и ягодах, который способен успокоить или даже вылечить печень.

Если ценный сотрудник способен убрать все формы «зла» и оставить все формы «добра», если ценный сотрудник способен выдернуть из грядки сорняки, не нанеся урона полезным растениям, то ключевой сотрудник, выражаясь образно, способен дикую яблоню с кислыми плодами превратить в культурную яблоню с очень вкусными яблоками.

Если ценный сотрудник способен только хорошо ухаживать за яблоневым садом, то ключевой сотрудник способен создать новые сорта яблок с новыми, более полезными свойствами.

Рассмотрим пример. Главный бухгалтер много лет организует работу своей бухгалтерии по устоявшимся правилам, и на протяжении этого срока у организации нет никаких проблем с налоговыми органами. Качество работы бухгалтерии не падает даже в том случае, когда одни сотрудники увольняются, а другие приходят, когда меняются правила начисления налогов, когда с ручного способа ведения бухучета сотрудники переводятся на

компьютерный и т. д. Именно поэтому Вы считаете своего главбуха ценным сотрудником. Но вот наступили такие времена, когда организация вошла в полосу мирового финансового кризиса. При возникновении новой угрозы от бухучета потребовалось новое качество. Теперь Вам нужен такой бухучет, который не только фиксирует полученные результаты, но и указывает, в какой вид продукции лучше всего инвестировать деньги. И вот здесь ценный сотрудник пасует. Он обладает способностью оценивать и устранять недостатки, но не обладает способностью обогащать с помощью новых достоинств. Он правильно оценивает старый бухучет как не подходящий для новых условий, но создать новый вид бухучета с новыми достоинствами он не способен.

Необработанный алмаз выглядит как обычный камень. Случайный сотрудник не способен оценить алмаз. Ему что камень, что алмаз — все едино. Он может сохранить понравившийся ему камень и выбросить алмаз. Ценный сотрудник способен оценить алмаз, даже если он выглядит как камень. Но, понимая ценность алмаза, он не способен сделать огранку и тем самым улучшить его до состояния бриллианта, сверкающего в оправе драгоценного кольца.

Совершенно иной уровень — ключевой сотрудник. Ключевой сотрудник — это сотрудник, обладающий способностью добавлять новую ценность. Он берет необработанный алмаз и превращает его в бриллиант. Бриллиант (ограненный алмаз) стоит дороже необработанного алмаза, и чем ювелирней будет выполнена огранка, тем дороже будет цениться бриллиант. Поэтому мы говорим, что ключевой сотрудник подобен ювелиру. Ключевая способность — это способность улучшать, а улучшать — значит, повышать ценность (обогащать).

Если Ваш системный администратор является ценным сотрудником, то ваши компьютеры работают без сбоев, и у Вас нет причин для жалоб. Но если он является ключевым сотрудником, то ваши компьютеры все больше и больше забирают на себя вашу работу, справляются с ней лучше, чем Вы, и тем самым дают Вам возможность сосредоточиться на решении новых задач.

Ценный сотрудник не дает Вам повода для жалоб, а ключевой сотрудник дает Вам повод для восхищения.

Однако еще более желанным сотрудником является творческий сотрудник, который обладает способностью творца.

Творческие сотрудники

Слово «ключевой» мною образовано от слова «ключ», то есть «родник», который дарит нам не только вкусную, но и целебную воду. Но и этого иногда бывает недостаточно.

Целебный родник (ключ) добавляет в протекающую через него воду ионы серебра и фтора, добавляет нужные человеку бактерии и другие полезные компоненты, которые обычную воду превращают в лечебную. И это здорово! Но что ему делать, если вокруг нет никакой воды?!

Ключ ведь не умеет создавать воду. Он только очищает и улучшает ее.

А для создания воды нужен творец. Представим, что Вы оказались в жаркой пустыне с ценным, ключевым и творческим сотрудниками.

Ценный сотрудник бесполезен, потому что перед Вами нет воды, которую надо избавлять от «зла», сохраняя все имеющееся «добро».

Ключевой сотрудник тоже бесполезен, потому что перед Вами нет обычной воды, которую можно обогатить до состояния лечебной.

И только творческий сотрудник способен создать воду из праха. Он выроет в песке ямку и обустроит ее таким образом, чтобы точка образования росы оказалась внутри нее. Если точка росы будет создана внутри ямки, то ночью в ней возникнет вода. Творческий сотрудник взял пар (прах воды) и сотворил из нее самую настоящую воду.

Теперь обобщим сказанное. Вы хотите стать миллионером? Эта задача решается очень просто: создайте новую ценность у старого товара или создайте новый товар, создайте новую бизнес-модель, в которой ваша ценность будет продаваться, создайте новый рынок (то есть готовность большой массы людей купить вашу новую ценность), создайте производственную линию, произведите и продайте свой товар. Как видим, везде звучат слова: создайте, создайте, создайте, произведите...

Как показывает опыт бизнеса, 55% успеха бизнесу приносят творческие сотрудники, 45% успеха приносят ключевые сотрудники, 5% успеха приносят ценные сотрудники.

А случайные? Они тоже нужны, но для другой цели. Они «вирусы», которые проникают в организм предприятия и тем самым укрепляют его иммунитет. Вот теперь и думайте, какие способности Вы хотели бы у себя развить: творческие, ключевые или ценностные. Хотя мы не исключаем, что кому-то нравится быть «вирусом», и он нацелен на эти способности.

А прогрессорские способности? Что они собой представляют?

О! Это вершина способностей!

Применительно к бизнесу можно сказать так. Прогрессор — это такой руководитель, который собирает команду из обычных середнячков (серых мушек), и так организует их деятельность, что они добиваются выдающегося результата, на который способна только команда вундеркиндов.

Подведем итог. Опыт бизнеса показывает, что для достижения успеха достаточно сформировать у себя три вида способностей: творческие, ключевые и ценностные. Без них Вам не добиться успеха ни в построении бизнеса, ни в построении семейного счастья, ни в любой другой области.

Ну а прогрессорские способности — это, конечно, желанные, но трудно достижимые способности. Поэтому, если сильно поднапрячься, то можно справиться и без них.

Ответчик

Я уже говорил Вам о том, что человеческий разум работает не так, как думают многие ученые. При решении задач он не обрабатывает накопленные в памяти знания. Он работает с «незнаниями», с «мнимыми знаниями», с метаданными, с «дырками от недостающих знаний».

Чтобы Вы еще раз задумались о «знаниях» и «незнаниях», об информации и метаинформации, я предлагаю Вам прочесть небольшой фантастический рассказ Роберта Шекли «Верный вопрос». Заодно отдохнете и, надеюсь, получите удовольствие.

«Ответчик был построен, чтобы действовать столько, сколько необходимо, — что очень большой срок для одних и совсем ерунда для других. Но для Ответчика этого было вполне достаточно.

Если говорить о размерах, одним Ответчик казался исполненным, а другим — крошечным. Это было сложнейшее устройство, хотя кое-кто считал, что проще штуки не сыскать.

Ответчик же знал, что именно таким должен быть. Ведь он — Ответчик. Он знал.

Кто его создал? Чем меньше о них сказано, тем лучше. Они тоже знали.

Итак, они построили Ответчик — в помощь менее искусственным расам — и отбыли своим особым способом. Куда — одному Ответчику известно.

Потому что Ответчику известно все.

На некой планете, вращающейся вокруг некой звезды, находился Ответчик. Шло время: бесконечное для одних, малое для других, но для Ответчика — в самый раз.

Внутри него находились ответы. Он знал природу вещей, и почему они такие, какие есть, и зачем они есть, и что все это значит.

Ответчик мог ответить на любой вопрос, будь тот поставлен правильно. И он хотел. Страстно хотел отвечать!

Что же еще делать Ответчику?

И вот он ждал, чтобы к нему пришли и спросили.

— Как вы себя чувствуете, сэр? — участливо произнес Морран, повиснув над стариком.

— Лучше, — со слабой улыбкой отозвался Лингман.

Хотя Морран извел огромное количество топлива, чтобы выйти в космос с минимальным ускорением, немощному сердцу Лингмана маневр не понравился. Сердце Лингмана то артачилось и упиралось, не желая трудиться, то вдруг пускалось вприпрыжку и яростно молотило в грудную клетку. А в какой-то момент казалось даже, что оно вот-вот остановится, просто назло. Но пришла невесомость — и сердце заработало.

У Моррана не было подобных проблем. Его крепкое тело свободно выдерживало любые нагрузки. Однако в этом полете

ему не придется их испытывать, если он хочет, чтобы старый Лингман остался в живых.

— Я еще протяну, — пробормотал Лингман, словно в ответ на невысказанный вопрос. — Протяну, сколько понадобится, чтобы узнать.

Морран прикоснулся к пульта, и корабль скользнул в подпространство, как угорь в масло.

— Мы узнаем. — Морран помог старику освободиться от привязных ремней. — Мы найдем Ответчик!

Лингман уверенно кивнул своему молодому товарищу. Долгие годы они утешали и ободряли друг друга. Идея принадлежала Лингману. Потом Морран, закончив институт, присоединился к нему. По всей Солнечной системе они выискивали и собирали по крупицам легенды о древней гуманоидной расе, которая знала ответы на все вопросы, которая построила Ответчик и отбыла во свояси.

— Подумать только! Ответ на любой вопрос! — Морран был физиком и не испытывал недостатка в вопросах: расширяющаяся Вселенная, ядерные силы, «новые» звезды...

— Да, — согласился Лингман.

Он подплыл к видеоэкрану и посмотрел в иллюзорную даль подпространства. Лингман был биологом и старым человеком. Он хотел задать только два вопроса.

Что такое жизнь?

Что такое смерть?

После особенно долгого периода сбора багрянца Лек и его друзья решили отдохнуть. В окрестностях густо расположенных звезд багрянец всегда редел — почему, никто не ведал, — так что вполне можно было поболтать.

— А знаете, — сказал Лек, — поищу-ка я, пожалуй, этот Ответчик.

Лек говорил на языке оллграт, языке твердого решения.

— Зачем? — спросил Илм на языке звест, языке добродушного подтрунивания. — Тебе что, мало сбора багрянца?

— Да, — отозвался Лек, все еще на языке твердого решения. — Мало.

Великий труд Лека и его народа заключался в сборе багрянца. Тщательно, по крохам выискивали они вкрапленный в мате-

рию пространства багрянец и сгребали в колоссальную кучу. Для чего — никто не знал.

— Полагаю, ты спросишь у него, что такое багрянец? — предположил Илм, откинув звезду и ложась на ее место.

— Непременно, — сказал Лек. — Мы слишком долго жили в неведении. Нам необходимо осознать истинную природу багрянца и его место в мироздании. Мы должны понять, почему он правит нашей жизнью. — Для этой речи Лек воспользовался илгретом, языком зарождающегося знания.

Им и остальные не пытались спорить, даже на языке спора. С начала времен Лек, Илм и все прочие собирали багрянец. Наступила пора узнать самое главное: что такое багрянец и зачем сгребать его в кучу?

И конечно, Ответчик мог поведать им об этом. Каждый слышал об Ответчике, созданном давно отбывшей расой, схожей с ними.

— Спросишь у него еще что-нибудь? — поинтересовался Илм.

— Пожалуй, я спрошу его о звездах, — пожал плечами Лек. — В сущности, больше ничего важного нет.

Лек и его братья жили с начала времен, потому они не думали о смерти. Число их всегда было неизменно, так что они не думали и о жизни.

Но багрянец? И куча?

— Я иду! — крикнул Лек на диалекте решения—на—границы—поступка.

— Удачи тебе! — дружно пожелали ему братья на языке величайшей привязанности.

И Лек удалился, прыгая от звезды к звезде.

Один на маленькой планете. Ответчик ожидал прихода Задающих вопросы. Порой он сам себе нашептывал ответы. То была его привилегия. Он знал.

Итак, ожидание. И было не слишком поздно и не слишком рано для любых порождений космоса прийти и спросить.

Все восемнадцать собрались в одном месте.

— Я взываю к Закону восемнадцати! — воскликнул один. И тут же появился другой, которого еще никогда не было, порожденный Законом восемнадцати.

— Мы должны обратиться к Ответчику! — вскричал один.
— Нашими жизнями правит Закон восемнадцати. Где собираются восемнадцать, там появляется девятнадцатый. Почему так?

Никто не мог ответить.

— Где я? — спросил новорожденный девятнадцатый. Один отвел его в сторону, чтобы все рассказать. Осталось семнадцать. Стабильное число.

— Мы обязаны выяснить, — заявил другой, — почему все места разные, хотя между ними нет никакого расстояния.

Ты здесь. Потом ты там. И все. Никакого передвижения, никакой причины. Ты просто в другом месте.

— Звезды холодные, — пожаловался один.

— Почему?

— Нужно идти к Ответчику.

Они слышали легенды, знали сказания. «Некогда здесь был народ — вылитые мы! — который знал. И построил Ответчик. Потом они ушли туда, где нет места, но много расстояния».

— Как туда попасть? — закричал новорожденный девятнадцатый, уже исполненный знания.

— Как обычно.

И восемнадцать исчезли. А один остался, подавленно глядя на бесконечную протяженность ледяной звезды. Потом исчез и он.

— Древние предания не врут, — прошептал Морран. — Вот Ответчик.

Они вышли из подпространства в указанном легендами месте и оказались перед звездой, которой не было подобных. Морран придумал, как включить ее в классификацию, но это не играло никакой роли. Просто ей не было подобных.

Вокруг звезды вращалась планета, тоже не похожая на другие. Морран нашел тому причины, но они не играли никакой роли. Это была единственная в своем роде планета.

— Пристегнитесь, сэр, — сказал Морран. — Я постараюсь приземлиться как можно мягче.

Шагая от звезды к звезде, Лек подошел к Ответчику, положил его на ладонь и поднес к глазам.

— Значит, ты Ответчик? — проговорил он.

— Да, — отозвался Ответчик.

— Тогда скажи мне, — попросил Лек, устраиваясь поудобнее в промежутке между звездами. — Скажи мне, что я есть?

— Частность, — сказал Ответчик. — Проявление.

— Брось, — обиженно проворчал Лек. — Мог бы ответить и получше... Теперь слушай. Задача мне подобных — собирать багрянец и сгребать его в кучу. Каково истинное значение этого?

— Вопрос бессмысленный, — сообщил Ответчик. Он знал, что такое багрянец и для чего предназначена куча. Но объяснение таилось в большом объяснении. Лек не сумел правильно поставить вопрос.

Лек задавал другие вопросы, но Ответчик не мог ответить на них. Лек смотрел на все по-своему узко, он видел лишь часть правды и отказывался видеть остальное. Как объяснить слепому ощущение зеленого?

Ответчик и не пытался. Он не был для этого предназначен.

Наконец Лек презрительно усмехнулся и ушел, стремительно шагая в межзвездном пространстве.

Ответчик знал. Но ему требовался верно сформулированный вопрос. Ответчик размышлял над этим ограничением, глядя на звезды — не большие и не малые, а как раз подходящего размера.

«Правильные вопросы... Тем, кто построил Ответчик, следовало принять это во внимание, — думал Ответчик. Им следовало предоставить мне свободу, позволить выходить за рамки узкого вопроса».

Восемнадцать созданий возникли перед Ответчиком — они не пришли и не прилетели, а просто появились. Поеживаясь в холодном блеске звезд, они ошеломленно смотрели на подавляющую громаду Ответчика.

— Если нет расстояния, — спросил один, — то как можно оказаться в других местах?

Ответчик знал, что такое расстояние и что такое другие места, но не мог ответить на вопрос. Вот суть расстояния, но она не такая, какой представляется этим существам. Вот суть мест, но она совершенно отлична от их ожиданий.

— Перефразируйте вопрос, — с затаенной надеждой посоветовал Ответчик.

— Почему здесь мы короткие, — спросил один, — а там длинные? Почему там мы толстые, а здесь худые? Почему звезды холодные?

Ответчик все это знал. Он понимал, почему звезды холодные, но не мог объяснить это в рамках понятий звезд или холода.

— Почему, — поинтересовался другой, — есть Закон восемнадцати? Почему, когда собираются восемнадцать, появляется девятнадцатый?

Но, разумеется, ответ был частью другого, большего вопроса, а его-то они и не задали.

Закон восемнадцати породил девятнадцатого, и все девятнадцать пропали.

Ответчик продолжал тихо бубнить себе вопросы и сам на них отвечал.

— Ну вот, — вздохнул Морран. — Теперь все позади.

Он похлопал Лингмана по плечу — легонько, словно опасаясь, что тот рассыплется.

Старый биолог обессилел.

— Пойдем, — сказал Лингман. Он не хотел терять времени. В сущности, терять было нечего.

Одев скафандры, они зашагали по узкой тропинке.

— Не так быстро, — попросил Лингман.

— Хорошо, — согласился Морран.

Они шли плечом к плечу по планете, отличной от всех других планет, летящей вокруг звезды, отличной от всех других звезд.

— Сюда, — указал Морран. — Легенды были верны. Тропинка, ведущая к каменным ступеням; каменные ступени — во внутренний дворик... И — Ответчик!

Ответчик представился им белым экраном в стене. На их взгляд, он был крайне прост.

Лингман сцепил задрожавшие руки. Наступила решающая минута его жизни, всех его трудов, споров...

— Помни, — сказал он Моррану, — мы и представить не в состоянии, какой может оказаться правда.

— Я готов! — восторженно воскликнул Морран.

— Очень хорошо. Ответчик, — обратился Лингман высоко-

ким слабым голосом, — что такое жизнь? Голос раздался в их головах.

— Вопрос лишен смысла. Под «жизнью» Спрашивающий подразумевает частный феномен, объяснимый лишь в терминах целого.

— Частью какого целого является жизнь? — спросил Лингман.

— Данный вопрос в настоящей форме не может разрешиться. Спрашивающий все еще рассматривает «жизнь» субъективно, со своей ограниченной точки зрения.

— Ответ же в собственных терминах, — сказал Морран.

— Я лишь отвечаю на вопросы, — грустно произнес Ответчик. Наступило молчание.

— Расширяется ли Вселенная? — спросил Морран.

— Термин «расширение» неприложим к данной ситуации. Спрашивающий оперирует ложной концепцией Вселенной.

— Ты можешь нам сказать хоть что-нибудь?

— Я могу ответить на любой правильно поставленный вопрос, касающийся природы вещей.

Физик и биолог обменялись взглядами.

— Кажется, я понимаю, что он имеет в виду, — печально проговорил Лингман. — Наши основные допущения неверны. Все до единого.

— Невозможно! — возразил Морран. — Наука...

— Частные истины, — бесконечно усталым голосом заметил Лингман. — По крайней мере, мы выяснили, что наши заключения относительно наблюдаемых феноменов ложны.

— А закон простейшего предположения?

— Всего лишь теория.

— Но жизнь... безусловно, он может сказать, что такое жизнь?

— Взгляни на это дело так, — задумчиво проговорил Лингман. — Положим, ты спрашиваешь: «Почему я родился под созвездием Скорпиона при проходе через Сатурн?» Я не сумею ответить на твой вопрос в терминах зодиака, потому что зодиак тут совершенно ни при чем.

— Ясно, — медленно выговорил Морран. — Он не в состо-

янии ответить на наши вопросы, оперируя нашими понятиями и предположениями.

— Думаю, именно так, Он связан корректно поставленными вопросами, а вопросы эти требуют знаний, которыми мы не располагаем.

— Значит, мы даже не можем задать верный вопрос? — возмутился Морран. — Не верю. Хотя что-то мы должны знать. — Он повернулся к Ответчику. — Что такое смерть?

— Я не могу определить антропоморфизм.

— Смерть — антропоморфизм! — воскликнул Морран, и Лингман быстро обернулся. — Ну наконец-то мы сдвинулись с места.

— Реален ли антропоморфизм?

— Антропоморфизм можно классифицировать экспериментально как А — ложные истины или В — частные истины — в терминах частной ситуации.

— Что здесь применимо?

— И то, и другое.

Ничего более конкретного они не добились. Долгие часы они мучили Ответчик, мучили себя, но правда ускользала все дальше и дальше.

— Я скоро сойду с ума, — не выдержал Морран. — Перед нами разгадки всей Вселенной, но они откроются лишь при верном вопросе. А откуда нам взять эти верные вопросы?!

Лингман опустил на землю, привалился к каменной стене и закрыл глаза.

— Дикари — вот мы кто, — продолжал Морран, нервно расхаживая перед Ответчиком. — Представьте себе бушмена, требующего у физика, чтобы тот объяснил, почему нельзя пустить стрелу в Солнце. Ученый может объяснить это только своими терминами. Как иначе?

— Ученый и пытаться не станет, — едва слышно проговорил Лингман. — Он сразу поймет тщетность объяснения.

— Или вот как вы разъясните дикарю вращение Земли вокруг собственной оси, не погрешив научной точностью?

Лингман молчал.

— А, ладно... Пойдемте, сэр?

Пальцы Лингмана были судорожно сжаты, щеки впали, глаза остекленели.

— Сэр! Сэр! — затряс его Морран.

Ответчик знал, что ответа не будет.

Один на планете — не большой и не малой, а как раз подходящего размера — ждал Ответчик. Он не может помочь тем, кто приходит к нему, ибо даже Ответчик не всемогущ.

Вселенная? Жизнь? Смерть? Багрянец? Восемнадцать?

Частные истины, полуистины, крохи великого вопроса.

И бормочет Ответчик вопросы сам себе, верные вопросы, которые никто не может задать.

И как их задать?

Чтобы правильно задать вопрос, нужно знать большую часть ответа.

Все замечания и предложения отсылайте по адресу: feedback@rfei.ru