

A close-up portrait of a man with a dark beard and intense, light-colored eyes. The background is a plain, light color.

КОНСТАНТИН
ДОВЛАТОВ

БИЗНЕС

ЗАКОНЫ, КОТОРЫЕ ВИДНЫ ТОЛЬКО С ВЫСОТЫ УСПЕХА

ЖИЗНЬ НА МАХИМУМ

A close-up, high-contrast portrait of a man with a dark beard and intense, light-colored eyes. The lighting is dramatic, highlighting the texture of his skin and the intensity of his gaze. The background is a plain, light color.

КОНСТАНТИН
ДОВЛАТОВ

БИЗНЕС

ЗАКОНЫ, КОТОРЫЕ ВИДНЫ ТОЛЬКО С ВЫСОТЫ УСПЕХА

ЖИЗНЬ НА МАХИМУМ

Константин Николаевич Довлатов

**Бизнес. Законы, которые видны только с
высоты успеха**

© Довлатов К., 2016

© ООО «Издательство АСТ», 2017

Введение

Эта книга родилась в процессе анализа того, чем на самом деле является бизнес и чем он не является. Я познакомился со многими консультантами. Я участвовал в консалтинге десятков малых и средних предприятий. Я видел, как консультанты стараются внедрить изменения, наладить управление, выстроить четкую организационную иерархию, и как собственники активно противодействуют этому. Это было непонятно и очень удивительно. Ведь именно за это и были заплачены немалые деньги. По мере изменения ситуации в компаниях собственники переживали значительные изменения в личной жизни. Им пришлось пройти сложные этапы выяснения отношений в семье, определения своего семейного и родового статуса, выявления того, чего же они хотят на самом деле.

Им приходилось проводить ревизию своих дружеских связей и часто признавать, что они позволяют собой манипулировать под видом дружбы, менять моральные принципы и принимать кардинальные решения в отношении многих людей, с которыми их связывала жизнь в течение десятков лет. И что удивительно, этого не удалось избежать ни одному собственнику, в компании которого работали консультанты и наладили там бизнес-процессы.

Я как психолог очень заинтересовался этим фактом. Ведь если есть корреляция между состоянием компании и жизнью собственника с одной стороны, то есть и встречный процесс. Я задался целью создать такой процесс, который будет влиять только на собственника, а обновленный собственник уже сможет навести в своей компании должный порядок. Конечно, ему потребуется информация о практических шагах, которые в таких случаях необходимо предпринять. Но имея в помощниках самого собственника, консультант может сделать этот процесс быстрым и легким.

Сначала это была только теория. Я проверил ее на практике на примере нескольких компаний. Теория полностью себя подтвердила. Один консультант, затратив примерно 20 часов, за 2–3 месяца способен утроить доходы компании, качественно изменить процессы (не только бизнес-процессы, но и корпоративную культуру), обновить состав сотрудников компании, избавиться ее от «священных коров» (сотрудников, которых нельзя увольнять ни при каких условиях, с точки зрения собственника), и что самое важное – научить собственника получать дивиденды и управлять компанией, затрачивая всего несколько часов в неделю.

Когда у меня возникла идея написать эту книгу, то первой была мысль создать учебник. Но я ее быстро откинул. Учебник никто и никогда читать не будет. Для чтения такого труда необходима сильная эмоциональная вовлеченность, а для этого нужна история. Поэтому встречайте – учебник по метафизике бизнеса, но в форме романа.

Читайте. Наслаждайтесь. Выполняйте упражнения.

Внедряйте полученные знания в свою жизнь, в свой бизнес. И ждите – полноценный учебник в планах.

Пролог

– И-и раз, и-и два! Вправо, поворот! И-и раз, и-и два! Влево, поворот! Работаем, девочки, тянем ножку!

Резкий металлический голос Наташи, лучшего тренера по фитнесу в спортивном центре «Планета», отдавался гулким эхом. В зале народу было немного. Обычная история – люди, возжелав привести себя в форму, покупают абонемент на год или даже два, прельстившись большой скидкой, торжественно приобретают дорогую спортивную форму, первый месяц ходят с воодушевлением, а потом... Сегодня – работы много, завтра – настроения нет, послезавтра – принц какой-нибудь замаячил на личном фронте. Не отменять же свидание! А спортзал – когда-нибудь потом, успеется, благо времени впереди еще много. Лишь редкие представители рода человеческого отличаются упорством и целеустремленностью. Ничего удивительного, что именно им и достаются в конце концов все сладкие пряники – в том числе хорошая фигура, отшлифованная регулярными тренировками.

Так или примерно так думала Ольга Сарычева, в который раз повторяя привычные движения. В глубине души она презирала людей слабовольных, не способных управлять своей жизнью и доводить до конца любое начатое дело, но, с другой стороны, именно «благодаря им» в спортзале можно заниматься спокойно, не опасаясь заехать кому-нибудь пяткой в глаз!

– Улыбаемся, движение должно приносить только радость!

Ольга послушно растянула губы в улыбке, но сегодня это была всего лишь имитация – и не слишком удачная. Ощущение эндорфинового кайфа, обычно наступающее после хорошей тренировки, так и не появилось. Ольга даже расстроилась немного. Фитнес для нее давно стал такой же жизненной необходимостью, как крепкий сон, здоровая еда, хороший автомобиль, дорогая одежда... Ну и конечно бизнес! Четыре точки по продаже одежды и обуви в крупных торговых центрах в разных концах Москвы – это, конечно, не сеть магазинов «Мейси», но все же... Интересная работа, приносящая хороший доход, да еще без начальников, без унижительной зависимости – что может быть лучше?

«Лучше, чем бизнес – только успешно развивающийся бизнес», – ответила себе Ольга и улыбнулась, на этот раз совершенно искренне.

– Подняли руки, вдохнули и выдохнули... Наше занятие окончено, всем спасибо!

Ольга взглянула на часы. Надо поторапливаться! На сегодня запланировано еще одно важное мероприятие – бизнес-тренинг у известного Наставника. В интернете он фигура известная – все о нем пишут, многие считают его просто гуру в вопросах развития бизнеса, хотя подход у него совершенно нестандартный. Зато куча восторженных отзывов бывших учеников! И попасть на тренинг оказалось непросто, пришлось записываться заранее.

«Будем надеяться, это того стоит! – думала Ольга, укладывая в раздевалке вещи в спортивную сумку. – Ну а если нет... По крайней мере опыт».

За последние пять лет она посетила множество разнообразных курсов, тренингов и семинаров – от сугубо профессиональных, например курсов по оптимизации бухгалтерии, до весьма экзотических, вроде холотропного дыхания, «ведения переговоров в стиле айкидо» и «раскрытия в себе ведической женственности». Последние, впрочем, не впечатлили – странного вида тетенька все время глупо улыбалась и рассказывала о том, что настоящая женщина должна во всем угождать мужчине, каждый год рожать детей и ходить в длинной юбке. Ольга тогда даже полчаса не выдержала – ушла. Жаль, конечно, было напрасно потраченных денег, но времени на такую ерунду жаль еще больше.

Однако оптимизма Ольга не теряла и всегда старалась находить время, силы и средства на саморазвитие. «Умный человек должен учиться всю жизнь!» – говорила ей когда-то мама...

Но отчего-то сейчас Ольга немного волновалась. На миг ей показалось вдруг, что впереди – не просто тренинг, а некий важный рубеж, и стоит перешагнуть его, как вся ее жизнь изменится необратимо, к добру или к худу, но никогда уже не будет прежней.

Стрелки часов на стене вытянулись в одну вертикальную линию, обозначая наступление шести. В офисе компании «Трейдстар» наступило оживление, сравнимое разве что с обстановкой в замке спящей красавицы, разбуженной поцелуем принца.

Хорошенькая Танечка в мгновение ока сложила бумаги в папку, выключила компьютер, подхватила сумочку и со словами «Пока! Всем чмоки!» выпорхнула из офиса.

– Опять на свидание полетела! – вздохнула толстушка Света, – и не надоело ей...

– Ничего-ничего! Не грусти, Светик, будет и на твоей улице праздник, – утешил ее Андрей Смирнов, признанный балагур и заводила, душа компании на любом корпоративе.

– Ага... И грузовик с пряниками перевернется, – проворчала себе под нос Алина, строгая дама без возраста, в очках, с гладко зачесанными волосами, убранными в тугой пучок на затылке. Она даже не пошевелилась. Пальцы проворно бегали по клавишам компьютера, а взгляд, устремленный в монитор, оставался таким же сосредоточенным.

– Алина, а вы домой не идете? – спросила ее Наташа Савина, хрупкая застенчивая девушка, похожая на Золушку из старого фильма. На работу в компанию она пришла недавно и очень боялась что-нибудь сделать не так.

– Нет... У меня еще отчет не готов. Должен же кто-то иногда и работать! – отозвалась Алина, продолжая ожесточенно барабанить по клавишам.

Но у Андрея, похоже, на этот счет было другое мнение.

– Работа не волк, в лес не убежит! – жизнерадостно парировал он. – В пятницу вечером столица веселится... Эй, Макс, как ты? Мы тут с ребятами в спортбар собрались. Пойдешь с нами пиво пить?

Молодой парень лет двадцати пяти, сидящий в углу – худощавый, светловолосый, с глубокими серыми глазами, – оторвался от бумаг и поднял голову.

– Нет, Андрюха, спасибо, конечно, но сегодня я пас.

– Что так? – Андрей удивился и даже как будто немного обиделся. – Отрываешься от коллектива, отрываешься! Гордый стал, что ли?

– Нет, конечно. – Парень мотнул головой, отбрасывая слишком длинную челку, падающую на глаза. – Просто на сегодня другие планы.

Андрей понял его по-своему.

– А-а, понятно! – он заговорщически понизил голос. – Пятница-развратница, да? Как там в песне поется? Пара-па-бабам!

На лице Максима появилось отстраненное, даже безразличное выражение.

– Другие планы – это, Андрюха, другие планы, – твердо ответил он.

– Ну-ну, как хочешь. Тебе жить! Послушай лучше старшего товарища – плюнь на все и пойдем пить пиво! Надо же расслабиться хоть когда-то.

Максим не ответил. Взглянув на часы, он почему-то заторопился.

«Ага. Конечно, надо расслабиться! Чтобы стать таким, как ты? – думал он, собирая бумаги. – В тридцать пять живот висит, лысина проглядывает, жена, двое детей, ипотека... И единственная перспектива – получить почетное звание “лучший работник месяца”. Хотя, если честно, тебе и это не светит! Так что извини, Андрюха, у меня действительно совсем другие планы – и на сегодня, и на завтра, и на всю оставшуюся жизнь».

Максим еще раз окинул взглядом свой рабочий стол – на этот раз прибранный, девственно-чистый.

– Всем пока, до понедельника! – Он светло улыбнулся, помахал коллегам рукой и вышел из офиса.

– Тоже, наверное, на свидание собрался! – резюмировала Света и почему-то грустно вздохнула.

«Вот странные люди, – удивлялся Максим, спускаясь по лестнице, – почему в голову ничего не приходит, кроме пива и свиданий? Примитив! А ведь в мире еще столько интересного!»

Весь день с самого утра он чувствовал себя как в детстве накануне праздника – Нового года или дня рождения. Только сегодня его ждали не подарки и поздравления, не дед Мороз с бородой из ваты или торт, утыканный свечками, а что-то более захватывающее! И главное – сулящее новые перспективы.

На тренинг к Наставнику он стремился попасть давно, но возможность такая представилась совершенно случайно – словно звезды сошлись, в последний момент освободилось одно место, и Максим поспешил записаться. С деньгами, правда, сложно в последнее время. Но не упускать же такой случай! Максим давно уже копил на машину и без колебаний пожертвовал заначкой. Разве какой-то там автомобиль стоит возможности круто изменить свою жизнь?

По правде говоря, свою работу Максим ненавидел. Первое время после института у него оставались какие-то иллюзии о том, что профессия маркетолога откроет перед ним все двери, что работа может быть по-настоящему интересной, что впереди – карьерный рост, хорошие деньги и еще много всякого...

Правда, совсем скоро все его мечты разбились о суровую действительность. Просиживать в офисе день за днем, оформляя накладные на отгрузку зеленого горошка, кукурузы в банках и бог знает какой еще ерунды, было почти невыносимо. Максим уже совсем было приуныл, но тут руководство компании приняло решение отправить молодых вновь пришедших сотрудников на тренинг. Поначалу он даже упирался, глупый, не хотел жертвовать законными выходными. Зато потом, увидев тренера – крепкого, ладного и очень уверенного в себе парня, сразу понял – вот она, работа мечты, где есть и деньги, и уважение, и свобода от ежедневной рутины! А это при том, что тренер был практически ровесником Максима

С тех пор у Максима появилась цель – самому стать тренером и коучем. Он понимал, конечно, что для этого придется немало потрудиться, ведь конкуренция на рынке жесткая, но игра стоила свеч. В книжном магазине он скупил всю литературу на эту тему, прошерстил кучу сайтов в интернете... Конечно, он прекрасно понимал, что пытаться стать коучем по книжке – все равно что учиться плавать в сухом бассейне, но теперь, после встречи с Наставником, все будет по-другому!

Максим твердо верил в это и, торопливо шагая по улице, улыбался, щурясь на солнце...

– Извините, Сергей Владимирович, вот тут бухгалтерия просила платежки подписать. – Секретарша Марина вошла с ворохом бумаг.

Сергей Стасов, генеральный директор и хозяин автосалона «Пегас», с досадой покосился на нее.

– Мариша, я же сказал – в понедельник!

– Но, Сергей Владимирович, Софья Петровна просила... – начала была девушка, но тут же осеклась, беспомощно хлопая длинными накрашенными ресницами. Сергею даже жалко стало глупышку – ведь она ровесница его дочке, Наташке, но возиться с бумагами времени уже не было. Твердое правило «никогда ничего не подписывай, не глядя!» он усвоил давно, еще в девяностые, когда только начинал заниматься бизнесом, перегоняя подержанные иномарки из Германии, и с тех пор придерживался его неукоснительно.

– Ничего, с Софьей Петровной я сам все решу. Ты иди, на сегодня все!

– Да? Спасибо, Сергей Владимирович!

Девушка расцвела улыбкой и поспешила исчезнуть, будто опасаясь, что он передумает. Едва за ней закрылась дверь, Сергей услышал, как ее каблучки дробно простучали по коридору.

Оставшись в одиночестве, он первым делом достал телефон и набрал номер Саши – своего личного водителя, порученца, которого он называл, «помощником по общим вопросам».

– Сашок, привет! Значит, так – до понедельника ты свободен, можешь идти домой.

– Спасибо, Сергей Владимирович. А я вам точно не нужен? – осторожно спросил Сашок.

Такого поворота водитель явно не ожидал. Конечно, когда приходится решать вопросы с «нужными людьми», лучше это делать не в кабинете, а в непринужденной обстановке – в ресторане, сауне, загородном пансионате или другом приятном месте, под хорошую закуску и, разумеется, выпивку. И тут без личного водителя никуда. Человек трезвый, разумный, а главное надежный и умеющий держать язык за зубами, просто не оценим! Сашок давно уже привык, что рабочий день у него ненормированный – зато зарплата хорошая. И отношение. Сергей четко уяснил: хочешь, чтобы человек хорошо работал на тебя – не унижай его никогда! Это только дураку кажется, что над подчиненным или зависимым куражиться можно вволю, лишь бы власть свою показать, самоутвердиться, а на самом деле любой может обиду затаить. И чем это закончится, еще неизвестно...

– Нет, точно не нужен, Сашок. Отдыхай.

Именно сегодня Сергей был совершенно уверен в этом – мероприятие предстоит совершенно особенное, и ни к чему, чтобы сотрудники – хотя бы тот же Сашок – знали, что шеф вдруг решил податься на бизнес-тренинг. Тьфу, слово какое-то дурацкое...

До недавнего времени Сергей совершенно искренне считал подобное времяпрепровождение пустой блажью или, как он это называл, дуракавалянием. Даже посмеивался, бывало, над теми из знакомых, кто, поддавшись моде, устраивал тренинги для персонала или, упаси боже, отправлялся на них сам.

Он был уверен в своей правоте до того дня, как повстречал в ресторане Руслана Карпова – давнего знакомого, который любил хвалиться тем, что первую палатку открыл еще в девяносто втором году. Именно у него Сергей с пацанами покупали «Мальборо», виски и джин «Бифитер», отмечая первые заработанные деньги, большие деньги, можно сказать даже, неприличные в тогдашней Москве – голодной, испуганной, ошеломленной неожиданными переменами. Одно время Русик сильно поднялся, но потом как-то сник, а дальше и вовсе исчез с горизонта. Сергей слышал, что он потерял бизнес после кризиса в девяносто восьмом, пытался выкрутиться, задолжал бандитам, а потом и вовсе пропал куда-то. Грешным делом Сергей уже думал, что Русик закончил свой жизненный путь в безымянной могиле – закопанный где-нибудь под березкой или закатанный в асфальт на глубине двух метров под землей.

Однако все оказалось совсем иначе. Русик (сейчас уже, разумеется, Руслан Григорьевич) был не только живым, но и выглядел вполне благополучным, ухоженным, хорошо одетым и довольным собой. Сергею, как старому приятелю, он обрадовался, пригласил присесть за свой столик, вспомнить былые времена... Хорошо тогда посидели! Русик рассказал, что теперь стал владельцем двух торговых фирм, брокерской конторы и животноводческой фермы где-то в Калмыкии. «И этот ресторан тоже мой, да! – с гордостью поведал он. – Ничего так кормят, правда?»

Сергей был изумлен такой метаморфозой. Вопрос «Как тебе это удалось?» буквально вертелся на языке, но спросить прямо было как-то неудобно. Впрочем, Русик и сам догадался.

– Думаешь, как я выкрутился? – спросил он с хитровой улыбкой. – Интересно, да?

– Ну, есть такое дело! – согласился Сергей. – Ты если не хочешь, не говори, но... правда

интересно!

– Да нет, отчего же. – Русик опрокинул рюмку, закусил маринованным рыжиком. – Никакого секрета нет. Я, Серега, с таким человеком познакомился... Он мне все разложил по полочкам – и про бизнес, и про то, как жить надо вообще. Да, – спохватился он, – ты не знаешь еще... Я ведь женился! И сын родился недавно, вот такой пацан! Сейчас покажу...

Налюбовавшись фотографией щекастого младенца на экране айфона, Сергей вежливо распрощался и отправился домой. После разговора с Русиком он пребывал в глубокой задумчивости – слишком уж счастливым и воодушевленным выглядел давний знакомец!

Ночью Сергей долго ворочался без сна. В последнее время он часто ощущал не то чтобы усталость от жизни, а какую-то пустоту и скуку. Вроде бы все как у людей – бизнес, семья, дети, квартира, дача... Жена хорошая, грех жаловаться, а радости нет.

Автосалон дает стабильный доход. И только. Роста добиться не получается, а главное – нет того азарта, кайфа от работы, который он ощущал в молодые годы, когда только начинал, открыв автосервис в отцовском гараже и перепродавая подержанные иномарки.

Семья? С женой они вместе столько лет, что страшно вспомнить. Страсти давно уже нет, да и не только в этом дело. Теплота, близость, что связывали их когда-то, незаметно сошли на нет, будто испарились! Остались только привычка, общий быт и дети. Но что будет, когда они совсем вырастут, вылетят из гнезда? Наташке вон уже девятнадцать, кавалеры под окнами караулят! А младший, Павлик, сидит целыми днями перед компьютером, слова от него не добьешься. Весь в своей виртуальной реальности, и настоящая ему не очень-то интересна.

«Как-то быстро они выросли, а я даже не заметил, – с тоской думал Сергей, – много работал, почти не уделял им внимания, а что теперь? Почти чужие выросли, только деньги давай на то, на это! С Ириной тоже все не очень хорошо... Как давно мы ходили куда-то вместе, разговаривали по душам, смеялись? А ведь по молодости любили друг друга, надеялись – вот раскручу свой бизнес, денег заработаю, тогда заживем! Куда все ушло? И что дальше? Ведь я не мальчик уже... Неужели это все и больше ничего уже не будет? И впереди только угасание – старость, немощь, болезни, а за ними – смерть?»

Эта мысль была столь мучительна и невыносима, что аж пот прошиб. На следующий день Сергей позвонил Руслану и попросил контакты «вот такого человека».

– Что, тоже решил обратиться? – усмехнулся он. – Это, Серега, правильно. Доволен будешь, отвечаю.

И вот сейчас, погожим пятничным вечером, Сергей собирался на тренинг. Чувствовал себя немного неловко, но ведь не попробуешь – не узнаешь. Так что там видно будет.

В кармане зазвенел телефон. Увидев на экране фотографию красивой блондинки, Сергей недовольно поморщился и отклонил звонок. Никак не успокоится Кристиночка, хотя сам виноват, конечно. Ну да, увлекся, бывает такое с мужиками, что греха таить! Хочется ведь почувствовать себя молодым, сильным, и чтобы прелестное создание смотрело на тебя с восторгом... А она возомнила себе невесть что. Стала потихоньку запускать коготки, намекать на то, как счастливо они могли бы жить вместе, как только он решится уйти из семьи. Про любовь еще говорила, а у самой в глазах циферки шелкают, как на счетчике в такси.

Ну уж нет. Еще не хватало рушить всю жизнь из-за минутной слабости! Развод, раздел имущества, свары, дразги... Ирку жалко, она все-таки хорошая, и привык к ней. Так что пора Кристиночке нового папика себе искать.

Сергей посмотрел на часы – пора! Тренинг через час начинается, так что надо поторапливаться. Если хваленый Наставник смог помочь Руслану, может, и у него получится что-то изменить к лучшему в своей жизни, не разрушая того, что было построено упорным трудом?

– Ну и куда ты собрался? Опять в свой рэсторан? – Голос Полины не предвещал ничего хорошего. Тонкие брови, сдвинутые над переносицей, алый атласный халат и смоляные локоны, падающие на плечи, делали ее похожей не то на Кармен, не то на японскую гейшу.

– Ну кошечка, у меня сегодня встреча... Я же тебе говорил, по-моему, – вяло оправдывался Алексей. Он хотел было уйти из дома незаметно, но ускользнуть от бдительного ока супруги не получилось.

«Ей бы на границе служить, – с тоской думал он, – мышь мимо не проскочит!»

– Ага, встреча значит! Знаю я твои встречи. – В голосе жены зазвучали привычные злобные нотки, предвещавшие скандал. – Опять какие-то мутные дела! Опять долги! Сегодня вот из банка звонили...

На глазах у жены появились слезы. Алексею стало жалко ее. Женских слез он не выносил и всегда в такие минуты чувствовал себя таким несчастным и виноватым, что впору сквозь землю провалиться.

– Ну Полечка, не расстраивайся... Я все решу, обещаю, надо только немножко потерпеть... – бормотал он.

– Сколько можно терпеть? – Полина почти кричала, ее лицо искажилось от гнева, и злые слова, вылетающие из хорошенького ротика, жалили, как стая диких ос. – Надоело это слушать каждый день, понимаешь, на-до-е-ло! Одно и то же каждый день – подожди, потерпи... А жить я когда буду? На пенсии? Если доживу только!

Алексей молчал. Он как раз надевал ботинки и пытался завязать шнурки, но почему-то пальцы плохо слушались, уши будто ватой заложило, и перед глазами мелькали черные мушки.

«Опять, наверное, давление поднялось, – как-то отстраненно, как о постороннем подумал он, – так и до инсульта недалеко. Давно пора бы собой заняться, лишний вес сбросить... Больше ста килограммов уже, куда это годится! Наклоняться и то тяжело. Совсем в развалину превратился! И это в тридцать восемь лет. Что же дальше будет?»

Но супруга все не унималась:

– Всю жизнь был неудачником! Один раз повезло – квартира от бабки досталась, можно было бы сдавать ее, так нет – решил бизнесом заняться! – Она всплеснула руками, и широкие рукава взлетели, будто крылья. – Ресторан открыл! И что теперь? Что, я тебя спрашиваю? Ни квартиры, ни денег!

– Поля, ну пожалуйста, не надо! – Он смотрел на жену почти с мольбой. – Все наладится, дай мне время!

– Ага, наладится! Как же, – презрительно хмыкнула Полина, – что это вообще за бизнес, который только деньги тянет? Сколько ты уже взял кредитов? И как собираешься отдавать?

– Но Полечка, ведь приходится вкладывать в развитие...

– Какое там развитие? Прорва, черная дыра! Только деньги сосет твой ресторан. Имей в виду, я на улице оказаться не хочу! И терпение мое не бесконечно. Я на развод подам, понял?

Слово «развод» – тяжелое, лязгающее железом, проехалось по душе, словно танковая гусеница. В который раз Алексей почувствовал себя таким жалким, униженным и несчастным... И бизнес-тренинг, на который он собирался сегодня, сейчас казался совершенно бесполезным мероприятием. На миг захотелось бросить эту затею, но Алексей все же сумел взять себя в руки.

– Поля, давай потом поговорим, – произнес он, стараясь, чтобы голос звучал спокойно, – я сейчас тороплюсь.

– Ну и куда ты так торопишься? – Полина подбоченилась, вся изогнулась и стала похожа на какое-то экзотическое насекомое – красивое, яркое, но безусловно хищное. – Куда тебе торопиться? Может, любовницу завел? – подозрительно спросила она. – Я, как дура, слушаю,

как ты мне лапшу на уши вешаешь, а сам шастаешь к другой бабе?

– Полечка, ну что ты такое говоришь, – Алексей даже растерялся, – нет у меня никого! У меня сегодня бизнес-тренинг, я же тебе говорил ...

– Ах, бизнес-тренинг? Теперь это так называется? Ты думаешь, я тебе поверю? Ты, конечно, идиот, Лешик, но ведь не до такой степени, чтобы на ерунду последние деньги тратить!

Алексей надел пальто – неловко, не попадая в рукава, и поспешил выскочить за дверь. Слушать все это было просто невыносимо.

А вдогонку ему неслось:

– Ну и катись! Катись к своей шляхе, но имей в виду – домой можешь не возвращаться!

Часть 1. Наставник

Глава 1. Знакомство

Просторный лекционный зал на втором этаже недавно построенного бизнес-центра «Алябьевские холмы» был залит лучами заходящего солнца. Народу собралось немало, человек пятьдесят. Многие, видимо, были здесь уже не в первый раз – здоровались, узнавая знакомых, шумно переговаривались, спрашивали друг у друга, как дела... Другие – видимо новички – держались скованно, беспокойно оглядывались по сторонам, а некоторые просто ждали.

Наконец открылась дверь, и перед собравшимися появился Наставник. На первый взгляд выглядел он совершенно обычно – среднего роста, быстрый в движениях, с заметной лысиной и короткой черной бородой. Но, если приглядеться чуть внимательнее, в его манерах, в легкой полуулыбке, в прищуре глаз было нечто особенное – все разговоры мгновенно утихли, и взгляды устремились на него.

– Добрый день, дорогие друзья! – начал он. – У нас сегодня метафизика бизнеса: первый день нашего марафона.

Наставник выдержал короткую паузу и, чуть понизив голос, доверительно сообщил:

– Признаюсь, я всю эту тему затеял для самого себя. Есть масса наработок, и они достаточно систематизированы для того, чтобы собрать их во что-то действительно ценное, стоящее. Мне обязательно надо с кем-нибудь на эту тему поговорить, и поговорить очень обстоятельно. Это как в анекдоте: пять раз объяснил, сам понял, а они все никак!

В зале раздались сдержанные смешки. Наставник и сам улыбнулся – но тут же заговорил деловым тоном:

– Итак, кто я такой и почему об этом рассказываю? Многие из вас меня знают – вижу в зале знакомые лица! – но некоторые все-таки познакомились со мной только в период набора на данный семинар.

Буду знакомиться с теми, кто меня не знает. Меня зовут... – имя утонуло в шуме аплодисментов, – но обычно мои ученики называют меня просто Наставник. Так привычнее. Я психолог, кандидат психологических наук...

В глазах Наставника заплясали хитрые огоньки.

– Знаете, люди обычно приходят в психологию для того, чтобы решить свои частные вопросы. И когда им это удается, они зачастую перестают быть психологами и становятся бизнесменами. Со мной эта трансформация тоже произошла! Я занимаюсь бизнесом – как своим, в том числе и образовательным, так и бизнесами многих моих клиентов.

Естественно, по психологической традиции главным своим клиентом являюсь я сам. То есть все то, что я изучаю про бизнес-психологию, метафизику бизнеса, в первую очередь имеет прямое отношение ко мне. Именно это является стимулом для роста, поиска новых решений, которых раньше я почему-то не замечал.

Выдержав небольшую паузу, он вновь обратился к залу:

– Для начала стоит разобраться в том, как себя ведет обычный собственник бизнеса. Давайте познакомимся, чтобы лучше понять, кто сегодня здесь присутствует. Есть ли у вас свой бизнес? Если да – поднимите руки, чтобы я понимал, сколько собственников среди участников нашего семинара.

Собравшиеся начали поднимать руки – некоторые медленно и будто неуверенно, другие, наоборот, активно и с удовольствием, будто гордясь – знай наших!

– Скажите, пожалуйста, а коучинг – это бизнес? – выпалил Максим.

– Да, конечно, это бизнес, бизнес одного человека, – отозвался Наставник, и отчего-то Максиму показалось, что он смотрит на него с одобрением – дерзай, мол, парень! Не трусь!

Наставник оглядел аудиторию и удовлетворенно резюмировал:

– То есть пока с небольшим перевесом лидируют собственники. Чуть-чуть больше бизнесменов, чуть-чуть меньше людей, работающих по найму, и много начинающих, сомневающихся. Хорошо. Приступим!

Он чуть отступил назад и заговорил академическим, «лекторским тоном»:

– Данный семинар посвящен тому, как действовать собственникам и тем, кто только собирается ими стать. Дело в том, что первые шаги по созданию бизнеса, которые вы предпринимаете, – самые важные шаги и самый большой вызов, который у вас будет за все время работы в бизнесе.

Вызовов будет очень много, но первый определяет все. Это как зачатие ребенка: то, в каком состоянии вы его будете зачинать, и определяет всю его дальнейшую жизнь, все возможности, которые у него есть или будут когда бы то ни было.

С этой точки зрения правильное или неправильное начало определяет все: и масштаб вашего бизнеса, и все те болезни, которые неизбежно возникнут на этапе развития, и те суммы, в которые вам обойдется излечение от этих болезней. Да-да, я имею в виду деньги, которые вы потратите из-за неэффективности работы своего бизнеса! И в итоге все это складывается в сумму, которую вы недополучите из-за того, что бизнес работает не так, как мог бы.

Он крупно вывел на доске цифру 300 и подчеркнул ее – видимо, для наглядности.

– К примеру, для меня общая сумма потерь и недополученной выгоды из-за проблем, которые есть в моей голове, составила несколько десятков миллионов. И если бы я оставил все как есть, то в следующем году она бы, наверное, превысила миллионов 300! – Наставник широко улыбнулся, будто осознание суммы убытка и впрямь доставляет ему радость, и бодро закончил: – Но есть шанс, что все изменится.

Он повернулся к залу и весело предложил:

– Давайте начнем с определения – почему же «метафизика бизнеса»? Кто знает, что это?

В ответ слушатели направили озадаченные взгляды на выступающего, но высказать свои предположения никто не рискнул. Наставник только хмыкнул себе под нос.

– Хорошо, я спрошу по-другому: что такое метафизика вообще, как таковая?

– Ну, это что-то из философии, – послышался неуверенный голос.

– Так и есть! – отозвался Наставник. – Метафизика в первом своем смысле – это исследование первопричин. Аристотель, когда писал свою семитомную «Метафизику», имел в виду именно этот смысл данного слова.

Сергей почувствовал, как скулы сводит от зевоты. Вот только философии ему и не хватало для полного счастья! Он от души пожалел, что не сидит сейчас с друзьями где-нибудь в уютном ресторанчике – да хоть бы у Руслана, к примеру! – выпивая, закусывая и неторопливо перетирая «за жизнь». «Понесло же дурака учиться на пятом десятке! – досадовал он про себя. – Сиди вот теперь, про Аристотеля слушай!»

Наставник подошел к столу, заглянул в свои записи.

– Итак, в чем же заключается причина эффективности или неэффективности бизнеса? Знаете, я очень быстро столкнулся с тем, что большинство бизнесов работают по принципу «у нас обнаружилась проблема, и мы реактивно эту проблему решаем». В солидных компаниях есть некая проактивность – то есть стратегический план развития бизнеса на ближайшие несколько лет.

Ольга тихонько вздохнула... Она всегда знала, что неумение планировать было ее слабым местом. Вот и слово хорошее отыскалось – «проактивность», надо запомнить! Но, с другой стороны, в модной индустрии все время возникает нечто новое. Пусть ее магазины не относятся к luxury-сегменту и рассчитаны на покупательниц среднего достатка, но все равно приходится

учитывать, что тенденции меняются каждый сезон, и потому нужно быть в тренде, чтобы не остаться на обочине. Вот в прошлом году, например, на ура шли вещи в этностиле, а сейчас приходится распродавать остатки с большой скидкой, практически себе в убыток. Вспомнив об этом, Ольга даже загрустила. Голос Наставника раздавался как будто издалека...

– Является ли стратегический план источником проактивности бизнеса? Отчасти да. По опыту могу сказать, что это 100 % «да» только в крупных корпорациях, которые переросли своего создателя и превратились в нечто большее, чем он сам. Если создатель сумел отпустить корпорацию в свободное плавание, такие компании действительно начинают жить по своему стратегическому плану.

Наставник чуть нахмурился, выдержал короткую паузу.

– Но тогда у них пропадает самое важное – духовная составляющая. Я выступал на конференции, и один из слушателей встал и сказал: «Духовное и бизнес несовместимы. Это опыт всей моей жизни». Действительно, у многих так это и происходит.

Услышав это, Алексей вздрогнул от неожиданности, задел локтем соседа, шепотом извинился и покраснел так, что даже в жар бросило. Но дело было не только в смущении из-за своей неловкости. В детстве, проводя лето в деревне у бабушки Евфросиньи Федоровны, он часто слышал от нее что-то в этом духе – мол, богатому счастья не видать и в рай попасть все равно что верблюду в игольное ушко протиснуться... Несоответствие размеров было впечатляющим, и маленький Лешка, бывало, удивлялся – зачем кому-то понадобилось производить столь странные манипуляции? Бабушку он любил – она была добрая, никуда не спешила в отличие от вечно занятых родителей, и в доме ее часто пахло пирогами. Всякими – с капустой, с луком, с яблоками... Этот запах навсегда остался для Лешки символом покоя, любви и счастья. По воскресеньям, повязав белый платочек, Евфросинья Федоровна непременно ходила в церковь. Там, истово крестясь и кланяясь, она отстаивала всю долгую службу, потом еще ставила свечи, клала какие-то записочки и возвращалась с просветленным лицом, растепленными сияющими глазами, счастливая и даже как будто помолодевшая. По Лешкиному тогдашнему разумению, с Богом у бабушки контакт был налажен и в рай она должна попасть непременно, а рай это очень даже приятное место! Правда, расспросить ее подробнее обо всем этом он не смел – мать всегда ругалась. «Нечего забивать голову ребенку всякими глупостями про религию! – безапелляционно заявляла она, и спорить никто не решался. – А то ляпнет еще в школе ненароком, характеристику себе испортит».

А теперь человек, которого считают настоящим гуру от бизнеса, говорил о духовности так спокойно и просто, словно речь шла о чем-то совершенно обыденном, само собой разумеющемся, даже необходимом, вроде правильного ведения бухучета или кадрового делопроизводства!

– Когда я начал разбираться в вопросах бизнеса как психолог, то очень быстро вышел на духовную составляющую каждого бизнеса, – продолжал Наставник, – она есть. И если эта духовная составляющая здоровая, сильная, она вытягивает бизнес в любые кризисы, в тяжелые времена позволяет ему не только остаться на плаву, но и быть ценным как для своих сотрудников, так и для клиентов.

Когда мы работаем, не учитывая духовную компоненту, бизнес очень быстро становится такой реактивной силой. В зависимости от своего размера он с разной скоростью реагирует на изменение ситуации на рынке, но... Только реагирует! Создавать эти ситуации он, скорее всего, не будет.

Наставник широко улыбнулся, расправил плечи.

– Мне лично больше по душе другой подход – строить бизнес так, чтобы он сам формировал рынок. Мне нравится бизнес «голубых океанов»! Наверное, читали книжку про голубые и

красные океаны, да? Голубые – это ниши без конкуренции, красные – ниши с конкуренцией (высококонкурентные ниши). По-хорошему, любой бизнес можно построить так, что он будет создавать свой «голубой океан» и будет внеконкурентным. И для начала это хорошая, достойная задача!

Наставник принялся расхаживать взад-вперед, словно не мог усидеть на месте.

– Итак, что такое метафизика бизнеса? Это исследование первопричин тех ситуаций, которые происходят в компании. Но чтобы увидеть их и установить причинно-следственные взаимосвязи, необходимо подняться очень высоко и посмотреть на компанию с высоты птичьего полета. Если вы находитесь внутри системы и погружены в операционный процесс, вы их не видите, как рыба не замечает воду. Даже создавая стратегические планы – все равно не видите!

– А кто же тогда видит? – спросила серьезная девушка, поправляя очки.

– Очень правильный вопрос! – отозвался Наставник. – Это может заметить либо человек, который получил в руки инструменты по высокоуровневому рассмотрению процессов, происходящих в компании, либо человек, пришедший извне. Тогда он может побывать везде и всюду, составить полную картину происходящего и доложить об этом собственнику. Еще раз подчеркиваю – это должен быть посторонний человек, который не связан эмоционально ни с собственником, ни с одним из сотрудников, ни с бизнес-процессами! Как только появляется эмоциональная зацепка, вы сразу теряете объективность, вовлекаетесь в ситуацию и, по сути, становитесь ее заложником. И запомните, запишите это себе: можно помочь бизнесу, только оставаясь абсолютно нейтральным по отношению к бизнесу и собственнику.

Он помолчал недолго и доверительно сообщил:

– Когда начинаешь разбираться, то выясняется, что первопричина всегда в собственнике, и ни в ком, кроме собственника! Именно он, его семейные отношения, его родовая ситуация, духовные устремления, цели являются тем, что создает и определяет все остальные процессы в компании.

«М-да, вот это новость! – Сергей даже ручку уронил, но доставать не стал, чтобы не отвлекаться. – То-то я смотрю, последнее время продажи у меня снизились с тех пор, как с Кристиночкой связался! Еще на менеджеров бочку катил, что плохо работают, а выходит, сам виноват! И что теперь, даже расслабиться нельзя? Это, пожалуй, страшнее полиции нравов... Или даже налоговой инспекции!»

Наставник нарисовал на доске человечка, а рядом с ним нечто похожее на облако и снова обернулся к слушателям.

– Итак, по сути, метафизика бизнеса – это процесс переноса внимания с компании, – он нарисовал жирную красную стрелку от облака к человечку, – на собственника. Это обучение собственника (от человечка куда-то вверх устремилась синяя стрелка) эффективным способам управления. И в первую очередь управления самим собой.

Он критически взглянул на свое творчество и удовлетворенно резюмировал:

– Компания – это продолжение собственника. Не научившись управлять собой, компанией управлять не удастся! Мы будем обучать собственников техникам реализации желаемых состояний. То есть когда есть свое состояние, можно управлять состоянием компании, это понятно?

Он открыто улыбнулся:

– И последнее, самое главное, чем для меня является метафизика. Я надеюсь, вы разделите со мной эту любовь, страсть и цель – превращение бизнеса в систему неизбежного духовного роста собственника. Ни больше ни меньше! Сделать бизнес системой духовного роста, причем неизбежного. Ведь что может замотивировать собственника так, как его собственные деньги? Вряд ли есть мотивация сильнее.

Максим задумчиво смотрел в пространство перед собой. Все, что говорил Наставник, совершенно не укладывалось в его ожидания! Он пришел за четкими инструкциями, а ему рассказывают про какие-то «голубые океаны» и духовный рост. Лишь усилием воли он заставил себя сосредоточиться. «Раз уж я здесь, надо вынести из этого тренинга все что можно!» – решил он.

Наставник отхлебнул воды из маленькой бутылочки и продолжил:

– Традиционно духовный рост неизбежно возникает в единственном случае: человек попадает в кризисную ситуацию, из которой не может не выбраться победителем. Это либо кризисная ситуация, связанная непосредственно с угрозой собственной жизни, либо с угрозой жизни любимых людей, либо ситуация, связанная с любого рода фиаско: с финансовым фиаско, потерей репутации, болезненным ударом по гордости, сильным падением уровня жизни и так далее.

Алексей достал платок, отер пот со лба... Хотелось крикнуть: это моя, моя ситуация! Самое время возникнуть этому самому духовному росту. Только сейчас он осознал в полной мере, что если ничего не изменится, то в ближайшее время его ждет полный крах – ресторан отберут за долги, Полина уйдет, потому что не захочет быть рядом с неудачником, и как тогда жить? Для чего?

А Наставник говорил, безжалостно отчеканивая каждое слово:

– Часто наблюдал такое: человек, пока его не припрет к стенке, занимается чистой воды самосаботажем – отказывается что-то делать, не может, не хочет, выкручивается. Как только ситуация становится безвыходной, а точнее, начинает грозить серьезными потерями, человек моментально собирается и легко делает то, что раньше ему не удавалось. У него появляются какие-то сверхресурсы, откуда-то берутся большие моральные силы, и он достигает результата. Бизнес как раз из этой оперы! Либо мы его теряем – а иногда вместе с ним теряем еще и огромное количество денег, которые вложили в попытку удержать его на плаву! – либо мы растем. Почему так? Объясню сейчас. Это была небольшая вводная часть.

Наставник сделал короткую паузу, оглядел зал.

– Друзья мои, а задумывались ли вы о том, что такое бизнес? Бизнес – это процесс, создающий собственнику ценности на регулярной основе. Какие ценности, не важно! Главное, что они создаются, и главное, что регулярно. К этому стоило бы добавить еще маленькое доопределение: ценности создаются силами наемных сотрудников. Конечно, бывает бизнес имени самого себя, когда один человек собственными силами что-то делает. Эдакий маленький свечной заводик, на котором ты – все! Но это еще не бизнес – это индивидуальное предпринимательство. Бизнесом это становится тогда, когда ты нанимаешь первого сотрудника. А что происходит дальше? – спросил Наставник и тут же произнес: – Дальше бизнес в своем развитии проходит несколько объективных этапов, и сейчас я предлагаю рассмотреть их подробнее.

Он нарисовал на доске какой-то кубик.

– Первый этап – это стартап. Стартап – это когда работает один человек или, может быть, несколько. Они работают не столько за деньги, сколько за идею. Глаза горят, ночами не спят, они полностью во власти своей идеи. Им очень важно сделать продукт, продвинуть его, захватить рынок, и это их сильно мотивирует.

От кубика вверх пошла стрелка.

– Прибыль растет, прибыльность довольно велика на единицу рабочей силы, и до какого-то момента все держится на идейном вдохновителе – главном собственнике и на его энергии.

Стрелка поползла еще выше.

– В какой-то момент появляется достаточно большое количество новых сотрудников, и

возникает необходимость переводить бизнес на технологизированные рельсы. Начинает выстраиваться организационная структура, прописываются должностные инструкции, бизнес-процессы. Начинается и продолжается технологизация всех этапов производства, продажи, обслуживания и так далее. В этом периоде норма прибыли на человека падает, валовая прибыль продолжает расти. Это очень «жирный» период, – с улыбкой объяснил Наставник.

Сергей достал ручку и старательно нарисовал в блокноте такую же кривую. Приятно было осознавать, что, не зная теории, свой бизнес он сумел выстроить вполне грамотно, так что сейчас он работает как отлаженный механизм! Все так и было – и начинали с пацанами работать, считай, на голом энтузиазме, только они бросили по разным причинам, а он оказался упорным. Сначала пахать приходилось без продыху, а сейчас приходит барином, только бумажки подписывать! Грех жаловаться на самом деле.

А Наставник продолжал, неумолимо и безжалостно:

– Большинство бизнесов этим и ограничиваются, и через несколько лет такого функционирования начинается плавный спад, переходящий в полную деградацию. Спад и деградация наступают тогда, когда структуры управления становятся очень жесткими. Они перестают динамично реагировать на изменения внешней среды. Они оказываются выше результатов и целей, ради которых создается бизнес, а административная часть начинает считать себя ценнее, чем все остальные части. И в этот момент бизнес можно считать уже погибшим.

«Вот тебе и раз! – Сергей даже расстроился. – Только, понимаешь, расслабился, и вдруг оказывается, что еще немного, и бизнес пойдет на спад!»

– В большинстве бизнесов этот процесс занимает определенное количество лет, – продолжал Наставник, – в зависимости от скорости от 5 до 20, но он практически неизбежен. Избежать его можно лишь на начальной фазе, как только бизнес начинает проваливаться, когда власть берут финансисты и юристы. Как только власть финансистов и юристов становится слишком высокой, приходит собственник и вливает новую волну, живительную струю в бизнес, определяя ему новую цель.

Он нарисовал еще одну волну.

– Появляется новая цель, появляется новый стартап, хоть и на базе уже сильно технологизированного предприятия. И этот стартап позволяет значительно расширить предприятие, переориентировать его на другие рынки, на другие цели, оживить и еще на несколько лет обеспечить бизнесу нормальную жизнь. Как только новая фаза бизнеса заканчивается, снова должен прийти собственник и сделать такое же свежее вливание или попросту дать пинка.

Подобным образом бизнес может жить сколь угодно долго, каждый раз претерпевая большие изменения целей, качества работы, уровня корпоративной культуры. И главное, что обычно вследствие таких движений бизнес все больше приближается к целям собственника, к тем самым целям, которые собственник мог постулировать при создании самого первого маленького стартапа.

Зачем я так подробно рассказываю про этот поэтапный рост? Прежде всего, чтобы вы понимали, в какой фазе находитесь. Адизеса читали все, надеюсь? У него шесть книг на русском, очень рекомендую.

Фамилию эту Сергей слышал впервые, но на всякий случай записал в блокнот. Придется теперь читать, раз уж впрягся в это дело!

Наставник снова обратился к залу и весело спросил:

– А что, по-вашему, входит в состав бизнеса?

– Ну, помещение... Персонал... Оборудование... – начали раздаваться голоса вокруг, сначала

робкие, а потом все увереннее и увереннее. Максим сразу почувствовал, что в вопросе есть какой-то подвох, и ждал, что будет дальше. Так ребенок в цирке ждет, когда фокусник достанет кролика из шляпы...

И Наставник не обманул его ожиданий:

– Кроме очевидных пунктов (площади, производственные или сервисные мощности, сотрудники, управляющий персонал и так далее), в бизнес входит сам собственник! И все системы, с которыми собственник связан, – в первую очередь, разумеется, родовая система, включающая всех предков до седьмого колена.

О том, что такое системы и как они работают, мы еще будем говорить более подробно, но сейчас я хочу, чтобы вы поняли – они влияют на бизнес, хотя, возможно, это влияние и неочевидно. Вдумайтесь только – те силы, которые управляют бизнесом, не видны изнутри!

Ольга прикусила губу. Такого от Наставника она точно не ожидала! Вместо того чтобы научить людей управлять своим бизнесом эффективно, несет какую-то ерунду про предков до седьмого колена. Сейчас люди родственников своих знают в лучшем случае только до дедушек-бабушек... А что ей делать, если она и отца-то не помнит? То есть он, конечно, когда-то был, и с мамой они были женаты официально – она всегда подчеркивала с гордостью: «У меня хотя бы штамп в паспорте стоит!» – но ушел из семьи, когда Оле исполнилось три года. Осталось несколько фотокарточек – старых, пожелтевших, еще черно-белых, да смутные воспоминания о том, как папа подкидывал ее вверх... Мама о нем никогда не рассказывала, только строго поджимала губы и изрекала что-нибудь о том, что «мужчины все одинаковы», «нельзя ни на кого полагаться» или «в жизни надо самой что-то из себя представлять». И Оля старалась... Училась, работала, бизнес свой умудрилась поднять с нуля – жаль только, мама не дожидая до этого, умерла от рака пять лет назад. А теперь вдруг оказывается, что для того чтобы стать по-настоящему успешной, надо разобраться со всеми родственниками! Даже с отцом, который бросил и не поинтересовался ни разу, как она живет.

Это было настолько несправедливо, что Ольга была готова расплакаться от досады – прямо здесь, в лекционном зале, при всех. Это она-то, которая и в детстве не плакала почти никогда (тоже мамино воспитание, «нечего сопلي распускать!»). Ольга непроизвольно всхлипнула и полезла в сумочку за платком.

– С вами все в порядке? – участливо спросила ее соседка.

– Да-да, все хорошо, – натужно улыбнулась она, – просто аллергия... да, аллергия...

Сквозь пелену слез, застилающую глаза, Ольга смотрела на Наставника почти с ненавистью.

А он все говорил:

– Изначально может показаться, что здесь очень большая натяжка. На самом деле нет, потому что собственник всегда создает бизнес в качестве компенсации своей неспособности что-либо сделать. Поясню. Если человек полностью удовлетворен, ему ничего не нужно, он просто живет и наслаждается жизнью!

Он усмехнулся и добавил:

– В этом смысле просветленность в состоянии сознания абсолютно контрпродуктивна: когда ты просветлен, тебе ничего не нужно, у тебя уже все есть.

«Ну ничего себе! – Сергей почувствовал себя оскорбленным в лучших чувствах, причем совершенно несправедливо. Он-то думал всю жизнь, что свой бизнес – это круто, привык уважать себя за то, что много работал и сумел преуспеть, а теперь говорят, что, оказывается, это компенсация его ущербности! – А просветленная и высокодуховная личность должна святым духом питаться, ага».

Он хотел было уже встать и выйти прочь, наплевав на зря потраченные деньги, но почему-то не сделал этого. В словах Наставника была какая-то новая, незнакомая ему прежде правда... И

просто так отказаться от нее означало лишить себя чего-то очень важного.

– Когда у человека появляется какая-либо неудовлетворенность, сначала он пытается ее игнорировать, затем – компенсировать как-то, применяя легкие, дешевые способы, а когда и это не получается, переходит к компенсаторным способам крупного калибра. И фактически в этот момент он решает заняться бизнесом, потому что все, так больше нельзя!

Наставник сделал паузу, после которой продолжил:

– Как вы думаете, почему человек начинает заниматься бизнесом? Какие причины его к этому толкают? Обычно финансовые, по крайней мере многие так считают, но это далеко не так. Финансовые причины являются вторичными в данном вопросе, потому что у собственников есть совершенно особая, мощная внутренняя тяга духовного характера.

Наставник чуть улыбнулся.

– Человеку нестерпимо начинает хотеться чего-то странного – свободы, власти, возникает страстное желание реализовать себя... Ему кажется, что там, где он находится, он просто теряет свою жизнь и время утекает сквозь пальцы. И он в этом абсолютно прав, именно так это и происходит: время жизни, когда ты работаешь по найму и работаешь не из любви к тому, что ты делаешь, – это прямой обмен времени жизни на деньги, причем обмен неэффективный, по очень низкому курсу. Стоит вам начать любить то, что вы делаете, этот процесс превращается во что-то большее, ценное. Пока вы не любите свою работу, вы просто теряете время.

Сергей беспокойно заерзал на месте, вдруг вспомнив тот жаркий августовский день, когда он, тогда двадцатилетний, недавний дембель, вернувшийся из армии, стоял возле стенда в фойе политехнического института – и не находил себя в списках зачисленных. Провалился, дело понятное, все позабывал за два года... Но почему-то в душе не было ни сожаления, ни злости, на досады, наоборот – облегчение от того, что ему не придется просиживать штаны за партой с малолетками, вчерашними школьниками и тратить пять лет на то, чтобы получить диплом, стать инженером, а потом каждый день ходить на работу, зарабатывая сто двадцать рублей в месяц, и регулярно получать нахлобучку от начальства. Документы в институт он подал только для того, чтобы мать не расстраивать – очень уж она хотела видеть его образованным человеком! Зато теперь можно с чистой совестью пойти в гараж, выпить пива и обсудить с Коляннычем и Стасом настоящее дело – поездку на авторынок в Эссене, откуда можно почти нулевую «бэуху» пригнать...

«Надо же, столько лет прошло, а будто вчера было! – с некоторым удивлением думал Сергей, так живо вспомнились и молодость, и азарт, и свобода. – Колянныча давно нет в живых – подался в бандиты и через год погиб в одной из разборок “ореховских” с “коптевскими”, Стас осел в Германии, женился, стал добропорядочным бургером, а я сижу здесь и слушаю этого странного человека. И похоже на то, что он дело говорит».

Своей интуиции (про себя Сергей называл ее чуйкой) он привык доверять. За долгие годы она еще никогда его не поводила, а ситуации бывали всякие...

Поэтому он устроился поудобнее и приготовился слушать дальше.

Наставник усмехнулся, как будто вспомнив что-то забавное:

– Когда наблюдаешь тенденции в современном образовании, возникает мысль: «Народ, хватит прозябать, создайте свой бизнес!»

Он неодобрительно покачал головой.

– Это нереально. Хотя бы потому, что если все будут бизнесменами, то не будет ни одного наемного работника! Ценность своего бизнеса возникает только тогда, когда человек окончательно созрел до того, чтобы его создать. А если нет, то пусть идет и продолжает решать свою неудовлетворенность более простыми средствами. Знаете, Фаина Раневская так говорила: «Семья заменяет человеку все. Потому, прежде чем ее создать, подумай – тебе нужна семья или

все?» Жестко, но честно.

В зале послышался негромкий смех. Наставник тоже улыбнулся своей шутке, но тут же заговорил серьезно:

– Бизнес повторяет эту идею с очень высокой точностью. Если мы не понимаем, зачем создаем бизнес, он имеет тенденцию захватить нас целиком и поглотить полностью. И тогда получается стандартная ситуация: «Мне надоело работать на дядю за копейки по 8 часов в день, поэтому я создал бизнес и работаю за те же копейки по 16 часов в день, зато сам на себя, зато есть видимость свободы».

Наставник снова начал рисовать стрелки на доске.

– Вот смотрите – у собственника (будущего, разумеется) возник какой-то внутренний конфликт. Что такое конфликт вообще? Это разность потенциалов, желаемого и возможного между желаемым и текущим состоянием. Что происходит дальше? Конфликт выливается в неудовлетворенность. Человек создает бизнес для компенсации этой неудовлетворенности, так? Но при этом идея, которую реализует собственник, чаще всего является неосознанной. Собственник не понимает, зачем он делает это так, потому что все равно им управляют динамики, традиционно невидимые обычному человеку.

– А что такое динамики? – спросил простецкого вида парень, похожий на Иванушку-дурачка их русской сказки.

Наставник на миг задумался.

– Да, про слово «динамики», наверное, стоит поговорить поподробнее, – и принялся объяснять, по привычке мерно расхаживая взад-вперед: – Динамикой называется любой пролонгированный процесс, управляющий системой или частью системы. Например, если у вас возникает душевное томление и хочется сотворить что-то необыкновенное, это обозначает, что у вас есть динамика, например, духовного роста, которая привела к тому, что у вас образовался разрыв между уровнем восприятия реальности и тем уровнем влияния на эту реальность, который у вас был.

Проще говоря: «Я хожу на работу, я вижу всю бесполезность того, что я делаю. Я вижу, что вся моя работа – это мой личный конфликт. Я понимаю, что последние два года делаю работу, которая направлена только на освоение бюджета, больше ни на что. И у меня возникает протест против такого бесполезного использования моей жизни. И дальше я делаю все, чтобы меня с этой работы уволили. И я начинаю что-то свое».

Максим тряхнул головой, привычным жестом откидывая волосы со лба. Все так, все правда! Одна мысль о том, что на постылой работе придется отбывать по восемь часов день за днем, всю жизнь до самой пенсии, всегда приводила его в отчаяние. И деньги тут ни при чем: если завтра повысят зарплату или премию дадут – ничего не изменится.

Но дело даже не только в этом... Ему действительно «хотелось странного» – всегда, с самого детства. Почему-то Максим остро чувствовал свою «отдельность», непохожесть на других – и не знал, что с этим делать. Родился он в небольшом подмосковном городке, и все время ему казалось, что он попал сюда по ошибке. Когда другие пацаны шли гулять или играли в футбол во дворе, Максим читал книги и думал, пытаясь осмыслить прочитанное, когда они смотрели дурацкие мультики по телевизору или играли в видеоигры, он отворачивался... Отец пытался приохотить его к тому, что он называл «быть мужиком» – ездить на рыбалку, выпивать рюмку по субботам, ходить в баню и чинить старый жигуль в гараже, но ко всем этим занятиям Максим чувствовал неизъяснимое отвращение. Мать, бывало, сердилась: «Ты как чужой какой-то, будто не мой сын!» Плакала даже. А он жалел ее, но не знал, чем утешить, потому что и в самом деле чувствовал себя чужим. Закончив институт, Максим с огромным облегчением переехал на съемную квартиру, и хотя это жилье – довольно убогое и тесное – съедает добрую половину его

дохода, здесь можно хотя бы закрыть за собой дверь.

Наставник обернулся к залу.

– Если собственник не понимает причины конфликта, бизнес будет полным и очевидным продолжением этого конфликта, только в усиленной форме. Это понятно?

– Вы считаете, что жить в этом мире без конфликта возможно? – спросила пожилая женщина с гладко причесанными седыми волосами, пожалуй, самая старшая из всех присутствующих.

– Да, но редко, – отозвался Наставник, – мы к этому стремимся. И еще есть один важный момент – он поднял указательный палец – если человек умеет разрешать собственные внутренние конфликты, то бизнес ему окажется ненужным.

Он чуть понизил голос и доверительно сообщил:

– Для того чтобы иметь деньги, нет нужды становиться бизнесменом. Более того, для того чтобы иметь деньги, далеко не всегда необходимо работать по найму!

На лицах многих слушателей отразилось явное недоумение. Наставник как будто наслаждался этим... И, выдержав эффектную паузу, продолжил:

– Если вы легко умеете решать внутренние конфликты, то деньги вас найдут всегда. Есть такой принцип: человек, который полностью, тотально соединен с миром (а конфликт – это процесс рассоединения), всегда получает все необходимое для той жизни, которую он хочет вести. И получать он будет это откуда угодно: мир найдет способ принести то, что нужно такому человеку.

– Почему это? – послышался из зала чей-то голос. – Получается, некоторым вообще работать не надо?

Наставник пожал плечами:

– Просто-напросто потому, что у человека такой энергетический, духовный статус в этом мире. У него нет внутреннего конфликта. Интересно, что в присутствии такого человека у других тоже конфликты прекращаются. Есть такое мнение, что это дорого стоит, и те, кто стремится к прекращению внутренних конфликтов, за это готовы платить достаточно большие деньги.

Он вдруг оживился:

– Таким образом, мы постепенно подходим к осознанию того, что метафизика бизнеса – это система превращения бизнеса в систему неизбежного духовного роста! Дело в том, что бизнес очень сильно актуализирует все те конфликты, которые есть в собственнике. Он их усиливает, проявляет, делает измеримыми – и это, пожалуй, его самое ценное качество. Наблюдая за динамикой изменения прибыли в бизнесе, собственник очевидным образом может увидеть свои внутренние конфликты и тогда сможет это быстро локализовать и гармонизировать.

– То есть получается, мы занимаемся бизнесом для того, чтобы духовно расти? – спросила женщина лет сорока с короткой стрижкой и в строгом деловом костюме.

– В какой-то степени да, Елена! – Наставник улыбнулся ей, как старой знакомой. – Но лишь тогда, когда делаем это осознанно.

– А каковы причины создания бизнеса? Ну, чтобы без конфликта... Какие причины правильные, позитивные? – спросила другая женщина, помоложе, с простым и добрым крестьянским лицом.

Наставник покачал головой:

– Это могут быть очень позитивные причины, но, тем не менее, базирующиеся на конфликте. Не бывает так, чтобы у человека все было хорошо и он вдруг затеял дело, которое всецело поглотит его на длительное время. Если причина звучит примерно так: «Во мне есть что-то, что я хочу выплеснуть, но не знаю, как это сделать по-другому, потому создаю бизнес» – это можно

назвать позитивным способом, но это в любом случае конфликт.

– Получается, если человек стремится к покою, то бизнес ему не создать? – протянул какой-то парень в драных джинсах и растянутом свитере. На первый взгляд он выглядел несколько неопрятно, но Ольга сразу заметила, что «хипстерский» прикид приобретен в дорогом магазине, и за немалые деньги.

– Нет, отчего же? – пожал плечами Наставник – Создать вполне возможно... Если окружающая обстановка приводит человека к осознанию того, что покой можно создать только тогда, когда у тебя есть мощный источник материальных или иных благ. Чтобы, так сказать, стремиться к покою, – усмехнулся он, – создается бизнес – один, другой, третий. Приглашаются наемные управленцы, и человек уходит на пенсию на некоторое время. Но потом он начинает понимать, что все равно бизнесы его просто так не оставят, они выдернут его из этого покоя и заставят перейти на следующий уровень развития!

Наставник хитро улыбнулся:

– Тут есть очень хитрая ловушка: если ты вложил много сил в то, чтобы получить результат, то результат заставляет тебя вкладывать еще больше сил, чтобы его не потерять. Это такой крючок судьбы. А уж если человек начинает получать от бизнеса большие деньги...

Наставник развел руками, но вдруг спохватился, будто вспомнив что-то важное:

– Давайте введем еще несколько понятий. Есть понятие «проблема» – это то, с чем мы столкнулись, тот самый конфликт. Есть понятие «решение проблемы». Решение – это чаще всего очевидный способ, который нам приходит в голову сразу, и который, мягко говоря, не работает. А есть «ожидаемый результат» – это то, что в идеале может явиться решением данного конфликта навсегда, причем наилучшим способом.

Люди очень редко в поиске способов решения конфликта доходят до ожидаемого результата. Они останавливаются на самом очевидном решении либо делают еще один шаг и находят менее очевидное, более эффективное решение. Но очень редко они делают третий, четвертый, пятый шаги на пути поиска правильного решения и в основном так и не доходят до ожидаемого результата. Эта модель взята из психотерапии, там она позволяет избежать огромного количества ресурсных затрат на работу с человеком и над тем, что не является его задачей.

С бизнесом происходит то же самое: у собственника есть конфликт, и в качестве способа решения он находит бизнес. Он строит этот бизнес, бизнес начинает «присасываться» к собственнику и актуализировать его конфликт все сильнее и сильнее. И в попытке все-таки разрешить этот конфликт, который стал не просто внутренней тягой к чему-нибудь, а реальным процессом, в который вовлечены десятки, сотни, тысячи людей, собственник вынужденно делает следующий шаг на пути своего развития. Он уже не может этого не сделать, потому что рычаг давления стал гораздо длиннее.

Наставник нарисовал на доске нечто отдаленно напоминающее колодезного журавля, подъемный механизм которого работает за счет рычага с противовесом.

– Бизнес выступает для собственника тем самым рычагом, который заставляет его сдвинуться с мертвой точки и все-таки решить тот конфликт, ради которого он этот бизнес создал. Повторюсь: позитивный конфликт, негативный конфликт – не важно.

– Ну и что же делать? – подала голос Ольга.

– Вот! Очень правильный вопрос! Можно сказать, главный вопрос российской интеллигенции, – усмехнулся Наставник. – Для того чтобы создать прибыльный бизнес, надо видеть идеальную картинку бизнеса. Если у вас ее нет, то вся деятельность будет сведена к мышинной возне, бессмысленной и неэффективной.

Традиционно принято считать, что нужно иметь особое видение, необходимое для того, чтобы дела в бизнесе шли хорошо. Если у вас нет этого видения, то вы не знаете, к чему ведете

свой бизнес. Если в вашем видении только первый шаг, что-то вроде «Я хочу бизнес, который позволит мне заплатить долги по ипотеке», то на самом деле ваше видение очень ограниченное – представьте, вам больше не надо платить ипотеку, ваша квартирка в вашем распоряжении, вы стали собственником, вздохнули свободно, и вас уже никто из этой квартирке не выгонит. Но тогда надо понимать, что как только вы закроете ипотеку, бизнес развалится, потому что это была единственная цель, ради которой он был создан.

Если цель такая небольшая, то, скорее всего, это будет какое-нибудь индивидуальное предпринимательство, и какую бы высокую идею вы ни подкладывали, все равно это закончится тем, чем закончится. Та идея, ради которой вы его создавали – внутренняя, настоящая! – неизбежно определит срок жизни такого бизнеса и доходы, которые вы от него получите.

– А можно пример идеальной картины? – спросила девушка в очках. Она все время что-то быстро писала в большой тетради, словно боясь упустить самое важное.

– Не можно, а нужно! Хотя, пожалуй, пример я не буду приводить... Лучше приведу критерии идеального бизнеса с моей точки зрения. Опять же, я не претендую на истину в последней инстанции. Можете принимать их, можете не принимать... Можете просто задуматься.

Он снова принялся рисовать, на сей раз на доске появились человек и нечто вроде облака расплывчатой формы.

– Традиционно у нас есть собственник и есть бизнес. Идеальная картина бизнеса для меня выглядит следующим образом: у собственника в избытке присутствуют энергия, здоровье, ресурсы, личное время и идеи. Вот эта святая пятерка: энергия, здоровье, ресурсы, время и идеи.

Почему я подчеркиваю «в избытке»? Это как раз то, чего не хватает всем для счастливой жизни. Если любой из этих пунктов отсутствует и представлен недостаточно – бизнес не идеален.

– А есть ли шанс вырулить бизнес при неидеальных начальных условиях? – спросил интеллигентного вида мужчина средних лет в очках, с короткой курчавой бородой.

– Конечно, как раз к этому и идем! – ответил Наставник. – Ни у кого не бывает идеальных начальных условий. Но пока мы не понимаем, куда хотим двигаться, никогда не поздно изменить видение и переориентировать бизнес. Нет энергии? Значит, бизнес съел человека, а это означает, что в бизнесе не все правильно. Нет здоровья? Значит, человек потерял его, то есть бизнес опять же съел человека. Бизнес должен поддерживать собственника. Нет финансовых ресурсов? Зачем тогда нужен этот бизнес? Просто ради того, чтобы был? Тоже вариант. Нет времени? Тогда кто кого спонсирует: бизнес вас или вы бизнес, если вы все свое время тратите на поддержание бизнеса? Нет идей? Тоже нехорошо. Наличие идей свидетельствует о наличии у вас энергии свободы. А их отсутствие... Ну, сами понимаете.

Наставник беспомощно развел руками, словно показывая – на нет, мол, и суда нет.

– Поэтому наличие в избытке этих пяти компонентов, с моей точки зрения, является критерием того, что у вас все хорошо, – подытожил он, – ведь у собственника должны быть инструменты четкого понимания состояния бизнеса в любой момент, то есть контрольная панель бизнеса. Он должен иметь эффективные рычаги управления бизнесом и четко знать методы управления. Теперь о бизнесе. У бизнеса должна быть четкая позиция в структуре целей собственника. Собственник при правильном подходе всегда перерастает свой бизнес. Дело в том, что у бизнеса своя жизнь, а у собственника своя.

Бизнес, как ребенок, проходит те же фазы: фазу зачатия, фазу вынашивания, фазу рождения, фазу становления, фазу взросления, фазу самостоятельности. За ними следует – может следовать – угасание и распад. Своего ребенка вы не отпускаете далеко от себя, но даже если отпускаете, вам все равно важно знать, что с ним происходит, вы поддерживаете с ним контакт и при

необходимости помогаете.

Так же и с бизнесом. Если у бизнеса нет четкой позиции в структуре идей собственника, бизнес начинает шататься, даже если он является эффективно действующим предприятием, регулярно приносящим дивиденды, и вполне самодостаточен. Собственник и бизнес связаны навсегда.

Здесь уместен пример о компании, которой 200 лет, основателя уже давно нет в живых, а его идеи продолжают влиять на бизнес. И когда очередной руководитель компании, президент совета директоров решил, что он умнее собственника и начал собственную идеологическую политику, бизнес начал рушиться просто на корню! Конечно, совет директоров президента сместил, назначил другого, более лояльного к идеям собственника, и компания восстановилась.

Бизнес должен иметь вполне конкретную миссию. Нужно ясно понимать, к чему бизнес идет и ради чего был создан. Также должны быть четкие стратегии: стратегия расширения, продуктовая стратегия, финансовая стратегия.

Нужно точно знать свою нишу, ясно понимать, для кого бизнес работает. Также должна быть эффективная структура, точно выстроенная, причем необходимо совпадение организационной и функциональной структуры, чтобы все были на своих местах и знали, что делают.

В бизнесе должен быть стабильный рост показателей. Основными показателями я считаю валовую прибыль, снижение издержек и коэффициент удовлетворенности клиента.

Технологический и информационный рост тоже необходим, причем тоже должен быть стратегически запланирован.

В бизнесе должны быть задействованы сотрудники, у которых есть корпоративная культура, измеримые высокие результаты, высокая лояльность и вовлеченность в идеи бизнеса и хорошее здоровье: физическое, психическое и эмоциональное. Если все это присутствует, я считаю, что этот бизнес идеален. Если что-то из этого отсутствует, считаю, что бизнесу есть куда расти.

Наставник отошел в сторону, искоса глянул на свое произведение, напоминающее творение художника-абстракциониста, и весело спросил:

– Достаточно ли это хорошая, с вашей точки зрения, картинка? Более чем – идеальная. Если у нас есть такая ситуация, значит, мы сделали бизнес.

Он помолчал недолго и, чуть понизив голос, признался:

– Но здесь может быть один подводный камень: если собственник решил, что он хочет отойти от бизнеса и стать просто внешним наблюдателем, этот фокус не проходит.

– Ну что ж. – Наставник с довольным видом потер руки, словно предвкушая что-то приятное. – Теперь я хочу, чтобы каждый из вас ответил на самый, пожалуй, важный вопрос: какую высокую цель в бизнесе вы готовы поставить сейчас? Поясню. Допустим, у вас сейчас есть задача открыть бизнес либо сделать его стабильным. Что будет тогда, когда вы этого достигнете? Вот вы решили все вопросы в своем бизнесе на настоящий момент, он стал стабильным, что дальше? Прямо сейчас у вас есть 10 минут, чтобы подумать об этом и записать свои мысли.

Уважаемый читатель! Я прошу вас ненадолго закрыть книгу и отложить ее в сторону. Да-да, прямо сейчас. Это ненадолго, не волнуйтесь. Возьмите лист бумаги, ручку и выполните задание, которое Наставник предложил своим ученикам. Представьте себе, что ваши возможности неограниченны, а препятствия, мешающие вам создать бизнес своей мечты, – несущественны. Пишите и помните – если уж мечтать, то ни в чем себе не отказывать!

Присутствующие склонились над тетрадями и блокнотами, и лишь самая продвинутая часть молодежи потянулась за своими гаджетами. Одни писали быстро, другие подолгу задумывались над каждым словом. Вроде бы все просто и красиво – придет волшебник, взмахнет своей палочкой, ты только пожелай!

Но на деле все совсем непросто.

Сергей подумал и написал: *«Расширить бизнес. Открыть сеть автосалонов»*. Тьфу ты, ерунда какая! Он с недовольством посмотрел в свой блокнот. «Ну открою, и что? – с тоской думал он. – Ну деньги, да, хорошо... А зачем они мне, если работать тогда круглые сутки придется? Опять же конкуренция, да и проблем немалых схлопотать можно. А деньги что? Ведь хватает в общем. В могилу их с собой не возьмешь, к гробу багажник не прицепишь! Детям оставить? Чтоб окончательно стали бездельниками и тунеядцами? Еще к наркоте пристрастятся, не дай бог...»

Ольга быстро набросала страницу, потом другую... *«Расширить линейку товаров, создать комбинированные коллекции, добавить услуги стилиста... Кого бы пригласить? Марьяну Власенко или Варвару Романович? Ну ладно, потом подумаю! Здорово, если бы у клиентки (не покупательницы, которая за кофточкой или юбкой приходит, а именно клиентки) была возможность создать цельный и стильный образ, подобрать и одежду, и обувь, и аксессуары – причем в соответствии с ее внешностью, возрастом, цветотипом... Да вообще, с образом жизни, который она ведет! Домохозяйке нужно одно, офисной служащей – другое, богемной особе – третье. Да, интернет-магазин стоит сделать, непременно, чтобы можно было все онлайн заказать, полный look!»*

Отличная идея! Ольга готова была запрыгать от восторга и быстро чиркала в блокноте, боясь упустить какую-нибудь мелочь. Это же новая концепция! Ради одного этого стоило прийти сюда сегодня.

Алексей сидел, тупо глядел на лист бумаги и не мог выдавить из себя ни слова. «Видно, недаром Полина называет меня неудачником!» – думал он, мучительно пытаясь хотя бы в общих чертах представить себе свой будущий успешный бизнес. Возникало только неясное ощущение тепла, уюта, покоя, запах вкусной еды, пирогов, как когда-то у бабушки в деревне, вокруг довольные улыбающиеся люди – все друзья, все всем рады!

Его небольшой ресторанчик в подвале старого дома на Остоженке, любовно и тщательно обустроенный, представлялся каким-то оазисом благополучия, тихой гаванью посреди океана московской суеты. Конечно, ресторан – это бизнес, а бизнес должен приносить деньги, но об этом Алексей как-то не задумывался. Как он был счастлив, когда, получив деньги за нежданно-негаданно свалившуюся в наследство квартиру смог бросить надоевшую работу – он любил называть ее «офисным рабством» – и выкупить этот подвальчик! Сам вместе с рабочими очищал его от мусора, даже пескоструйным аппаратом орудовал. И когда взгляду открылись старинные кирпичные своды, красиво выложенные и ощутимо древние, просто застыл на месте от восхищения. Он потом так и оставил эти кирпичи, не стал покрывать их ни штукатуркой, ни декоративными панелями. И сам ресторан – в русском стиле, с нарочито грубыми деревянными столами и лавками, вышитыми скатертями, с кулебяками и расстегаями в меню. Да, денег оказалось недостаточно, и расходы значительно превысили смету, пришлось взять кредит, потом

другой... А теперь сроки подходят, банки начинают вежливо напоминать о просрочке по уплате процентов, долги растут как снежный ком, а дохода ресторан почти не дает! И что будет дальше – страшно себе представить.

Максим писал быстро, твердым и аккуратным почерком, перечисляя по пунктам свои будущие достижения:

- 1. Получить дополнительное образование, стать высококвалифицированным коучем и бизнес-тренером.*
- 2. Получить опыт работы в этом качестве в одной из ведущих компаний.*
- 3. Выработать собственную эксклюзивную систему тренинга и коучинга для бизнесменов и менеджеров крупных компаний.*
- 4. Основать компанию и сделать ее востребованной на рынке данных услуг.*
- 5. Создать сеть филиалов в регионах...*

Быстро пробежав взглядом написанное, он остался недоволен собой. Да, все так, все правильно, но почему-то больше напоминает не мечту, а инструкцию по сборке икеевской мебели! Однако все же лучше, чем ничего.

Наставник посмотрел на часы и хлопнул в ладоши.

– Ну что ж, друзья мои, ваше время истекло, пора возвращаться на грешную землю! – сказал он. – Вы ответили на самый простой вопрос, подумали, помедитировали на эту тему, и я хочу спросить – какой вы увидели свою цель? Может, кто-то хочет поделиться?

– Новый этап развития, масштабирование, – отозвалась женщина в сером костюме.

– Хорошо, Алена, а что дальше?

Женщина посмотрела на него с удивлением. Видно было, что так далеко она не заглядывала.

– Можно просто жить и радоваться! – улыбнулся парень в драных джинсах. – Сесть под пальму и медитировать, например...

– Андрей, это, конечно, удивительно, но жить и радоваться вы можете прямо сейчас! – радостно ответил Наставник. – И, кстати, что мешает вам сесть под пальму?

– Ну, не знаю... Карма, наверное. – Парень выглядел озадаченным, а со всех сторон слышались голоса:

– Больше счастливых семей!

– Сеть филиалов, сотрудничество с новыми партнерами!

– Защита земли, поддержка всего живого, делать всех окружающих женщин свободными и счастливыми!

– Проект по очистке океана от мусора! – вымолвил интеллигентный мужчина средних лет.

– Шикарная цель, там уже города можно строить на мусорных островах.

– Системы городской безопасности и сервиса плюс существенное углубление личной безопасности в городской среде! – отчеканил коротко стриженный крепыш с военной выправкой.

– Отличная цель, – одобрил Наставник, – конкретная, но очень большая, и тоже можно очень долго, эффективно работать, и есть куда расти – до бесконечности.

– Продолжаю бизнес, потому как прет! – простодушно выпалил парень, похожий на Иванушку-дурачка.

В зале послышался смех.

– Нормально, отчего прет? – очень серьезно спросил Наставник.

Парень почему-то покраснел и смутился.

– Внутри столько, что хочется делиться с миром – это нормальная идея для бизнеса? –

волнуясь, спросила девушка восточной внешности.

Наставник задумался.

– И да, и нет, потому что это не бизнес, это такая поделка сама по себе – бесполезнейшее занятие. Вы из себя изливаете, но обратно ничего не вливается, нарушается принцип баланса, о законах системы мы еще поговорим.

– Итак, друзья мои... – он поднял руку, призывая к тишине, и голоса в зале сразу стихли. – Вы обратили внимание: я задал вам элементарный вопрос «а что дальше?», один-единственный, а какое количество идей у вас сразу возникло? И многие дошли до сути своих действий. Фактически, я тут уже несколько раз услышал миссию, которую люди себе выбирают. Эта миссия позволит им и 30, и 40, и 50 лет продолжать делать этот бизнес, и ему будет куда расти!

Вы обратили внимание, что сейчас создали видение не только и не столько своего бизнеса, сколько своей жизни, тех высоких целей, которые вы можете реализовать? И в этот момент вы наверняка ощущаете очень сильный разрыв между этой шикарной, красивой, потрясающей, яркой идеей и тем делом, которым вы занимаетесь сейчас.

Максим закрыл блокнот. Да, надо признать, что до успешного коуча – такого, как Наставник, к примеру! – ему пока дальше, чем до луны... И совсем скоро придется опять вставать по будильнику и тащиться на метро в опостылевший офис. Мечты – это хорошо, но реальность – вот она, и никуда от нее не деться!

А голос Наставника звучал мягко, почти бархатно:

– Этот разрыв – огромная ценность, потому что чем больше разрыв, тем более сильную тягу можно создать к достижению вашей цели. Так же, как в камине: чем выше труба, тем сильнее тяга. Так и у вас: чем больше разрыв, тем большее количество внутренних процессов будет возникать для того, чтобы не позволить реализоваться вашей высокой цели.

Задача метафизики бизнеса сделать так, чтобы ваш бизнес, постепенно развиваясь, начал двигать вас к вашей высокой цели, при этом высокая цель должна быть записана. Поэтому сейчас запишите ее на каком-нибудь листе, в тетрадке так, чтобы вы всегда могли ее найти. Экран телефона – тоже хорошее место для записи...

Если вы не знаете, что делать, потеряли направление, просто выполните еще раз это упражнение. Представьте, что вы сделали то, что захотели, а что дальше? И задайте этот вопрос себе еще много раз: «А что дальше?» Вы сделали уже бизнес своей мечты, но дальше что? Ведь когда-нибудь у вас закончатся идеи по поводу того, что «я куплю себе домик в Куршевеле, или яхту, самолет, пароход, Эйфелеву башню, или еще что-нибудь, куплю Пентагон, поставлю там кресло и буду играть в войнушку, в танчики».

В зале раздались сдержанные смешки. Улыбнулся и Наставник:

– Всегда остается вопрос: что будет дальше? Я думаю, что вы достаточно быстро, за несколько дней выйдете на понимание того, зачем же вам все это нужно. Деньги – понятно, деньги – очевидно. А вот ради чего все эти деньги? Что вас будет радовать, когда у вас появится возможность реализовать все свои материальные желания?

Он помолчал, будто обдумывая что-то важное, и заговорил очень серьезно:

– Прежде чем мы с вами расстанемся сегодня, я хочу, чтобы вы уяснили для себя самое главное. Для того чтобы идти к большой цели, собственник должен понимать, в какой позиции у него находится бизнес, и оптимальная позиция бизнеса для собственника – это позиция снабженца, позиция помощника. Если бизнес не помощник, а потребитель ваших ресурсов, то надо четко понимать, в течение какого времени это продлится. И если этот срок затягивается, значит, что-то не так.

Какую позицию занимает бизнес в жизни собственника? Обычно бизнес заменяет собственнику какого-то члена семьи либо какую-то часть себя. То есть если человек считает

себя ущербным в какой-то сфере, он заводит бизнес как продолжение себя и тогда носится с этим бизнесом, как с самим собой. Если есть нереализованная потребность в каком-то другом человеке из членов семьи, он заводит бизнес в качестве заместителя этого человека. И тогда тоже с ним носится, как с писаной торбой, получая совсем не то, что можно было бы получать от бизнеса.

Если человеку удастся проработать свои родовые процессы и все места в его семье заполнены живыми людьми, а не суррогатами типа бизнеса, то бизнес может перейти в позицию правильного восприятия. Тогда он будет восприниматься как помощник.

Каковы же критерии определения того, что бизнес – ваш помощник, а не заместитель недостающих отношений? Критерий очень простой – вы готовы продать бизнес, если вам предложат адекватную сумму. Если вы не готовы к этому, значит, вкладываете в свое дело больше, чем это необходимо. Здоровое отношение собственника к бизнесу заключается в том, что, как бы вы им ни дорожили, но готовы продать свой бизнес, если будет предложена адекватная цена.

Наставник окинул взглядом притихшую аудиторию.

– Услышали разницу? Если мы создаем бизнес из страха или как решение текущего конфликта, для того чтобы убежать из этой конфликтной ситуации, бизнес усиливает конфликт, очень сильно актуализирует его.

Если же вы приходите к осознанному пониманию, что бизнес позволит решить такие-то вопросы таким-то способом и это полностью отвечает вашим высоким стремлениям, тому ожидаемому результату, к которому вы хотите прийти, то бизнес становится способом получения какого-либо ресурса. Наверное, это самая важная вещь, которую стоит понять!

Наставник посмотрел на часы.

– Это все, что я хотел сказать вам сегодня. Но, прежде чем мы расстанемся, я хотел бы дать вам домашнее задание. Оно позволит вам прикоснуться к вашей цели – может быть, даже не к той, что вы озвучили сейчас. Нет! Настоящей цели, большой, той, ради которой вы здесь, даже если вам самим она пока неочевидна.

Он взял два листа бумаги.

– Итак, упражнение «Цель моей души». Возьмите две тетрадки – ну, или просто два листочка бумаги, как я сейчас. На одном пишете «Целью моей души является» на другом – «Целью моей души не является». Потом кладете их перед собой и начинаете писать. Постарайтесь сделать это упражнение сразу, без перерыва! На это придется выделить два-три часа. В редких случаях больше. Тому, кто серьезно работал над собой, может хватить и получаса. Нумеруйте свой ответы – 1, 2, 3... Если вдруг вы не знаете, что писать, не надо биться головой о стенку, приговаривая «я не понимаю!», просто ставьте следующий номер. Подсознание всегда подскажет, что делать, и вы непременно получите доступ к тем его частям, которых не касались раньше.

Наставник чуть улыбнулся.

– В процессе этой работы вы будете чувствовать себя полными глупцами, – честно предупредил он, но тут же добавил:

– И это классно! Каждый раз, когда возникает такое ощущение, человек приближается к границе очередного пласта понимания, кем он является на самом деле. После нескольких минут этого неприятного ощущения вам откроется следующий уровень понимания себя. У вас будут инсайты, озарения... Это промежуточные результаты, означающие, что в попытке формулировки своей цели вы достигли достаточно близкого к правильному звучания – не совсем, но около того.

– А как определить, что формулировка «правильная»? – спросила Ольга. Работа по

формулировке целей оказалась действительно продуктивной! Вот только словосочетание «цели души» немного смущало ее. Как-то высокопарно звучит, что ли...

– Очень просто! – ответил Наставник. – Когда вы сможете сформулировать цель верно, вы заплачете. Это будут слезы узнавания себя, слезы встречи с собой настоящим!

«Вот тебе и раз! – Сергей был по-настоящему удивлен. – Этого еще не хватало... Может, еще польку-бабочку станцевать или платье надеть?»

Он не мог вспомнить, когда плакал в последний раз, – ну разве что когда мать хоронил. Настоящему мужику плакать нельзя, это он твердо усвоил еще в детстве. И правильно! В жизни всякое бывало – и дрался с пацанами на улице, да так, что один раз даже в больницу попал, и в армии доставалось, пока салабоном был, ну и потом всякое случалось. И вот теперь – плакать? Да что он о себе думает, этот Наставник? Совсем берега попутал?

– Но и это еще не все, – продолжал Наставник, – после определения цели следующий этап – понять, как эта задача реализуется в ближайшие 10–15 лет. Например, ваша цель состоит в том, чтобы хорошо накормить всех людей. Отлично! Что вы можете сделать? Построить сеть забегаловок быстрого питания, создать систему быстрого выращивания овощей и фруктов в условиях вечной мерзлоты, разработать такую культуру питания, чтобы люди могли быть здоровыми и сытыми, не переедая... Кулинарную книгу написать, наконец, которая будет на кухне у каждой хозяйки!

Наставник лучезарно улыбнулся и подытожил:

– И в конце концов придет понимание: если соединить два этих пункта вместе, я получу то, ради чего стоит жить! На этом я прощаюсь с вами, друзья мои, увидимся завтра.

Он раскланялся и под аплодисменты собравшихся удалился.

Да, читатель, вы правильно поняли! Возьмите две тетрадки – или просто два листа бумаги – и выполните упражнение «Цель моей души». Да, подглядывать в книгу за инструкциями можно – и даже нужно. Вам понадобится время и спокойная обстановка, когда никто не будет вас отвлекать или удивляться, что вы ведете себя как-то странно. Зато в конце концов вы узнаете нечто новое о себе, такое, о чем, возможно, даже не догадывались – то, ради чего стоит прожить всю оставшуюся жизнь. Вашу жизнь, уважаемый читатель!

Глава 2. Начало

Утро выдалось пасмурным и дождливым. Хорошо в такую погоду сидеть дома с чашкой горячего чая, укутавшись в теплый плед, и держать на коленях кота... Но у большинства людей, собравшихся в лекционном зале, лица были как у детей, пришедших на елку, – воодушевленные, радостные, ожидающие чего-то нового и интересного...

Ольга потратила все утро, старательно наводя макияж, чтобы скрыть бледность и круги под глазами. Работа по выстраиванию цели далась ей непросто... Сергей отчаянно зевал, но выглядел одновременно удивленным, растерянным и счастливым. Алексей вытирал платком пот со лба, озирался по сторонам, будто не понимая, как сюда попал и что здесь делает. Вчера Наставник как в воду глядел, озвучив его цель, – накормить людей. Удивительно даже, что он сделал это так, походя, для примера... Больше ничего нового Алексей выдавить из себя не смог, но, представив себе любимый ресторан, и вправду чуть не расплакался от мысли, что его детище вот-вот уйдет за долги чужим и равнодушным людям.

Только Максим казался спокойным и невозмутимым. Он сидел, глядя прямо перед собой, и ждал, не обращая внимания на происходящее вокруг, словно был один в этом зале. Вчера вечером он добросовестно выполнил задание, исписав несколько страниц. Все выглядело вполне логично, стройно, красиво... Но слез и близко не было. Он уже собирался пойти спать, смирившись с тем, что выполнить задание до конца не удастся, когда рука вдруг будто сама вывела: «Целью моей души является понять, кто я на самом деле». И следующим номером вовсе загадочное – «найти свою стаю». Что это означает на самом деле, Максим не смог бы объяснить даже под угрозой расстрела, но слезы вдруг хлынули из глаз. Поначалу он еще пытался сдержаться, но потом понял – бесполезно. Максим чувствовал, что в этот миг его жизнь изменилась, сам он стал другим, и теперь ждал, что же будет дальше, напряженно и терпеливо.

Наставник появился ровно в 12:00.

– И снова здравствуйте! – бодро начал он. – Ну, как домашнее задание? Как результаты? Какие изменения у тех, кто выполнил его до конца?

– То есть поплакал? – уточнила восточная девушка.

– Ну да, именно это я и имел в виду, – согласился Наставник, – понимаю, что сиюминутных изменений в жизни не будет, но получилось ли у вас на основе этого эмоционального выплеска, слез простроить видение на далекую перспективу?

Сергей потряс головой, стараясь отогнать сон. Вчера он честно сидел над двумя листами бумаги до полуночи... И получалась какая-то ерунда. Ну какая может быть «цель души»? Деньги? Не то. Чтоб дети людьми выросли? Ну да, нормально. Так и запишем «воспитать детей так, чтобы ими гордиться». Хотя, если честно, какое там – воспитать! Он уже и забыл, когда разговаривал с ними по-человечески, так, «привет – пока, как дела – нормально»... И еще неизменное: «Пап, ты это... Денег дай!» Вот это надо записать, записать непременно: «Целью моей души не является вырастить из детей потребителей и паразитов». Хотя, кажется, уже вырастил. Ну ладно, а дальше что? Работа. Машины Сергей любил и понимал, как, наверное, какой-нибудь из его дальних предков любил и понимал лошадей, но душа-то здесь при чем? Дебет, кредит, накладная, счет-справка, деньги в кассе – и вся любовь.

Сергей вдруг вспомнил, как когда-то давно, еще пацаном, впервые сел за руль старой отцовской «шестерки». В городе отец бы ему, конечно, не доверил, а в деревне, на пустой дороге, рискнул. Когда машина тронулась с места, появилось странное чувство – удивление и радость одновременно. Еду, могу! Потом был ветер в лицо, и восторг, смешанный со страхом, и нога, будто сама, вдавила педаль газа... Как побелел от ужаса отец, сидевший рядом, Серега

заметил только потом. И все слова, что выслушал от него, и то, что по шее получил – стерпел безропотно. Заслужил, конечно! Но потом все равно при первой возможности просился за руль. И отец позволял, хвалил даже... К восемнадцати годам, когда можно стало официально получить права, Серега уже водил вполне прилично, лихачил, правда, иногда, но в аварию ни разу не попадал. Сколько лет прошло с тех пор? Даже подумать страшно. Но первая радость от того, что железный конь послушен тебе, невероятный восторг от скорости, от собственной крутости никуда не делись, как заветный прабабушкин перстенок, лет сто пролежавший в сундуке. Вот если бы снова пережить такое или другого кого-то научить, показать, дать ощутить в полной мере... Это да, это стоит того, чтобы жить!

Сергей все еще мучительно пытался сформулировать свою цель и чувствовал, как слезы предательски подступают к глазам откуда-то изнутри, когда в комнату заглянула Ирина.

– Сереж, ты почему не спишь? Поздно уже...

– Работаю, Ир, сейчас закончу, – отозвался он, стараясь, чтобы голос не выдал его состояния.

– А, ну ладно, работай! – покладисто протянула она. – А то я тут подумала...

Сергей смерил взглядом ее все еще ладную фигуру в халатике, светлые волосы, падающие на плечи, лицо, казавшееся совсем молодым в теплом свете настольной лампы...

– Все, иду! – бодро отозвался он и размашисто дописал: «Целью моей души является жить в любви со своей женой» и на другом листе: «Целью моей души не является искать развлечений на стороне».

Он спрятал бумаги в портфель – еще не хватало, чтобы кто-то увидел случайно! – и обернулся к жене.

– Ну что, Ирка, пойдем! Что-то ты красивая сегодня... к чему бы это, а?

– Ну, не знаю, ты сам подумай, – кокетливо проворковала она.

И сейчас, сидя в лекционном зале, Сергей лишь усилием воли удерживался от того, чтобы не зевать и не клевать носом. Спать этой ночью им пришлось совсем мало. Зато вспомнили молодые годы! Ай да Наставник!

А он тем временем все гнул свою линию:

– У кого что получилось, поделитесь, пожалуйста! Кто готов озвучить сейчас цель своей души, чтобы мы могли обсудить, что для этого необходимо?

– Возрождение России путем создания системы образования нового типа! – четко, как на пионерской линейке, отчеканила дама средних лет.

– Да, масштабная задача! – покачал головой Наставник. – Мы тут все прекрасно понимаем, что на возрождение страны нужно как минимум лет 15, даже если это уровень решений президента...

Женщина мигом сникла, но Наставник продолжал вполне жизнерадостно и бодро:

– Есть другой важный момент – критерии этой системы образования. На мой взгляд, состоят они в том, что, во-первых, дети должны наслаждаться процессом обучения, во-вторых, образование должно быть качественным, и в-третьих, оно должно быть прикладным. Что дает сейчас школа? Это не прикладное образование, в нем отсутствует компонент собственного творчества, зато очень много времени и усилий тратится на заучивание материала. Если мы действительно хотим создать принципиально новую модель образования, тогда в процессе обучения большое внимание должно уделяться детскому творчеству. Где дети творят больше всего? В игре. Отсюда вывод – Елена, вам нужно развивать игровые формы обучения! Какие это могут быть игры? Например, игры, встроенные в обычные школьные занятия. То есть вы можете сделать дидактический материал в виде игры и предлагать внедрять его в школах. Вы можете сделать, например, игровые электронные учебники, которые с удовольствием будут применяться школьниками, чтобы постигать тот или иной материал, не слушая скучных лекций, а получая

знания буквально на кончиках пальцев!

Женщина слушала Наставника и, казалось, буквально расцветала на глазах.

– Спасибо! – вымолвила она. – Спасибо вам...

– Рад, если смог помочь, – улыбнулся Наставник, – поймите только, что это лишь один из многих возможных вариантов реализации! А каким должен быть ваш вариант – решать только вам.

– Стать хорошим отцом для своих детей! – веско произнес солидный мужчина.

– А что это может обозначать? – спросил Наставник. – Кто такой хороший отец? Это либо тот, кто оставит большой задел – то есть достаточное количество денег, которое два поколения потомков не смогут растратить, либо тот, кто создаст семейный бизнес, такую корпорацию, в которой они смогут работать, развивать бизнес и реализовать себя. Ну, как в Европе, где многие компании, именно семейные, существуют по 200–300 лет. Тогда надо придумать такой бизнес, который сможет выживать в условиях резко меняющейся конъюнктуры. Еще вариант – вы станете прекрасным отцом, если заложите сильные нравственные устои в вашей семье и сами станете апологетом этой нравственности.

– Хочу сделать женщин красивыми! – выпалила Ольга.

Вчера, сидя над тетрадками (нарочно купила по дороге домой, чтобы все сделать по правилам), она не смогла выдавить из себя ни слезинки до тех пор, пока вдруг не вспомнила свой выпускной вечер в школе. Времена были тяжелые – сейчас их принято называть «лихими девяностыми»... Денег в семье не хватало, хоть мама и трудилась на двух работах, и Оля прекрасно понимала, что лучше даже не заикаться о платье для выпускного, ведь маме и так тяжело! Она уже решила вообще не ходить, притворившись больной, а потом просто забрать аттестат, когда мама, повздыхав немного, достала старую швейную машинку, вытащила из антресолей чемодан, пылившийся там последние лет двадцать, и торжественно достала из него отрез шелка невероятной расцветки, похожей на крылья бабочки махаон.

– Это еще дедушка твой из Китая привез, – объяснила она, – берегла для особого случая, вот и пригодился! Ну-ка встань, да ровно, не сутулься... Будет тебе платье!

И платье было. В нем Оля чувствовала себя настоящей принцессой! Были и напутственные речи, и танцы, и мама смахивала слезу, стоя в толпе других родителей... Может, она и неласкова бывала порой, и резка, но, вспомнив свой выпускной, Ольга расплакалась, как в детстве.

– Достойная цель, – одобрил Наставник, – ну, с этим понятно, да?

Ольга кивнула. В этот момент ей показалось, что Наставник улыбнулся ей как-то совершенно по-особенному... И от этой улыбки мурашки побежали по всему телу.

– Радоваться жизни! – произнес совсем молодой парень.

– Ну, это зависит от того, что именно вы имеете в виду. Если радоваться для вас означает «радоваться вместе с другими людьми», тогда можно создать, например, агентство по проведению праздников. Если больше нравится «радоваться самому» – тогда нужно понять, что именно вас радует, и начать двигаться в этом направлении. Если вас радует создание системы – создавайте системы и радуетесь при этом. Если вас радует творчество – занимайтесь творчеством или создайте школу творчества и тоже радуйтесь!

Наставник продолжил.

– Поймите, одно дело – цель души и другое – какими средствами она реализуется. А реализуется она теми средствами и теми ресурсами, которыми вы сейчас располагаете. Как говорится, если ты не можешь идти в сторону цели, хотя бы лежи в ее сторону!

В зале послышался смех. Наставник тоже улыбнулся своей шутке... И тут же снова стал серьезным.

– Итак, продолжим! – деловым тоном произнес он. – Вчера мы с вами говорили о том, что

очень часто бизнес заменяет собственнику то, чего он лишен по каким-то причинам, и то, что очень важно для него... Что же именно? – спросил он и тут же ответил:

– Самая частая причина создания бизнеса – это нехватка кого-то из родственников в родовой системе. Родовая система на собственника влияет сильнее, чем что-либо иное.

– А что такое родовая система? – спросил парень в драных джинсах. Сегодня он выглядел более серьезным и собранным, хотя бледность и круги под глазами явственно свидетельствовали о бессонной ночи.

– Родовая система? – переспросил Наставник и принялся объяснять, расхаживая взад-вперед:

– Это энергетическое образование, включающее в себя всех живущих и живших членов семьи, рода. Жившие присутствуют в виде энергетических матриц, энергетических слепков. Судьбы живших очень сильно влияют на судьбы живущих, и у родовой системы есть масса законов, о которых я расскажу чуть позже. Если в родовой системе отсутствует какой-то член рода, то человек судорожно пытается это место заполнить либо живыми людьми, притягивая их в свою жизнь, либо объектами неживыми – например, создавая бизнес... Поэтому бизнес очень часто заменяет собственнику каких-то людей.

– А кого? Приведите, пожалуйста, пример, если можно, – попросила женщина средних лет.

Наставник на миг задумался.

– Возьмем самый распространенный случай. Кто такие бизнес-леди? Обычно это девушки, которым крайне не хватает мужчины в его нормальной мужской ипостаси.

Ольга почувствовала резкую головную боль. Будто иголку воткнули в висок... И почему-то ком встал в горле, так что ни вдохнуть, ни выдохнуть. «Ну вот, опять! А так хорошо все начиналось... Я ведь уже новую концепцию почти придумала! Зачем все эти околоспсихологические фрейдистские фокусы? Просто так, чтобы помучить? Доказать, что женщина без мужчины ущербна? Что стирать носки и варить борщи – высшее счастье?»

А Наставник продолжал неумолимо и бесстрастно, и каждое слово отдавалось болью... Потому что было правдой:

– Часто у бизнес-леди бывает муж, но из-за некоторых искажений гендерного восприятия такая женщина обычно выступает в мужской роли – она в большей степени мужик, чем ее муж. Какая же роль остается мужчине? Правильно, женская! И в итоге каждый из них ищет то, что позволит ему компенсировать этот недостаток.

Ольга вспомнила Толика... Нет, мужем он не был, но ведь прожили вместе почти год! Он приносил ей кофе в постель, заботливо укутывал ноги пледом, умел выслушать и покивать головой, хотя ни черта не понимал в бизнесе, был таким милым, добрым, покладистым и удобным... Настолько, что в какой-то момент это начало ее напрягать. Что это за мужик? К тому же денег почти не зарабатывал – все искал себя, туманно говорил о каких-то «арт-проектах», проводил время в кафе с такими же гламурными бездельниками и, по сути, жил за ее счет. Нет, денег ей не жалко, но держать возле себя альфонса – это как-то недостойно уважающей себя женщины. Первое время она еще надеялась, что все наладится и Толик станет востребованным и высокооплачиваемым, ведь он такой необыкновенный и талантливый! И лишь когда он, смущенно улыбаясь, попросил у нее денег на машину – займы, разумеется займы! – она вдруг прозрела и указала ему на дверь. Ревела, конечно, потом в подушку... Но решила твердо – если нет рядом настоящего мужчины, так пусть уж лучше никого не будет!

Только где их взять-то, настоящих? Подруги тоже по большей части одиноки! Некоторые успели «сходить» замуж ненадолго, теперь детей воспитывают в одиночку, а «папочки» в лучшем случае алименты платят. И каждый раз, собираясь на свои «девичьи посиделки» где-нибудь в уютном кафе, красивые и успешные молодые женщины, чуть выпив, горько сетуют – перевелись, мол, мужики!

Вот и сейчас слова Наставника – словно ножом по сердцу:

– Конечно, сильная женщина может найти себе любовника... Но тогда неизбежно она будет с ним биться, сражаться – ну, не физически, конечно, хотя всякое бывает. Она же сильная, она умеет противодействовать мужчинам, она училась этому всю свою жизнь! Вопрос – где она найдет достаточно сильного мужчину в качестве любовника? А самое главное, – он сделал короткую паузу, – зачем сильному мужчине нужна головная боль в виде сильной женщины? Он уже доказал себе и другим свою силу, и ему совершенно не нужно, чтобы по возвращении домой его ждала воительница – сильная женщина!

Наставник невесело усмехнулся:

– Ну да, как у Высоцкого: «Тут за день так накувыркаешься, придешь домой – там ты сидишь». Ведь что получается? Он десять часов отработал, разбирался с какими-нибудь контрагентами, поставщиками, партнерами, решал сложные проблемы. Он устал, и хочет прийти домой, где уют, покой, где можно расслабиться, отдохнуть. А если его встречает вторая смена в виде железобетонной леди, то уже завтра он будет сильно вымотан. И что из этого следует? – спросил Наставник, обращаясь к слушателям.

– Другую найдет! – отозвался веселый парень, похожий на Иванушку-дурачка. Ольга наградила его испепеляющим взглядом – мол, что бы ты понимал! – но он даже не заметил.

– Правильно, – подтвердил Наставник, – ему не нужна такая женщина. Он будет искать ту, которая сможет его принять, полюбить и создаст ему поле любви. А он сильный мужчина, он может себе это позволить!

«Да, Ирка у меня все-таки молодец! – подумал Сергей. – Придешь, бывало, усталый, никакой совсем, а она сразу и обед на стол, и рядом сядет, и с расспросами не пристаёт, а если надо – выслушает. Так отойдешь постепенно, успокоишься, вроде и жить можно дальше. Золото, а не баба! Ну, не такая, конечно, как в двадцать лет была, но очень даже ничего еще! А я, дурак, не ценил...»

– Итак, понятно, – резюмировал Наставник, – сильной женщине нужен мужчина, который сильнее ее во много раз, а ему, в свою очередь, такая не нужна.

Он улыбнулся.

– Есть такая древняя притча... Позволю себе ее рассказать.

У старого мудреца как-то спросили: «Почему вы прожили всю жизнь в одиночестве?» Он ответил: «Понимаете, я всегда искал идеальную женщину и в поисках ее исходил все страны мира». – «И что, не нашли?» – «Почему же? Нашел. Только она хотела идеального мужчину, а я ее не устраивал!»

В зале раздался смех, но Наставник продолжал уже вполне серьезно:

– Поэтому, если сильная женщина хочет найти сильного мужчину, поиски зачастую затягиваются и она придумывает себе бизнес. Бизнес неизбежно сильнее ее! У бизнеса есть императивы, он сталкивается с реалиями мира и всячески показывает: «Милочка, тебе надо еще подрасти! Милочка, я сильнее тебя! Если ты окажешься сильнее меня, я умру. Поэтому становись женщиной». И женщина постепенно становится женщиной, но все равно с изрядной долей мужественности. То есть это в ней и так было, но благодаря бизнесу еще усиливается. Зато она понимает границы своей силы. Зато у нее появляется дело, которое ее полностью захватывает! В нем она реализуется, оно приносит ей достаточное количество денег... И, кстати, полностью удовлетворяет ее сексуально.

В глазах Наставника заплясали веселые огоньки.

– Знаете, как в анекдоте:

– Скажите, ваша работа вас удовлетворяет полностью?

– О, да!

– Как вы это понимаете?

– Когда я еду на работу и вижу красивую девушку, у меня возникает желание, когда я еду с работы и вижу ту же девушку – у меня никакого желания не возникает. И отсюда я делаю вывод, что работа меня полностью удовлетворила...

Наставник снова улыбнулся, но на этот раз совсем по-другому – мечтательно и даже нежно.

– Бывают, конечно, и женщины именно по-женски сильные... Но это совсем другой случай. Ей бизнес обычно не нужен! Ей никому ничего не нужно доказывать, у нее, как правило, рядом есть сильный мужчина, который полностью обеспечивает все ее потребности.

Ольга вдруг вспомнила о Маргоше – бывшей сокурснице и подруге институтских лет. Вот уж она всегда была именно такой! В ее присутствии все мужчины сразу приосанивались, стараясь распрямить плечи и втянуть животы, и любую ее просьбу кидались исполнять быстрее, чем новобранцы приказ своего сержанта. Сразу после института Маргоша удивила всех – вышла замуж («выскочила», как говорила Олина мама, презрительно поджимая губы) не за олигарха, киноактера или футболиста, а за ничем не примечательного молодого программиста, который, правда, души в ней не чаял. Сейчас они живут в Калифорнии, и Маргоша охотно постит фотки в соцсетях на фоне собственного дома с бассейном, подстриженной лужайки и троих детей. Очкастый «ботаник» оказался уникальным в своем роде специалистом, которого Кремниевая долина приняла с распростертыми объятиями. На семейных фото он маячит где-то на периферии, и все так же влюбленно и восторженно смотрит на жену.

Обычно Ольга относилась к «курицам-домохозяйкам» с легким презрением – вот, мол, не могут сами себя обеспечить, работать не хотят, норовят сесть на шею мужа, погрязли в борщах и пеленках... А сейчас вдруг задумалась – может быть, у них своя правда? Свое особое, «женское» знание, недоступное ей? Свое счастье?

А Наставник уже заговорил о другом:

– Следующий вариант: бывает так, что мужчина заводит бизнес в качестве любовницы. Почему? Потому что просто «ходить налево» он не может себе позволить по каким-то причинам, чаще всего морального характера. Тогда он заводит себе бизнес и дальше с этим бизнесом носится – вкладывает в него деньги, получая при этом массу эмоций. Он тоже полностью удовлетворен, занят по полной программе! Но финансовые результаты такой деятельности обычно очень низкие.

– А почему? – послышался чей-то недовольный бас с задних рядов.

В зале негромко засмеялись.

– Потому что любовница денег не приносит, – очень серьезно ответил Наставник. – Бизнес в качестве мужчины, мужа может приносить деньги, а вот бизнес в качестве любовницы – нет. Он приносит либо убытки, либо... ну так, чтобы не разориться.

Наставник беспомощно развел руками. В этот момент Алексей почувствовал, как по спине стекает струйка пота, хотя в зале было довольно прохладно. Сколько раз он сбегал от семейных скандалов в тепло и уют любимого рестораника? Дома Полина, которая вечно недовольна и вечно на диете и, кажется, питается только зеленым салатом и минеральной водой, а там – вкусно пахнет и все тебе рады. Ну, или хотя бы притворяются. Толстая повариха Катерина Матвеевна с материнской улыбкой скажет что-нибудь вроде «покушать не хотите, Алексей Михайлович? Расстегайчики сегодня особенно удались, попробуйте!». А потом появится на столе закуска и рюмка водки, и потеплеет на душе, так что разбираться со счетами и накладными станет неохота, зато можно присутствовать на правах хозяина, смотреть, как идут дела, что заказывают посетители, с удовольствием ли они едят и пьют. Домой можно уехать за полночь и войти в квартиру на цыпочках, чтобы сразу лечь в постель, а на законное возмущение супруги – почему, мол, так поздно? – ответить «но, кошечка, я же работаю – бизнес!».

«Это про меня, все про меня... – в который раз думал он. – И что ресторан вместо любовницы, и что деньги только тянет... Но делать-то что теперь? Что делать?»

Словно отвечая на его вопрос, Наставник продолжал:

– Да, и с этим приходится разбираться! Помню, у меня был клиент... – он улыбнулся, будто вспомнил что-то забавное. – Да, пришел он на консультацию, в бизнесе у него были проблемы, примерно такие, как я вам сейчас описал. Спрашиваю, с чего все началось, как ты открыл свой бизнес... А он отвечает: «По залету!»

В зале послышались смешки.

– Да, я тоже удивился сначала. Он объяснил, что жена, когда забеременела, не смогла ему уделять столько внимания, как раньше. Часто бывает, что в такой ситуации мужчина заводит себе любовницу, а этот человек оказался высокоморальным, вместо того, чтобы идти развлекаться с какой-то подружкой, придумал себе бизнес. Ну и развлекался с ним! Как мог и как умел. С бизнесом у него была долгая и страстная связь, он получал массу эмоций, но вместе с ними и массу проблем – впрочем, как с любой взбалмошной женщиной...

– Ну а дальше? – не смог сдержаться Алексей... Он понимал, конечно, что перебивать Наставника невежливо, но очень уж хотелось узнать, что же стало с его товарищем по несчастью!

А Наставник продолжал спокойно и невозмутимо:

– К тому моменту, когда он пришел ко мне, ребенку было уже почти три года и жена теперь вполне могла снова уделять мужу необходимое внимание. Бизнес в качестве замены любовницы ему стал уже неинтересен, и возник вопрос: что теперь с ним делать? После того, как вопрос был решен и бизнес из позиции любовницы был переведен в позицию бизнеса, он уволил половину сотрудников, расстался с компаньоном, выстроил нормальные рабочие бизнес-процессы, и то, что раньше делали пятнадцать человек, теперь делали шестеро. При этом оборот увеличился раза в два и прибыль выросла процентов так на восемьсот – потому что стало не нужно делиться с компаньоном и уменьшился фонд оплаты труда. И все это потому, что человек понял, чем для него является этот бизнес!

Алексей достал платок, вытер пот со лба. «Да, конечно, если бы все было так просто! – думал он. – Вот раз, осознал, и все изменилось – ни тебе долгов, ни тебе кредиторов. Хотя, с другой стороны, если у него получилось, может, и я смогу?»

– Бывает, бизнес выступает в качестве ребенка, – продолжал Наставник, – особенно часто это случается, когда бизнесом занимаются и муж, и жена. Я уже несколько раз такое видел – интереснейший случай. Носятся с ним, как с любимым малышом, вкладывают в него все лучшее, что у них есть, очень сильно переживают по поводу любой «болезни» этого бизнеса, а болезни роста, естественно, неизбежны. Денег такой бизнес может приносить много, но в большей степени он все-таки заменяет им нерожденного ребенка. Ребенок в силу разных причин так и не родился, а потребность завести малыша осталась. И вместо ребенка они заводят бизнес.

– Так что, получается, по-вашему, женщина вообще не может заниматься бизнесом? – спросила строгая дама в деловом костюме.

– Нет, отчего же, может! – безмятежно отозвался Наставник. – Но только лучше заводить бизнес как бизнес, а не как мужчину.

– Получается, если у женщины нет мужчины, то бизнес в любом случае будет его замещением? – выпалила девушка в очках и так смутилась, что покраснела до ушей.

Наставник кивнул:

– Да, с очень большой долей вероятности! То есть, пока женщина не найдет себе мужчину, место мужчины может занимать бизнес.

– А как понять, что бизнес кого-то замещает, – спросила пожилая седоволосая дама, – или

все-таки является бизнесом как таковым?

– Практически всегда бизнес является заместителем какой-то функции человека или какой-то функции системы, – ответил Наставник, – хотя очень часто бизнес «играет» не такие очевидные роли, как можно подумать. Ну, к примеру, мать-одиночка заводит бизнес в качестве мужа или женатый мужчина начинает свое дело – теперь и любовниц не нужно... Понятно, да? Значит, он завел бизнес как любовницу. Он мог завести бизнес и как жену, если ему не хватает женщины рядом. Он мог завести бизнес как замену родителям, если с родителями есть какие-то сложности и невозможность принятия. Он мог завести бизнес в качестве брата, если брат должен был быть по идее в их семье, а по каким-то причинам его нет. Или сестры – то же самое. Бизнес может возникнуть просто как заместитель любого члена семьи, даже не прямого родственника, если таковой был и выбыл, например, исключен из семьи.

Наставник остановился ненадолго, отхлебнул воды и продолжил:

– Есть и другой вариант – бизнес может не замещать реального человека, а быть для собственника чем-то вроде своеобразного костыля.

– Чем, простите? – спросила строгая дама в очках с модной тонкой оправой. Она выглядела словно картинка из модного журнала – дорогой костюм, отполированная фитнесом фигура, тщательно уложенные волосы, «незаметный естественный макияж» (обычно такой приходится накладывать не меньше часа) – но сейчас выглядела удивленной и озадаченной, так что внешний лоск словно куда-то испарился.

– Что значит костыль? – переспросил Наставник и принялся охотно объяснять:

– Если у собственника есть какие-то психологические сложности и ему нужна поддержка, опора, бизнес может служить такой опорой. Бизнес также может замещать ту часть его личности, недостаток которой проявляется наиболее остро. Например, у мальчика развивается эдипов комплекс – знаете, что это такое? Это, если говорить совсем просто, когда сын борется с отцом за маму. В результате мальчик хочет сказать папе: «Если в силу моральных принципов я не могу конкурировать с тобой за маму как мужчина, я буду конкурировать с тобой в финансовой сфере! Я заработаю больше, и мама будет моей, потому что я буду ее содержать. Может быть, и тебя буду содержать – я ведь моральный человек, хороший сын! К тому же это позволит мне тебя унижить». Нет, вслух он, конечно, этого не скажет. Зато, движимый этим сильным чувством, мальчик, повзрослевший мальчик, создает бизнес, который позволяет ему заработать достаточное количество денег, чтобы обеспечивать родителей. Сын приносит им деньги каждый месяц. Не на карточку переводит, а непременно приносит лично! Зачем он это делает? Чтобы лишний раз насладиться унижением собственного отца.

Наставник оглядел притихших слушателей и мрачно добавил:

– Если вы думаете, что это редкий случай, вы ошибаетесь. Вовсе не редкий.

Но уже в следующий момент продолжил довольно бодро:

– Или так – жил-был мальчик, на которого все кричали. Когда он вырос, создал бизнес, чтобы иметь возможность самому кричать на всех. Таким образом, произошла компенсация: он создал систему, где он главный! Бизнес для него – это удобное место для выпуска негативных эмоций и проявления собственных комплексов. Помнится, меня очень порадовал один бизнесмен, который заявил своему психологу: «Большое спасибо, вы сотворили чудо! Я перестал бить своих подчиненных». Да, звучит впечатляюще. Он просто понял свою суть!

В зале снова послышался смех. Улыбнулся и Наставник, но как-то невесело.

– Бывает, что с помощью бизнеса человек пытается компенсировать то, что его в детстве недолюбили родные люди. Он создает такой бизнес, где все его, что называется, «долюбливают». Смекалистые подчиненные быстро понимают: если хвалить шефа, больше ничего делать не нужно, будешь получать деньги ни за что. Шеф понимает, конечно, что эта

любовь – ненастоящая, суррогатная, но ему она необходима. И он готов за это платить.

Бизнес может давать ощущение собственной важности. Человек, который создает бизнес для этого, всегда так занят, что просто света белого не видит. Он всегда работает, день и ночь занят, и без него ничего не решается. К нему ходят с любыми вопросами – вплоть до того, какую туалетную бумагу купить для офиса. Или какую бумагу для принтера – ту, что получше, за девяносто пять рублей, или ту, что похуже, за девяносто два рубля. И он, собственник, тратит свое время на то, чтобы решить этот очень важный вопрос!

Забавно, да? И тем не менее такое случается. Если кто-то узнал себя, не нужно об этом говорить. Но для себя отметьте это непременно!

– А какие еще компенсации бывают? – спросил солидный мужчина в сером пиджаке.

Наставник задумался ненадолго.

– На самом деле их очень много и нужно разбираться в деталях в каждом конкретном случае.

Еще бывает и такое, когда бизнес для вас – не человек и не какая-то недостающая часть вашей личности, а просто работа. Но есть один важный момент – создавая бизнес, человек автоматически активирует все убеждения, базовые установки, сложившиеся в его роду относительно бизнеса. Если, например, принято считать, что бизнес – это нечто очень страшное и опасное, человек так и будет к нему относиться. И результаты будут соответствующие. Нельзя сказать, что такое отношение совсем уж беспочвенно – еще живы в памяти исторические факты раскулачивания, реквизиции и пр., когда людей, имеющих собственный бизнес, нередко за это убивали. Поэтому память рода говорит «не высывайся!», и собственник, несмотря на все усилия, не может получить даже прибыль, еле-еле перекрывающую уровень рентабельности.

– Да, тут, пожалуй, без пол-литры не разберешься! – Парень, похожий на Иванушку-дурачка, выглядел не на шутку озадаченным.

Наставник коротко рассмеялся.

– Ну, пол-литру оставим для другого случая! А для наших задач лучше использовать другие методы. Например, мускульный тест – если вы умеете им пользоваться.

Он обратился к залу:

– Друзья мои, вопрос к вам – умеете ли вы пользоваться мускульным тестом? Да или нет? Если да, поднимите руки! А то вдруг все уже проходили мои тренинги...

Оценив количество поднятых рук, Наставник удовлетворенно кивнул:

– Да, вижу... Но большинство все-таки не умеют. Буду объяснять! Что такое мускульное тестирование? Примерно лет пятьдесят назад выяснилось, что психологическое состояние человека напрямую связано с его мышечным тонусом. Если человек находится в стрессе – мышечный тонус снижается. Если человек не в стрессе – мышечный тонус повышен. Вспомните, пожалуйста, что происходит, когда вас, например, щекочут?

– В лоб дам! – весело ответил какой-то парень.

– Правильно! Вы пытаетесь отбиваться. И как, получается? У вас достаточно сил или вы слабеете? Конечно, слабеете. А почему? Потому что в этот момент вы находитесь в стрессе. Кто-то добирается до самой нежной части вашего существа и сильно на нее воздействует. Оказывается, для того чтобы попасть в состояние стресса, достаточно сказать неправду! Вы начинаете слабеть, ваша сила уменьшается, причем это легко измерить.

– А как это сделать? – Девушка с ярким шарфом на шее и короткими, ярко рыжими, стоящими дыбом волосами не смогла сдержать нетерпения.

– Как измерить? – невозмутимо продолжал Наставник. – Самый простой вариант для мужчин, например, – использовать колечко.

Он поднял руку, соединив пальцы так, чтобы всем было видно, что получилось кольцо.

– Я предпочитаю колечко из большого и безымянного пальца, некоторые предпочитают

указательный и большой. Вставляете другой указательный в стык соединения большого пальца с указательным и тянете. Сначала тестируете, насколько крепок ваш этот захват. Протестировали. Затем даете себе позитивное утверждение, например «Я – мужчина». Ну, для меня это совершенно очевидно. «Я – мужчина» – тяну и разорвать не могу. Даю ложное утверждение: «Я – женщина». Удержать не удастся, хотя я держал крепко. «Я – женщина» – пальцы разъединяются легко. Это один из способов.

– А делать надо правой или левой рукой? – спросила девушка в очках. Она старательно повторяла все движения Наставника, и, может быть, именно поэтому не получалось – кольцо все время разрывалось.

– Правая или левая рука – значения не имеет. У большинства людей тест работает, у некоторых – нет. Чтобы он начал работать, можно просто попить воды, иногда это помогает. Но в ряде случаев необходимо синхронизировать правое и левое полушария мозга. Большой, указательный и средний пальцы соединяем. Зажимаем правую ноздрю большим пальцем, делаем вдох через левую; зажимаем левую ноздрю двумя пальцами – выдох через правую. Снова вдох – выдох. Третий раз вдох – через правую ноздрю выдох. Теперь вдох справа, выдох слева. Так три раза. После этого мускульный тест обычно начинает нормально работать.

Если и это не помогает, есть маленькая зарядка для активизации энергетической системы организма.

Первое упражнение. Левую руку кладете на пупок, просто накрываете ею пупок. Правой рукой растираем точку под носом и точку под нижней губой. Потом меняем руки местами.

Второе упражнение. Левая ладонь также лежит на пупке, правой растираем точки под головками ключицы. И другой рукой.

И третье упражнение – кулаком растираем крестец. Это где-то от пояса до межъягодичной складки, а другая рука находится на пупке. Растираем одной рукой, затем второй рукой. Это упражнение гармонизирует вашу энергетическую систему. После этого мускульный тест тоже обычно начинает работать.

При мускульном тестировании мы не задаем вопросов, мы задаем утверждение. Проверяем – истинно оно или нет? Например так: *Мой бизнес – это бизнес.* Нет. *Мой бизнес – замещение кого-то в моей семейной структуре.* Да. Если при обоих утверждениях, противоположных друг другу, палец держится, значит у вас гипертонус и вам нужно его снять. Для этого обычно достаточно просто поработать пальцами до состояния усталости.

Вот смотрите, для примера я задаю вопрос: *Мой бизнес – это просто бизнес.* Нет. *Мой бизнес – продолжение меня.* Да. *Мой бизнес замещает кого-то в моей системе.* Нет. Отлично. То есть в моем случае бизнес – это продолжение меня.

Можно выяснять, какие качества во мне компенсирует бизнес. *Я завел бизнес ради денег.* Нет. *Я завел бизнес ради значимости.* Да. *Я завел бизнес ради силы.* Да. *Я завел бизнес ради власти.* Нет. Хотя бы не ради власти, уже хорошо.

– Ну что, понятно? – Он оглядел слушателей. – Теперь попробуйте сами!

Отложите книгу, читатель. У вас есть возможность применить эту удивительную технику, которая еще не раз может сослужить вам добрую службу. Сложите пальцы в кольцо. Подумайте о том, чем является для вас ваш бизнес? Сформулируйте эту мысль в виде позитивного утверждения и попробуйте разомкнуть колечко. Если необходимо – выполните упражнения для гармонизации энергетики, описанные выше.

Можно также испробовать и другие варианты калибровки. Например, встать прямо, руки заложить за голову, слегка прогнуться назад. Теперь задайте позитивное утверждение (то есть такое, которое для вас является истинным, например «я мужчина») и наблюдайте, куда

непроизвольно отклонится ваше тело. Вероятнее всего, оно отклонится вперед. Попробуйте задать обратное утверждение – «я женщина» – скорее всего вы будете качаться вправо-влево. И, пожалуйста, формулируйте свои утверждения и вопросы!

Также можно использовать маятник. Подвесьте на нитке небольшой предмет и протестируйте ваш маятник. Задайте сначала истинное утверждение и проследите, как он качается – вперед-назад или вправо-влево. Затем задайте утверждение ложное и также проследите за изменением положения маятника.

Можно использовать любую методику из перечисленных – выберите ту, которая лучше работает именно для вас. Калибруйте, проверяйте, используйте в любых ситуациях.

И, скажу вам по секрету, эта техника работает не только в вопросах, связанных с бизнесом! Теперь, когда вы освоили ее, у вас есть возможность задать любой вопрос (ну, почти любой!) – и получить на него ответ.

В зале царило оживление. Собравшиеся с увлечением складывали пальцы, пытались разъединить кольцо... Кто-то шумно дышал, кто-то растирал себе спину, девушка в очках маленькими глотками пила воду из пластиковой бутылочки. И видно было, что для многих полученные ответы стали неожиданностью и даже откровением!

На Наставника посыпался целый град вопросов.

– А может быть такое, что бизнес – это и качество, и замещение? – поинтересовался интеллигентный мужчина в очках.

– Может, – подтвердил Наставник.

– А если бизнес – продолжение части меня, как выяснить, какой именно части? – спросил парень в драных джинсах

– Простым перечислением.

– А если бизнес – вместо родственника, что тогда? – выдохнула женщина средних лет, могучего телосложения, слишком ярко покрашенная и увешанная штампованным золотом. Про таких обычно говорят «бой-баба», но сейчас она казалась смущенной, даже испуганной...

– Да, это очень важный вопрос! – отозвался Наставник. – Пока бизнес замещает кого-нибудь родственника, он не сможет стать здоровым бизнесом. Он будет вам предъявлять те же требования, которые предъявлял тот родственник. Вы не сможете предпринять никаких нормальных организационных изменений, которые оздоровят бизнес. Вы не сможете принимать нормальных управленческих решений в бизнесе, пока он для вас является заместителем какого-либо человека. Это, к сожалению, аксиома.

– А можно без мускульного теста, просто осознать? – спросил Максим. Он-то всегда знал, зачем ему бизнес, – ради денег, ради силы, ради значимости, ради новых знаний... Но вдруг все оказалось не совсем так – а точнее, совсем не так! – вопросов было много, очень много, но сформулировать единственно правильный вопрос у него почему-то никак не получалось...

– Ну, обычно мы лишь частично осознаем то, что нам хочется осознать! – улыбнулся Наставник.

– Наверное, можно тестировать человека, который только собирается создать бизнес? – выпалила девица в ярком шарфике.

– Не можно, а нужно тестировать такого человека, потому что именно на этом этапе потери пока минимальные.

– А у меня получается, что я не смогу построить бизнес. Это говорит об отсутствии у меня таких способностей? – обиженно протянула молодая женщина восточной внешности.

– Нет, – очень серьезно ответил Наставник, – это говорит о том, что у вас сейчас нет такой возможности. Точнее, что эта идея сейчас для вас стрессовая.

– Муж, когда не хочет зарабатывать деньги сам, стимулирует меня заняться бизнесом, объясняя это тем, что у меня лучше получается. – Женщина средних лет произнесла это чуть ли не с гордостью.

– Да, у вас это так, – согласился Наставник, – в вашей семье мужчина в большей мере вы. Вы более решительная. Просто я знаю Татьяну и ее мужа, поэтому имею наглость об этом заявлять, – объяснил он.

– Если по результатам теста выходит, что бизнес – это бизнес, но денег он все-таки не приносит? – волнуясь, спросила молодая женщина.

– Значит, у вас есть ограничения по планке доходов, – развел руками Наставник, – надо с этим разбираться.

– А может ли бизнес замещать сразу несколько лиц или функций? – Интеллигентный мужчина в очках выглядел озадаченным, даже сбитым с толку.

Наставник на миг задумался.

– Обычно нет, но все-таки бывают редкие случаи.

Алексей долго ерзал на месте, вытирая платком пот со лба, и наконец решился спросить о наболевшем:

– А что, если бизнес замещает любовницу, которую я не хочу заводить?

Наставник пожал плечами:

– Это означает, что отношения с женой недостаточно хороши, и если вы направите ваше внимание и энергию в сторону вашей жены, то бизнес станет просто бизнесом. Поверьте, если бизнес замещает вам любовницу, жена это прекрасно чувствует и ревнует вас к этому бизнесу.

«Да уж, выходит, недаром Полина так злится каждый раз, когда я собираюсь в свой ресторан! – с грустью думал Алексей. – И значит, дело не только в деньгах, которых ей вечно не хватает. Конечно, такая женщина должна жить как королева, а что я ей могу предложить? Да почти ничего. Вот и с бизнесом не заладилось, а впереди – неизвестность...»

Пять лет назад, когда Полина согласилась выйти за него замуж, Алексей просто не верил своему счастью – такая красивая, яркая, она предпочла его всем своим поклонникам! Просто невероятно, как такое вообще могло произойти. Правда, очень скоро первое очарование развеялось, жена оказалась капризной и требовательной, но Алексей все равно не переставал ее любить и восхищаться ею. Одна мысль о том, что Полина уйдет, повергала его в такое состояние, что весь мир казался беспросветно-серым.

А Наставник продолжал:

– Если бизнес становится для вас именно бизнесом, а ваша любовная страсть направлена на жену, супруга с большой долей вероятности будет вас с удовольствием поддерживать и ваш бизнес увеличится в несколько раз. Дорогие мужчины, энергия, которую приносит ваша жена в бизнес, – это энергия роста бизнеса. Проверено многократно – вырастить бизнес без поддержки жены практически невозможно. Я видел несколько вариантов бизнеса, построенного при активной поддержке жены, и бизнеса, построенного при поддержке большого количества любовниц. При поддержке любовницы мужчине обычно удается стартовать в бизнесе, но очень тяжело вести его дальше, потому что любовница, как правило, человек более меркантильный, чем жена, требует к себе большего внимания, и такой бизнес до стадии масштабирования просто не доходит. С женой расти и развиваться гораздо эффективнее, а главное – намного надежнее.

Наставник вдруг оживился:

– И вообще, должен вам сказать, что вопрос выбора правильной женщины – это вообще очень серьезный вопрос! В вашем распоряжении – мускульный тест, и если у вас появляется несколько вариантов выбора женщин, вы можете четко понять, будет ли данная женщина поддерживать вас в ваших начинаниях или нет, сможете ли вы развиваться с ней или, наоборот, погрязнете в

проблемах.

– И как же понять, какая женщина правильная? – выпалил молодой парень.

Наставник улыбнулся:

– Правильная женщина – это любящая женщина, это благодарная женщина. Критерии очень простые – если она готова быть с вами, даже когда у вас вообще нет денег, тогда эта женщина вас любит. Если она благодарна вам за любой подарок, который вы ей делаете, – это женщина, которая будет вам помогать. Если женщина любит только себя, а когда вы ей даете деньги, оценивает, достаточно ли вы ей дали, знайте – эта женщина вам не поможет ни в чем, кроме разорения. Если после общения с женщиной у вас остается ощущение, что она постоянно от вас чего-то хочет и бесконечно о чем-то просит, то совершенно точно миллионером она вас не сделает, миллиардером тем более. А если бы вы были миллиардером – сделала бы вас миллионером.

Видно было, что Наставник увлекся – так горячо и эмоционально он говорил:

– Если жена восторгается мужем, верит в него – это лучшая поддержка, которую она может ему оказать! Женщины несколько умнее мужчин... Мужчины, не переживайте, но это, к сожалению, правда. Они умнее нас не интеллектуально, они умнее эмоционально! Ум у них острее, лучше развита интуиция, у них выше способность предвидения событий. Мужчина существо достаточно ленивое, мыслит исключительно логически. А бизнес – такая вещь, где должно быть много алогичных решений. И если жены хотят поддерживать, а мужчины хотят быть поддержанными, то первое, что необходимо делать, это рассказывать женам, что происходит у вас в бизнесе.

Если жена хочет вас поддержать, то она должна, невзирая на то, прав муж или не прав, сначала эмоционально его успокоить, подтвердить, что он единственный и главный для нее человек, которого она принимает безусловно, что бы ни происходило! Когда она продемонстрирует ему свою любовь, заботу, и он успокоится, можно обсуждать любые проблемы в коучинговой позиции, то есть через задавание вопросов о том, что же на самом деле произошло и что можно сделать, чтобы изменить ситуацию. Мужчина чаще всего не в состоянии выбрать поведение, наиболее адекватное сложившимся обстоятельствам, тогда женщина аккуратно словно вкладывает свое решение в уши мужа, «Милый, а помнишь, в прошлый раз ты сделал вот так, и у тебя хорошо получилось». Скорее всего, он этого не делал, это женщина только что придумала, но сама идея, что у него все хорошо получилось, снимает критичность восприятия им того, что она только что предложила. Эта идея начинает ему казаться интересной, потому что, во-первых, у него «все получилось», а во-вторых, жена его таким любит. И идея может пустить корни в его сознании.

Молодой крепкий мужчина в первом ряду вздохнул:

– Да уж, так и есть...

– Андрей подтверждает, – улыбнулся Наставник, – похоже, его жена владеет этим приемом. И вследствие этого он принимает решение сделать так, как предлагает жена.

Но если начинается «жесткач» типа: «Милый, тебе надо сделать так-то и так-кто», сразу же возникает довольно острая ответная реакция: «Ничего подобного, я не собираюсь так поступать только потому, что кто-то считает это правильным, а моя самость, мое чувство собственного достоинства не позволяют мне пойти на такое понижение своего статуса!» Понимаете? Поэтому наиболее эффективной будет спокойная и взвешенная позиция жены: «Милый, когда-то ты потупил так, и у тебя получилось... А помнишь, ты мне рассказывал про кого-то, что он сделал так». А когда все действительно получится, она может объяснить, зачем же это было нужно.

– Вообще, ситуации могут быть разными, – продолжал наставник. – Не проделав мускульный тест, вы можете лет двадцать пытаться понять, почему не идет бизнес. Но после того, как выяснили, чем для вас является бизнес, вопрос решается очень быстро.

Итак, что мы делаем, когда у нас появляется данная информация?

Если бизнес является продолжением вас, то с этим ничего сделать невозможно до тех пор, пока вы не вырастите у себя то самое необходимое качество, которое позволит вам отказаться от необходимости использовать бизнес в качестве продолжения себя.

Если вы создали бизнес в качестве заместителя несуществующего сейчас человека (нерожденного либо ушедшего), вам необходимо поступить следующим образом: если это нерожденный, надо всего лишь признать его место в вашем роду и предоставить ему это место. Если это умерший человек, то следует сделать что-то вроде расстановки, в которой место этого человека будет замещено, а вы должны ушедшего человека отпустить. Как только сумеете отпустить его с благодарностью и любовью, сможете освободить свой бизнес от такой проекции.

Если бизнес заменяет вам какого-либо человека, например мужа, которого пока нет, то шансов, что вы выйдете замуж, становится гораздо меньше, потому что место занято. И тогда снова нужно сделать расстановку, в которой будут присутствовать и вакантное место мужа, и бизнес, занимающий свое законное место. Бизнес требует отдельного пространства, внимания, как и личные отношения. И когда вы сможете развести эти сферы вашей жизни, тогда вполне возможно, что вскоре у вас появится и муж.

Если бизнес становится проекцией ныне живущего человека, это означает, что у вас с этим человеком недостаточно теплые отношения и декомпенсация отсутствующих отношений, которых вам очень не хватает. Лучше восстановить отношения с этим человеком, и тогда бизнес тоже станет более успешным.

– А как делать эти... расстановки? – спросила восточная девушка.

– Ну, существует довольно много методов... Один из них – с помощью метафорических карт – мы с вами рассмотрим после перерыва. Всем приятного аппетита, увидимся через час!

Глава 3. Карты

Кафетерий бизнес-центра порадовал веселеньким интерьером в желто-оранжевых тонах и простой, но вкусной едой. После перерыва слушатели возвращались в лекционный зал повеселевшие, сытые и довольные, рассаживались по местам, делились впечатлениями в ожидании продолжения семинара...

Только Максиму ни с кем не хотелось разговаривать. Чувство, что вот-вот он найдет нечто важное, то, что в корне изменит его жизнь навсегда, все усиливалось.

Наставник появился перед слушателями с загадочной улыбкой на лице. Было ясно, что впереди – что-то очень интересное.

– Итак, друзья мои, как я вам уже обещал, вторая часть нашего семинара будет посвящена метафорическим картам. Конечно, первым делом стоило бы разобраться в том, что такое метафорические карты. Зачем они нужны и как применяются. А еще, – он чуть понизил голос, словно собирался раскрыть какой-то секрет, – почему многие люди, освоив работу с метафорическими картами, успешно используют их на протяжении многих лет.

В глазах Наставника снова блеснули хитрые огоньки. Он потер руки, словно собрался приступить к тяжелой, но интересной и очень важной работе.

– Для начала необходимо понять, как мы живем. Нормальный, открытый, простой и добрый человек редко задумывается о том, что его жизнь от чего-то зависит. Он не обращает внимания на причинно-следственные связи, определяющие те или иные события, особенно если эти события происходят в течение длительного времени.

В народе бытует устойчивое мнение, что с возрастом к человеку приходит мудрость. А задумывались ли вы, друзья мои, о том, что это такое? Мудрость – это способность предвидеть и предугадывать, как будет развиваться ситуация. Когда человек прожил много лет, у него меняются настройки памяти и он понимает, что некое событие, произошедшее, допустим, сорок лет назад, влияет на то, что происходит сегодня, а то, что происходило с человеком когда-то, влияет на судьбы его детей и внуков. Иными словами, мудрость – это умение делать правильные выводы, – попытожил Наставник, – и когда у человека складывается целостная картина мира, позволяющая предугадывать отдаленные последствия его действий, мы называем его мудрым.

– Иногда мудрость приходит с возрастом, но иногда возраст приходит один! – выпалил парень, похожий на Иванушку-дурачка.

– И это тоже правда, – улыбнулся Наставник, – тем не менее, чаще мудрость присуща людям зрелого возраста либо специально обученным людям – психологам. К счастью, психология как отдельная наука существует уже более ста лет, накопилось огромное количество наблюдений, выработана определенная методология, и хороший психолог может с большой долей вероятности предсказать, что произойдет с конкретным человеком, даже не будучи седобородым старцем!

Наставник провел ладонью по своей бороде, словно показывая, что все так и есть.

– Бывает, смотришь на психолога, которому лет двадцать пять (но только если он хорошо учился!), а он бойко рассказывает: «У вас, ребята, впереди такой-то кризис, не пройдена такая-то инициация, у вас такие-то паттерны поведения, такие-то паттерны восприятия, и все это вместе приведет к таким-то последствиям, если только вы будете продолжать делать то, что делаете сейчас. А если хотите этого избежать, вы должны сделать то-то и то-то!» И вы делаете, у вас получается хороший результат, и вы понимаете, что психолог действительно был прав.

Наставник чуть нахмурился:

– Неясно только, где взять такое количество психологов, которые могут рассказать,

подсказать и направить. Иногда я сам сталкивался с такими специалистами, от которых получал пространную лекцию, как я должен жить, рассказанную на языке, который мне абсолютно чужд. Возникает вопрос: про кого говорил этот прекрасный, умный и талантливый человек? Правильно – про себя! А я тут совершенно ни при чем.

И такое случается нередко, поверьте. Человек задает вопрос, ему читают лекцию, а он потом долго и мучительно думает: «Как это все можно спроецировать на мою жизнь? Как воплотить все советы и рекомендации?» Прделанная работа становится пустой тратой времени – и все из-за отсутствия обратной связи.

Есть другие психологи. Они предлагают многочисленные тесты, потом анализируют результаты, выносят свой вердикт и дают рекомендации, что нужно делать, и порой даже объясняют, как. Но почему-то очень часто делать этого совершенно не хочется!

Наставник улыбнулся и беспомощно развел руками.

– Ну да, хочется, чтобы как по волшебству... – протянул парень в драных джинсах.

– Именно! – согласился Наставник. – Человеку хочется, чтобы с ним провели какую-то работу и он стал другим. А проблема, которая мучила его, возможно, много лет, проблемой больше не является. Возникает вопрос, бывает ли так?

Он выдержал короткую паузу, оглядел зал и с радостной улыбкой провозгласил:

– Ответ положительный! И многие продвинутые и хорошо оплачиваемые психологи уже так и делают.

Алексей смотрел на Наставника с тоской и надеждой одновременно. Хотелось крикнуть: «Ну, говори уже! Не томи...»

А тот невозмутимо продолжал:

– Конечно, речь не идет о молодом человеке, который только что закончил вуз. Очень редко это может быть специалист, использующий какую-то одну методику. Чаще это психолог, который занимается междисциплинарными изысканиями, и, создав некий сплав из разных методов, начинает его применять в работе со своими клиентами. Он работает, задавая вопросы и слушая ответы, он говорит с клиентом на одном языке... И большинство профессионалов высокого уровня приходят к тому, что идеальная работа психолога заключается в том, что психолог, по сути, ничего не делает! Он просто находится в особом состоянии, слушает клиента, иногда лишь направляет его, задавая вопросы. Все остальное клиент делает сам.

Возникает вопрос – как этого добиться? Какие инструменты нужно дать клиенту, чтобы он смог все сделать сам?

Наставник лукаво посмотрел на слушателей. Видно было, что интрига ему нравится.

– Мозги пересадить? – послышался неуверенный голос из последнего ряда.

– Нет, ну, это, конечно, слишком экстремально... На сегодня лучшим, на мой взгляд, инструментом являются метафорические карты! – объявил Наставник.

Он подошел к столу и взял несколько небольших коробочек с яркими наклейками.

– Что же такое метафорические карты? Строго говоря, это просто картинки. Существует довольно много видов колод таких карт. Вот, например, – он поднял над головой одну из коробок, чтобы всем было видно, – есть колода порталов... Сейчас я вам покажу, как эти карты выглядят.

Наставник подошел к столу, на котором стоял включенный ноутбук, сделал быстрое движение компьютерной мышкой, и на экране проектора у него за спиной появились карты с изображением каких-то непонятных цветных пятен.

– Ой... А зачем нужны эти карты? – спросила женщина средних лет в кофте с люрексом.

– Видите ли, – серьезно объяснил Наставник, – бывают ситуации, когда нужно отключить сознательную часть восприятия и получить доступ к подсознанию. В этом случае отлично

работает колода порталов! Вы видите на картинке разнообразные цветные пятна. Одни вызывают радостные чувства, другие – наоборот, тяжелые, тревожные... И через эти непонятные картинки мы можем буквально с лазерной точностью выходить на причины основных событий в жизни человека!

Картинка перед зрителями на экране сменилась.

– Есть колода «Эмоции», – продолжал Наставник, – здесь название говорит само за себя. Колода состоит из двух частей – большой карты, подложки, на которой обозначены эмоции, например «некомпетентность» и «болтливость», и малой карты, на которой нарисованы лица. Большая карта активизирует левое полушарие, отвечающее за логику, малая, с картинкой – правое, отвечающее за эмоции. Когда мы под какой-то запрос достаем картинку и подложку – а бывает, они не вполне соответствуют друг другу, – у человека включаются и правое, и левое полушария, что позволяет ему найти свое толкование ситуации и ответ на заданный вопрос. Хочу обратить ваше внимание, что использовать колоды с лицами целесообразно, когда мы работаем с другими людьми и нашими с ними взаимоотношениями, или даже с какими-то аспектами себя, – продолжал Наставник.

– А что такое аспекты себя? – спросила восточная девушка.

– Это разные роли, которые человек играет в течение жизни. Например, с женой я – муж, со своим ребенком – отец, с мамой – сын... Ну, и так далее. Суть в том, что с мамой я – один человек, с определенным опытом, и это – опыт взаимоотношений с мамой, который длится уже столько лет, сколько я живу на свете. С женой опыт отношений гораздо меньше и совершенно другой, нежели с мамой. Причем эти сферы почти не пересекаются! Для ребенка я отец, и здесь совсем другая модель отношений, неожиданно возникают какие-то иные установки и убеждения. Как работать с этими образами, ролями? Ответ – точно так же! Посредством карт, на которых изображены лица. Вот здесь перед вами представлена колода «Альтер Эго», которая была разработана по моему заказу.

Наставник чуть улыбнулся, и стало заметно, что он гордится своим творением.

– Например, если любого из нас спросить: «Какой ты профессионал?» – то человек начнет рассказывать свое резюме. Учился там-то, работал там-то, ответственный, быстрообучаемый, стрессоустойчивый и все в таком роде. Много ли это говорит о человеке? Не очень. Скорее это определенный жизненный опыт плюс набор убеждений и верований, которые человек имеет относительно себя самого.

А если мы достанем карту... – Наставник сделал быстрое движение компьютерной мышкой, и на экране появилось изображение очкастого субъекта с тонкими усиками и подозрительным взглядом, похожего на персонаж из старого фильма про итальянскую мафию.

– Да, если достаем карту, а на ней изображено вот такое личико... И это действительно мое лицо как профессионала, что же в таком случае я должен увидеть? Напряжение, подозрительность, недоверие ко всему, что происходит. А если возникает такая картинка...

Наставник снова щелкнул мышкой, и на экране появилось другое лицо – мужчина с безумным взглядом и перекошенным ртом.

– Ну, красавец! Что мы видим здесь? Страх, панику? Да. И если это лицо моего профессионализма – ну, не моего, конечно, вы понимаете – то с уверенностью можно сказать – профессионализма с таким лицом не бывает! Человек боится обучаться, боится внедрять что-то новое, и в конечном счете боится что-либо делать в принципе.

– А как понять, правильно я вытянул карту или нет? Вдруг это не мое лицо? – спросил молодой мужчина в первом ряду.

– У вас есть мускульный тест! – отозвался Наставник. – Проверяйте. Если карта не соответствует вашему реальному состоянию, вы всегда можете ее поменять.

– А сколько в колоде карт? – поинтересовалась пожилая женщина.

– Много, целых сто штук! На всех хватит. Здесь есть разные лица – мужские, женские, детские, вплоть до младенческих. Есть люди разных национальностей, разного возраста, разных социальных групп...

Наставник щелкал мышкой, карты переворачивались, и перед слушателями появлялись новые и новые лица – африканской красотки, плачущего малыша, зажимающего свои уши ладошками, веселого доктора в белой шапочке...

– И благодаря этим картам, – продолжал Наставник, – вы можете увидеть самые разные эмоции. Картинки нарисованы таким образом, что вы сможете увидеть только те эмоции, которые у вас есть в данный момент и которые резонируют с вашим состоянием! Вот, например... – перед зрителями появилось лицо красивой брюнетки. – Скажите, что испытывает эта девушка?

– Ничего! – отозвался веселый парень.

– Правда? А я бы так не сказал! – удивился Наставник. – Какие еще будут версии?

Из зала послышались другие голоса:

– Спокойствие!

– Задумчивость!

– Мечтательность!

– Надменность! – крикнула девушка в очках, покосившись на картинку с явным неодобрением.

– Вот, – Наставник еще одним движением мыши вернул карту к остальным, – все вы увидели совершенно разные эмоции. И это были ваши чувства, возникшие в процессе рассматривания этой карты!

Он лукаво улыбнулся и добавил деловым тоном:

– Разумеется, если вы работаете с клиентом, ему об этом не сообщаете, предлагаете только посмотреть на карту и предположить то, что чувствует изображенный на ней персонаж, какие эмоции он испытывает, как взаимодействует с другими картами в раскладе...

– А что, они еще и общаются? – выдохнула полная женщина. Видно было, что эта мысль не на шутку напугала ее, вызвав почти мистический трепет.

– Ну конечно! – серьезно ответил Наставник. – Очень важно обращать внимание, смотрят ли изображенные на картах люди друг на друга или нет, устремлены друг к другу или, наоборот, отстраняются, какое у них выражение лица... Важно также отмечать, есть ли у карт какие-то заряды относительно друг друга. Колода «Альтер Эго» создана таким образом, что иногда стоит лишь поменять местоположение карты в раскладе – и все меняется..

– Простите, а что такое заряд? – спросила Ольга. Это слово, такое привычное и обыденное, ей вдруг совершенно не понравилось.

– Заряд – это эмоциональная реакция на событие, сохраняющаяся у человека и воспроизводящаяся при предъявлении активатора, коим может быть что угодно, ассоциативно схожее с причиной возникновения заряда. Укусила одна собака, боимся всех. Убрали заряд, страх прошел, – охотно объяснил Наставник.

– А зачем это нужно? – спросил парень, похожий на Иванушку-дурачка. – Как-то странно все-таки, на гадание похоже! Что было, что будет, чем сердце успокоится...

Наставник задумался на мгновение.

– Ну нет, конечно, это не гадание... Хотя надо признать, многие гадалки с успехом используют психотерапевтические методы – даже если и слов таких не знают. Если задавать человеку нужные вопросы и ставить перед ним правильные задачи, то с помощью карт он сам находит ответ, – ответил он и с довольной улыбкой добавил:

– А психологу, кстати, можно вообще ничего не делать! Когда человек сам рассказывает о себе, он делает это очень эмоционально, ведь по ходу он по-новому переживает события своей жизни, связанные с отношениями с другими людьми, с работой, семьей и так далее. Эти инсайты так влияют на его восприятие, что через несколько дней он приходит и рассказывает, как сильно у него все изменилось! А почему? Потому, что он сумел изменить свое отношение ко многим аспектам жизни и в первую очередь к себе самому.

– Ну что же. – Наставник оглядел зал. – Теперь, я думаю, настало время показать, как это работает. Для этого мне нужен будет доброволец. Кто готов выйти сюда и поработать здесь и сейчас?

Алексей уже хотел было крикнуть «я!» но его опередил мужчина средних лет в очках, с заметной проседью в волосах.

– Вы, Георгий? – Наставник обратился к нему, как к старому знакомому. – Хорошо, подходите сюда!

С неожиданной для его солидной комплекции быстротой мужчина вышел и остановился у экрана.

– Для нашей работы мы воспользуемся колодой «Альтер-Эго», – начал Наставник, – и первым делом предлагаю найти себя!

Георгий устремил взор куда-то вверх и заученно произнес:

– Я создаю намерение достать карту себя!

Было заметно, что обращение с картами – даже в электронной версии – для него дело привычное. Он быстро провел мышкой, и на экране появилось изображение смуглого восточного мужчины, похожего на таджикского гастарбайтера.

– Проверьте! – напомнил Наставник. – Каждый раз, доставая карту, мы должны проверять, верно ли она выбрана.

– Карта выбрана верно. – Георгий сложил пальцы в кольцо, и видно было, что это движение ему так же привычно. Рывок – кольцо осталось целым, но он решил проверить еще раз:

– Карта выбрана неверно, – кольцо легко разорвалось.

– Да уж... похож. Пащу как проклятый в последнее время, – вздохнул Георгий.

– Хорошо... Какая карта будет следующей? – Наставник загадочно улыбался, будто предвкушая нечто очень интересное.

– Карта моего бизнеса! – бодро ответил Георгий.

Перед зрителями появилось изображение странного персонажа – пожилого грузного мужчины мрачного вида, нарисованного в мертвенно-синих холодных тонах. Отдаленно он напоминал Вия из старого фильма, зачем-то наряженного в костюм и белую сорочку с галстуком.

Георгий выглядел озадаченным. Видеть свой бизнес в таком изображении ему было неприятно, но мускульный тест показал, что карта выбрана верно, что удивило его еще больше. Карта с мрачным человеком (бизнесом) легла рядом с первой картой, и казалось, от нее будто холодом веет...

– Что еще должно быть на этой интересной картинке? – невозмутимо спросил Наставник.

– Клиенты, деньги...

– Доставайте!

При слове «деньги» появилась карта ухоженной интеллигентной пожилой дамы с короткой стрижкой. По лицу Георгия было заметно, что этот персонаж ему нравится значительно больше!

– Теперь клиенты!

На этот раз из колоды появился толстяк с усиками. Странно выпученные глаза смотрели куда-то вверх, будто ожидая не то манны небесной, не то удара грома или еще чего-то столь же

страшного.

– М-да... – протянул Георгий, помещая карту рядом с пожилой дамой.

– Должен ли кто-то еще появиться в этом раскладе? – спросил Наставник.

– Ну... Наверное, моя супруга, дети, родители... – вымолвил Георгий.

На этот раз появилась таинственного вида женщина, приложившая палец к губам, словно призывая сохранить какой-то важный секрет. Мускульный тест показал, что карта выбрана неверно, и Георгия это ничуть не удивило.

– Нет, это точно не она! – Он покачал головой. – Надо другую выбрать...

– Меняйте, – кивнул Наставник.

Теперь появилось изображение другой молодой женщины – симпатичной и кокетливой, смотрящей на зрителя с легким вызовом, словно желая сказать – вот, мол, я какая!

– Да, эта похожа, – согласился Георгий, помещая ее рядом с толстяком.

При слове «дети» появилась томная блондинка с букетом ромашек.

– Ну да, дочки у меня...

– А вот это как раз непринципиально! – заметил Наставник. – Далеко не всегда карта, изображающая мужчину, должна олицетворять мужчину, и наоборот. Главное, чтобы она резонировала с вашими внутренними ощущениями.

И, словно в подтверждение сказанному, при слове «отец» перед зрителями предстала благостного вида старушка в белом пуховом платке.

Георгий чуть улыбнулся. На всякий случай он снова попытался разорвать колечко из двух пальцев. Безрезультатно.

– Да, папа на самом деле такой, – заметил он, – добрый, домашний, даже пироги печь умеет.

Но при слове «мама» появился какой-то недовольный субъект с напряженным лицом и опущенными уголками губ. Георгий поместил карту рядом с благостной старушкой, на этот раз ничего не комментируя.

Карты выстроились в ряд, являя собой галерею странного вида.

– Это все? – спросил Наставник.

Георгий еще раз сложил пальцы в кольцо, дернул и решительно покачал головой.

– Нет, это все! Мне бы хоть с ними разобраться...

– Хорошо, – согласился Наставник, – будем разбираться! Скажите, насколько вам нравится этот расклад? Все правильно или карты должны лежать как-то иначе?

Георгий покосился на экран.

– Да как-то не очень, – произнес он с некоторой опаской в голосе, – но как нужно, я пока не знаю!

– Хорошо, давайте начнем с главного персонажа – то есть с вас. Как он себя чувствует?

Георгий сдвинул брови.

– Да, честно говоря, не очень, – признался он, – вроде улыбается, а глаза тоскливые, и за спиной – никого, чтоб опереться! ... Как у нашего дворника, что снег убирает и тротуары метет.

– Да, незавидная у него участь, – согласился Наставник, – а чего он хочет?

– Хочет, чтобы всем было хорошо! Очень старается, устает, но получается пока как-то не очень.

– А как себя чувствует бизнес?

– Он все подавляет, – ответил Георгий, – как будто он здесь главный.

– А деньги?

– Ну, это как будто такая дама из высшего общества – порядочная, честная, достойная, но себя в обиду не даст! И на бизнес смотрит чуть свысока. Улыбается еще так иронически.

– Что с клиентами?

– Да бестолковые они какие-то! – досадливо махнул рукой Георгий. – И смотрят в другую сторону, куда угодно, только не на мой бизнес! – И со вздохом добавил: – Замучился уже рекламу давать.

– Ну, может быть, на такой бизнес им смотреть и в самом деле не очень хочется, – заметил Наставник и спросил: – Что же испытывает ваша супруга?

– Ну, она как-то далеко от меня... Я ей, правда, не очень много внимания уделял в последнее время. И смотрит куда-то в сторону. Обиделась, наверное! Как-то получилось, что бизнес, деньги и клиенты встали между нами, – видно было, как эта мысль напугала Георгия.

– А дети? – невозмутимо продолжал Наставник.

– Ну, дети смотрят на мать – она, правда, много ими занимается! Боюсь, меня вообще скоро узнавать перестанут.

– Что вы можете сказать о родителях? Что переживают они?

– Папа смотрит на маму – так, немножко снисходительно, но с любовью. А она недовольна, напряжена как-то... Есть заряд к нему, это точно! Хотя тоже любит, и заботится всегда, и на ноги его подняла, когда инфаркт у него случился.

– Ну и как, по-вашему, теперь должны лежать карты, чтобы расклад стал гармоничным? – спросил Наставник, улыбаясь почти мефистофелевской улыбкой. – Напоминаю, что обычно структурировать начинаем с себя!

Георгий двинул мышкой, и смуглый гастарбайтер оказался один посреди белого поля.

– Кто должен быть рядом с вами? – спросил Наставник.

– Жена, конечно, кто же еще! – Георгий пожал плечами, словно удивившись этому вопросу.

– А дети?

Он задумался на мгновение.

– Вот здесь, рядом с женой и чуть ниже. Переходный возраст у девчонок, глаз да глаз нужен... Она с ними больше занимается, но чтобы я тоже рядом был, если что!

– Хорошо... Что дальше?

– Родители! А то они совсем где-то на отшибе, далеко...

– Где же они должны быть?

– Вот здесь, выше меня... Родителей уважать надо! – Георгий как будто вошел во вкус.

– Так. Еще что?

– Я думаю, лучше к себе поближе деньги поставить, чтобы эта дамочка на меня смотрела...

Она вообще симпатичная такая, достойно выглядит. Честные деньги – это правильно!

– А бизнес?

– Бизнес – ниже! Надо, чтобы он мне служил, а не я ему, – решительно заявил Георгий и тихо добавил: – И почему только я раньше все делал наоборот?

– А клиенты?

– Вот здесь, чуть выше бизнеса, чуть ниже денег. Чтобы бизнес им тоже служил, а они мне деньги приносили!

Георгий оглядел получившийся расклад и удовлетворенно заявил:

– Вот теперь все правильно! Так и должно быть.

– Хорошо... – Наставник лукаво прищурился. – И как теперь чувствует себя центральный персонаж, то есть вы?

– Хорошо... – не очень уверенно вымолвил Георгий. – Все вокруг как надо, только он сам как-то не очень всему этому соответствует. Это уже не тот человек, который пашет от зари до зари и семью видит по праздникам.

– Может, тогда стоит его поменять? – предложил Наставник. – Проверьте мускульным тестом!

– Карту себя следует поменять, – торжественно провозгласил Георгий. – Казалось, он и сам вздохнул с облегчением... Место смуглого азиата занял улыбающийся мужчина с черными кудрявыми волосами. – Да, вот теперь хорошо!

– А как себя чувствует супруга?

– Лучше! Даже как будто повеселела. Он – то есть я – смотрит на нее, она довольна. Красуется, вот, мол, я какая...

– А дети?

– С ними тоже все в порядке – рядом и я, и мама, они под присмотром, чувствуют поддержку, но и понимают, что просто так не забалуешь.

– Что насчет родителей?

– Папа хорошо, а вот мама как-то все еще недовольна... – озадаченно протянул Георгий. – Заряд точно есть!

– Подумайте, чего ей не хватает! Можете выбрать здесь, в колоде ресурсов. Знаете, как с ними обращаться? Берете подложку и подкладываете под эту карту.

Георгий задумался.

– Наверное, ей не хватает какого-то принятия, понимания. Она ведь когда-то пела народные песни, и голос был, выступать хотела, да вот не сложилось! Отец против был, говорил, детьми занимайся, домом, она смирилась, конечно, но, наверное, в душе осталось что-то! Нет-нет да и вспомнит – я, мол, могла бы как София Ротару стать...

– Давайте попробуем дать ей это принятие.

Георгий аккуратно подвел карту-подложку под портрет, чуть отошел в сторону, чтобы оценить результат, и произнес:

– Маму теперь надо поменять!

Вместо недовольного персонажа появилась девушка в красном платье, симпатичная и воодушевленная, устремленная вперед.

– Вот так гораздо лучше! Мама теперь счастлива. И папа доволен.

– Может, ей куда-нибудь в самодеятельность пойти? – предложил Наставник. – Чтобы петь? Или в ансамбль к «Бурановским бабушкам»?

– Может быть... Я как-то раньше об этом не думал! – Георгий выглядел растерянным, но довольным. – У нас и центр досуга есть неподалеку!

– Что происходит с бизнесом, деньгами, клиентами?

– Ну, деньги оставим как есть. Эта дама теперь на меня смотрит как будто немножко покровительственно. Ну и пусть смотрит, а я смотрю на супругу! Так лучше.

– А бизнес?

– Бизнес тоже нужно поменять! – твердо сказал Георгий. – Не вписывается он сюда как-то.

– Воля ваша! – развел руками Наставник. – И мускульный тест вам в помощь.

Вместо синелицевого монстра появился веселый доктор в белой шапочке, и видно было, что самому Георгию он нравится.

– Да, вот так хорошо! Он деловой, активный, всех вылечит. А можно заодно и клиентов поменять? А то у этого товарища вид какой-то, мягко говоря, глуповатый...

– Пожалуйста! Только проверить не забудьте.

Мускульный тест, как того и следовало ожидать, ответил полным и безоговорочным одобрением... Толстяка сменила элегантная шатенка с легкой таинственной улыбкой на тонких губах.

– И ее надо рядом с бизнесом поставить, вот так! Они друг на друга смотрят теперь как-то даже с симпатией... Точно договорятся!

Георгий отошел чуть в сторону, оглядел получившийся расклад и удовлетворенно выдохнул:

– Вот теперь все правильно!

Вид у него был усталый, как после тяжелой работы, но в то же время счастливый, словно он только что сумел понять нечто очень важное.

– Что вы можете сказать по этому поводу? – поинтересовался Наставник.

– Что я слишком много времени и сил уделял бизнесу, а все остальное – жена, дети, родители – для меня было потом, после него... Я думал, вот раскручусь, и тогда у меня появится время, появятся возможности, но на самом деле я ведь им прямо сейчас нужен! А я все откладывал, все как-то не получалось. И бизнес все соки выпивал, хоть и деньги приносил, и на клиентов я злился часто, что бестолковые какие-то. А ведь настоящая-то причина – во мне!

– Спасибо, Георгий!

Наставник обернулся к залу.

– Итак, на примере этой демонстрации мы с вами сумели прийти к некоторому балансу, расставить все по местам в жизни этого человека. Если расклад представляет собой некую нестабильную систему, с креном в одну или в другую сторону, мы должны что-то поменять, иначе это может привести к серьезным проблемам.

– А могут карты быть наложены друг на друга? – послышался голос из зала.

– Могут, конечно, – охотно согласился Наставник, – но тут действует правило – что сверху, то и важнее. Если, например, карта денег окажется наложенной на карту человека, значит, он поменял свою жизнь на деньги, посчитав, что они важнее самой жизни.

Наставник посмотрел на часы.

– Итак, друзья мои, время нашей сегодняшней встречи подходит к концу, и мы можем уже подвести некоторые итоги.

Мы увидели, как работают метафорические карты. Алгоритм действий очень простой – вы выбираете карты, строите из них картину, описываете ощущения каждого из участников, при необходимости добавляете ему какие-то ресурсы при помощи подложек, как это мы сделали в случае с мамой Георгия, либо можно добавлять персонажу осознанности, раз за разом задавая один простой вопрос: чего он хочет? Передвигайте карты, находя оптимальное для них положение, при необходимости вы можете заменять их другими, но только «с разрешения» мускульного теста.

Вы сами смогли убедиться, что человек меньше чем за час сумел понять многое про свой бизнес, свою семью и себя самого. Мы могли бы ему рассказывать о том, что он должен сбалансировать все сферы своей жизни сколь угодно долго, он бы, может быть, даже кивал и соглашался... Но потом шел бы домой и продолжал жить, как жил раньше! Зато теперь, когда он сам себе все объяснил и сам все понял, перемены в его жизни неизбежны.

Еще раз – расклады могут быть самые разные. Главное – найти баланс, построив ту структуру, в которой все находится на своих местах – и ваша семья, и бизнес, и клиенты, и деньги... Ну и, разумеется, вы сами чувствуете себя прекрасно! Что проку от того, если у них все хорошо, а вы умираете, взяв на себя непомерные нагрузки? Кому это нужно? Уж точно не вам!

На этом я прощаюсь с вами, увидимся завтра.

На этот раз, читатель, задание будет сложнее. Самостоятельно или с помощью другого человека повторите расклад Наставника. Следуйте рекомендациям из этой главы. Обращайте внимание на возникающие у вас ощущения. Следите за выражением лиц участников вашей расстановки. Возможно, вас ждет множество интересных открытий.

А впереди – новая жизнь. Та, о которой вы всегда мечтали, но не могли в этом себе признаться.

Глава 4. Законы

Утро выдалось погожим и ясным – тучи рассеялись, небо посветлело, выглянуло солнце... Ольга, торопясь на занятия, впервые за долгое время поймала себя на том, что улыбается без особой причины – просто хорошая погода, хорошее настроение! А еще – предвкушение хорошего дня. При мысли о том, что сегодня она снова увидит Наставника, Ольга чувствовала легкое и приятное волнение. Даже себе самой она не хотела бы в этом признаться, но, собираясь утром, надела не брюки с джемпером, как обычно, а платье цвета фуксии – может быть, слишком яркое, слишком нарядное, не совсем подходящее к случаю – зато сама себе Ольга нравилась в нем необычайно!

Сидя в зале на своем привычном уже месте, она с нетерпением ждала появления Наставника. Конечно, очень интересно, о чем же он расскажет сегодня. Ольга искренне ждала новых открытий. Но в то же время было и еще кое-что! Очень хотелось, чтобы Наставник заметил ее и оценил, какая она привлекательная женщина, чтобы восхитился ею, а потом...

Что должно быть потом – об этом она запретила себе даже думать.

Вошел Наставник – бодрый, свежий, с сияющей улыбкой.

– Доброе утро, друзья мои! – приветствовал он собравшихся, и на миг показалось, что он в самом деле он похож на радушного хозяина, принимающего гостей. – Итак, продолжаем разговор!

Вчера и позавчера мы успели достаточно подробно поговорить о том, что может сделать бизнес эффективным – или, наоборот, неэффективным. Мы уже поняли, что любой бизнес – своего рода система, а собственник, соответственно, является частью этой системы...

Наставник чуть помедлил и оглядел зал, словно хотел убедиться, что все присутствующие включились в процесс.

– И не просто частью, а я бы сказал, частью важнейшей и определяющей! – подчеркнул он. – Именно родовые или семейные динамики собственника чаще всего и заставляют его в качестве компенсации своих внутренних сложностей создать бизнес. Поэтому и в дальнейшем личность собственника оказывает на бизнес сильнейшее влияние. То, кем является собственник, полностью отражается в структуре предприятия!

Если собственник начинает работать как раб на галерах – точно такая же волна накрывает всех сотрудников. Если собственник позволяет себе подворовывать – подворовывать будут все. Если собственник закладывает за воротник – пить тоже будут все. Если собственник приемлет беспорядочные половые связи – они будут процветать и в коллективе. Если у собственника в семье проблемы – дело идет к разводу, например, – разводятся многие сотрудники. Разумеется, это касается тех, кто более-менее лоялен... К счастью, верно и обратное: если налаживается духовная или эмоциональная жизнь собственника – налаживается она практически у всех сотрудников предприятия.

Он продолжил:

– Философия собственника тоже может очень сильно тормозить развитие предприятия. Например, мои философские концепции несколько отличаются от общепринятых. И потому мои сотрудники – особенно поначалу – испытывают довольно сильную фрустрацию, которая заставляет их пересматривать собственную жизнь, взгляды, подход к жизни... Это удастся далеко не всем, поэтому ко мне приходят весьма специфичные люди. А дальше уже – моя проблема, что делать: искать специфичных людей и обучать их нужным навыкам либо искать профессионалов и перестраивать их философию. И то и другое довольно дорого. В результате чего у меня сейчас такой вот разрыв!

Он беспомощно развел руками.

Максим смотрел на Наставника, и в этот момент ему больше всего хотелось крикнуть – возьмите меня! Уж что-что, а разделять философские концепции этого уникального человека он готов был всей душой – и прямо сейчас.

– Собственник создает бизнес по своему образу и подобию – почти как Бог, согласно библейским постулатам, когда-то создал человека, – таинственно улыбаясь, сообщил Наставник. Выдержав эффектную паузу, он продолжал:

– Да, собственник создает бизнес, исходя из своих взглядов на мир, своих убеждений, своих потребностей, своих привязанностей, комплексов, неврозов и много чего еще! А бизнес все эти качества собственника только усиливает. То, что раньше имело латентный характер или, по крайней мере, было неприметным, в бизнесе проявляется выражено, гротескно.

Именно поэтому в крупных холдингах, там, где превалирует «менеджерский» подход, почти всегда происходит отстранение собственника от управления предприятием. У него остается место в совете директоров, почет, уважение и, разумеется, подобающая доля прибыли, но – всего лишь право совещательного голоса в принятии решений! А реально всем рулят наемные специалисты – наемный генеральный директор, наемный исполнительный директор и т. д. Тогда все получается более-менее качественно и эффективно.

Наставник продолжил.

– Наша ли это ситуация? Нет. У большинства здесь присутствующих, кстати, включая меня, нет крупного холдинга, в котором подобная структура управления оправдывала бы себя. В большинстве своем мы и собственники, и генеральные директора, а если при этом еще и исполнительные – получается совсем интересная картинка...

– И швец, и жнец, и на дуде игрец! – послышалось из зала.

– Вот-вот, – улыбнулся Наставник, – поэтому сейчас мы с вами займемся изучением системных законов. Это примерно как изучать законы физики, чтобы создать какой-либо механизм... А мы попробуем понять, как, изменив что-то в себе, можно изменить деятельность своего предприятия, и наоборот, меняя что-то на предприятии – изменить себя, превратив бизнес в систему духовного роста. Бизнес как духовный рост... – мечтательно произнес он, и доверительно сообщил – Нравится мне этот слоган!

Наставник снова принялся прохаживаться взад-вперед, словно ему трудно было усидеть на месте.

– Итак, первый закон – это закон сохранения, или закон гомеостаза. Гомеостаз – это постоянство внутренней среды организма. Бизнес, как система, точно так же стремится стабилизировать себя! И чем эта система стабильнее, чем меньше в ней всяких потрясений, осложнений или нововведений, тем легче, лучше и, главное, более предсказуемо она работает.

Минус, конечно, в том, что любая система, остановившаяся в развитии, неминуемо разрушается. Она становится неконкурентной – не сразу, конечно, но это неизбежно – и в конечном итоге гибнет.

Кто или что является агентами стабилизации на предприятии? Обычно сотрудники. Они высказываются против изменений, держатся за старые правила, саботируют новшества и действуют так, как они привыкли.

Сергей тяжело вздохнул. Да уж, правда! Он вспомнил, как однажды в предпраздничные дни попробовал изменить в своем салоне рабочее время для менеджеров по продажам – не просто так, конечно, с отгулами или выплатой сверхурочных на выбор! – но куда там, просто на дыбы встали... Хоть и зол он был тогда из-за упущенной прибыли, но пришлось отступить, не увольнять же всех!

– Иногда это бывает даже правильно, – продолжал Наставник, – в качестве примера могу

привести такой случай: на оборонном заводе, выпускающем порох, произошло ЧП – был произведен порох с чешуйками. В норме этого быть не должно, частички пороха напоминают либо шарики, либо маленькие цилиндрики. В этом случае они гладкие, плотные и горят с заданной скоростью. В случае же появления чешуек порох сгорает гораздо быстрее, стрельба становится нестабильной, и нельзя предугадать, с какой скоростью пуля вылетит из ствола оружия, заряженного патроном с таким вот чешуйчатым порохом. В самом крайнем случае даже оружие может разорвать.

Понятно, что это ЧП! Вызвали технолога, прошли по цехам... И выяснилось, что у бабы Мани, которая сорок лет размешивала исходное сырье в центрифуге оструганной осиновой палкой, эту палку кто-то забрал, и теперь приходится шваброй размешивать! А в результате – такой эффект. Палку вернули, и качество пороха вернулось к норме.

В зале послышался негромкий смех. Наставник тоже улыбнулся:

– Да, тут конечно, вопрос, что подействовало... Однако результат налицо! И мы можем с уверенностью сказать, что на предприятии всегда есть процессы, которые позволяют стабилизировать влияние внешних сил. И часто эта стабильность – хотя и не всегда! – позволяет сохранить качество продукции, эффективность производства и команду сотрудников предприятия.

Потому стабилизирующим силам надо потакать, если не во всех вопросах, то во многих. В определенном смысле стабилизационные силы – это наше все! – провозгласил он.

Алексей снова представил себе свой уютный ресторанчик. Всего два дня он не был там, а уже соскучился так, как скучает человек по дому и семье. Надо признать, там действительно мало что меняется, и ему это всегда особенно нравилось! Даже рецепты блюд старинные, проверенные временем... Островок спокойствия, надежности посреди бурного моря, тихая пристань для вечно спешащих куда-то людей, где можно душой отдохнуть и точно знать, что здесь сегодня все будет как вчера, а завтра как сегодня!

«Стабильность – наше все, вот и Наставник говорит... Значит, не обязательно куда-то бежать все время, соответствовать каким-то трендам и веяниям, – думал Алексей, – и мой бизнес тоже вполне может жить и процветать! Может, все еще не так плохо, все обойдется и перемелется как-нибудь?»

Но радоваться было рано.

– С другой стороны, существует второй закон – это закон развития, – продолжал Наставник, – он гласит, что система неизбежно развивается, и если мы делаем что-либо, чтобы заблокировать развитие системы, она все равно через кого-нибудь заставит нас включить развитие.

– А если развития нет? – спросила восточная девушка.

– Если система не развивается, она умирает, – безжалостно отчеканил Наставник, но тут же добавил – С другой стороны, если она только развивается и в ней нет стабилизирующих сил, она тоже умирает!

Он изумленно поднял брови и развел руками, словно хотел сказать «да, такой вот парадокс!».

– Второй закон диаметрально противоположен первому, закон развития. Любая система стремится к усложнению ее структуры и увеличению числа функций. Обратите внимание: всегда есть стабилизирующая сила, и всегда есть развивающая сила. И эти два противоположных вектора удерживают систему в равновесии!

Эти силы всегда противоречат друг другу и немного мешают. И чем более интенсивно идет развитие, тем больше создается стабилизирующих воздействий. Если кто-то начинает слишком активно подниматься наверх, появляются дополнительные силы, которые гасят его активность. Вы можете называть их как угодно, но если есть стабильный уровень, над которым кто-то вдруг

сильно поднялся, то придет какая-нибудь нахлобучка, которая неизбежно вернет его обратно.

Обычно это выглядит следующим образом: есть некая стабильность, но тут кто-то решает устроить революцию. Рядом с революционером образуются провалы, компенсирующие его активность. Если это уровень эмоций и кто-то в системе становится слишком радостным, то рядом с этим человеком все начинают печалиться, сильно понижать этого радостного человека, чтобы система снова могла прийти в состояние гомеостаза.

Что же происходит в реальности? Фактором дестабилизации обычно выступает сам собственник или генеральный директор. Он ставит цели, разрабатывает стратегические планы, у него есть свое видение того, как должно развиваться предприятие. Эти планы он стремится внедрить в жизнь, активно вмешивается в систему управления. В общем, провозглашает что-то вроде «Вперед, товарищи! Вперед и с песней!»

Наставник вытянул руку и стал немного похож на статую Ленина, вроде тех, что в советские годы устанавливали в каждом провинциальном городе возле здания райкома партии.

– А система управления этому противится как может, и потому стабилизаторами становятся все остальные сотрудники, в большей или меньшей степени. Они как будто говорят: «Ша, погодите!»

Наставник выставил ладони перед собой, словно защищаясь, и волшебным образом вдруг преобразился в торговца с легендарного одесского Привоза, даже характерный акцент в голосе появился:

– Ша, мы немножечко будем тормозить! Мы будем делать все, чтобы это все у вас не было так быстро. Потому что если вы побежите как вам хочется, у вас оторвутся ноги!

В зале рассмеялись. Наставник выдержал короткую паузу и продолжал уже обычным голосом:

– Бывает, в системе возникают серьезные проблемы – например, если собственник сам является слабым дестабилизатором, желает оставить все как есть и любые изменения сам же пресекает на корню. Или так боится осуществления своих целей, что все сотрудники на подсознательном уровне чувствуют его страх и начинают бояться в сто раз больше. Они буквально встают на дыбы, включают все тормоза, и в результате мы наблюдаем картину, когда собственник с выпученными глазами бежит по офису, и кричит «всех уволю!». Он действительно уверен, что ему все мешают, не дают жить и рубят на корню его гениальные начинания!

– А что дальше? Правда уволит? – с некоторым страхом в голосе спросила девушка в очках. Видно было, что ситуация ей знакома!

– Да, уволит! – бодро ответил Наставник. – И наймет новых. Но очень скоро картина сложится точно такая же, потому что проблема не в них, а в нем самом и в том страхе, который собственник испытывает перед своей целью.

Возможна и такая ситуация – у собственника нет страхов, но сам он очень быстрый и не учитывает инерцию бизнес-процессов, а потому сотрудники не успевают за изменениями.

Наставник окинул взглядом зал и резюмировал:

– Скорее всего, в вашем бизнесе тоже есть нестыковки между дестабилизацией, которую вносите вы как собственник, и стабилизацией, которую обеспечивают остальные. Поэтому, если вы жалуетесь, что ваши сотрудники работают плохо, подумайте – чем это выгодно вам? Почему вы опасаетесь, что у вас вдруг станет больше денег? Система только поддерживает вас в этом процессе!

Алексей тяжело вздохнул. Не хочется признавать, конечно, что в аховом положении его бизнеса виноват он сам и никто другой! Перемены ему действительно не по душе. А выжить без них все равно не получится!

В общем, куда ни кинь – всюду клин.

– Из этой ситуации единства и борьбы противоположностей совершенно логично вытекает следующий закон, третий – закон баланса, – продолжал Наставник. – Баланс должен быть во всем! И между силами стагнации и силами развития в том числе. Если одно из направлений перевешивает – не важно, какое именно, – мы неминуемо оказываемся в яме.

Повторюсь еще раз: баланс должен присутствовать везде – в соотношении активности и пассивности, получения и отдавания... Один из ярких примеров – это взаимоотношения с клиентами. Кто такие клиенты? Это люди, которые приходят к вам, чтобы брать ваш продукт и взамен давать деньги. Если цена вашего продукта завышена, они, может быть, и заплатят... Но второй раз к вам уже не придут. Таким образом, вы нарушаете баланс, и клиенты от вас уходят! Какое-то время можно привлекать новых с помощью агрессивной рекламы, но это работает лишь ограниченное время, и совсем скоро клиенты просто перестают обращать на вас внимание. Поэтому обязательно нужно соблюдать баланс качества того, что мы продаем, и цены. Если качество превышает цену (ненамного, процентов на десять, в противном случае мы просто начнем работать себе в убыток!), мы получаем лояльность клиента, и в следующий раз он снова придет к нам. С удовольствием придет! Есть много способов повысить качество предложения, сильно не уходя в минус – скидки, бонусы, дисконтные карты... Иногда это могут быть просто маленькие приятные подарки. Например, моя супруга недавно получила заказ из интернет-магазина, а в качестве бонуса – календарь с ее фотографией, сделанный в виде коллажа успеха – ну, там с домами, яхтами и прочими радостями жизни. Не думаю, что им это стоило очень дорого, но такие неожиданные и приятные сюрпризы заставляют человека заказывать в этом месте снова и снова!

Ольга быстро записала в блокноте: «фотокалендарь». «Надо же, и как мне самой в голову не пришло! – подумала она. – Ведь и недорого совсем... Можно иногда для постоянных клиенток фотосессию организовать. Идея супер!»

– Другой яркий пример – это зарплата, – продолжал Наставник. – Уважаемые друзья, работающие по найму, учтите: если вы начинаете приносить компании, в которой работаете, пользы примерно на десять процентов больше, чем от вас ждут, то обычно это вызывает позитивную динамику повышения вас по службе. Что интересно, вы даже можете не захотеть принимать это повышение, особенно если смотрите на ситуацию с позиции «Ой, мне же теперь придется больше работать!»

В то же время, если вы нарушили баланс больше, чем на десять процентов, и дали на двадцать, тридцать, сорок или даже пятьдесят процентов больше, чем от вас ждут, то этим самым вы вызываете фрустрацию у обратной стороны: «Я не в состоянии вам компенсировать ваше рвение. Пожалуй, мне лучше с вами расстаться». То есть, если вы делаете значительно больше, чем от вас ждут, то с противоположной стороны вскоре на вас начнут смотреть косо.

Уважаемые господа собственники, учтите и вы: если сотрудник приносит очень много пользы, а вы платите ему очень мало, баланс нарушается, и человек выгорает. Через несколько месяцев он, выжатый, как лимон, уйдет от вас. Про вашу компанию нигде не скажет доброго слова – и будет совершенно прав! Потому что баланс относительно него был нарушен, и теперь работник имеет обоснованные претензии.

– А если платить больше? – спросил Георгий, который вчера участвовал в демонстрации с картами.

– Парадокс, но тут происходит почти то же самое! – отозвался Наставник. – Человек, который получает больше, чем он заработал, начинает чувствовать себя беспокойно и пытается этот баланс компенсировать.

– Значит, он начнет больше работать? – уточнил Георгий.

– Все нет! Что чувствует человек на подсознательном уровне, разумеется? «Мне подняли зарплату, работать больше я не могу, не хочу или не знаю как, и потому я сделаю все, чтобы меня уволили!» На сознательном уровне человек начинает чувствовать себя звездой и думает что-то типа такого: «Ха-ха, мне много платят – значит, я крут! Я незаменимый, я могу требовать еще больше!»

Наставник сокрушенно покачал головой.

– Ну а дальше... За такую зарплату он не просто перестает работать, но даже начинает немножечко вредить, хамить руководству и другим сотрудникам, представляя себя эдаким «кумом королю», всячески нарываясь таким образом на то, чтобы его уволили. И как только его увольняют, он сталкивается с реальной жизнью, приходится снова искать работу, а сможет ли он найти ее снова при таких условиях – это уже другой вопрос.

– А если его не увольнять? – спросила дама в строгом костюме.

– Если мы продолжаем держать этого человека, вкладываясь таким образом в свое чувство вины, он будет продолжать активно плевать нам в душу, – безжалостно отчеканил Наставник. – Как вы думаете, является ли такое поведение эффективным?

– Нет конечно! – ответила дама и почему-то покраснела.

– Да, и я тоже подозреваю, что не очень! – отозвался, Наставник. – С точки зрения финансов оно неэффективно, а с точки зрения стабильности коллектива просто разрушительно.

– Почему? – удивилась дама.

– Потому что такой работник сильно подрывает моральный дух коллектива, – ответил Наставник, – он ходит и всем своим видом дает понять окружающим, какие они лохи и как он круто тут устроился. Хорошо еще, если не говорит об этом на каждом углу... А бывает, и говорит!

Со временем и остальные начинают хотеть примерно того же. Проходит несколько месяцев, и вы понимаете, что коллектив потеряли – и только потому, что платили слишком много одному сотруднику. Он растлевает всех, внушая коллегам мысль о том, что они достойны гораздо большего!

Наставник чуть усмехнулся, будто вспомнив что-то забавное.

– Есть один хороший анекдот, который отлично иллюстрирует подобные ситуации:

Идет мужик. Навстречу ему другой (бывший одноклассник):

– О, Васек, привет!

– Привет! Как твои дела?

– Мои – классно! Я бизнесмен, у меня все супер! А твои как?

– А я вообще никак. Жуть! Негде жить, нечего делать, денег нет, все плохо...

– Ну ладно, давай я тебя к себе возьму.

– Давай. А что делать надо?

– Ну, мы будем подъезжать к банку, ты будешь заходить в банк, там передавать чек, брать деньги, возвращаться, и мы едем дальше. Половина мне, половина тебе.

– А что, клево! Давай!

И начали они так жить. Васек ездит в банк, получает деньги, половину отдает владельцу, половину оставляет себе. Прибарахлился. Купил квартиру, машину. Вроде бы все классно, но что-то начал он скучать. Друг его спрашивает:

– Васек, в чем дело? Ты же так неплохо получаешь...

– Да. Вот только в банк-то езжу я, а делить приходится пополам.

В зале послышался смех. Наставник помедлил недолго и закончил:

– Люди просто не понимают, что во всем должен быть баланс. И что его необходимо соблюдать!

– А как же его соблудости? – спросил Георгий. Он подался вперед, и видно было, что этот вопрос очень важен для него.

– Вопрос очень серьезный... – задумчиво произнес Наставник. – И я бы сказал, неоднозначный! Идеальная зарплата – это, конечно, сдельная. Идеальная ситуация – это когда есть фикс плюс флекс, то есть фиксированная часть зарплаты плюс переменная (премиальная), которая напрямую зависит от производительности данного сотрудника, выраженной каким-то образом в доходах компании.

Если мы назначаем сотруднику просто какой-то абстрактный KPI (нормочасы, человеко-детали или что-нибудь в этом роде) и эти детали не являются деятельностью, напрямую связанной с прибылью компании, то работник может считать, что он действительно много сделал, но будет ли это полезно компании – непонятно.

А если оплата превышает уровень пользы, которую он приносит, нарушается баланс. И именно вы нарушаете баланс такой выплатой. Поэтому вопрос создания ключевых показателей эффективности – KPI – очень актуален. Они должны быть разумными и напрямую коррелировать с прибылью компании. Обратите внимание: не с доходами, а с прибылью.

Сотрудники должны понимать, что зарплата зависит от результатов их труда! Как вариант – вводите плавающий коэффициент от стоимости работы. Если люди не находятся в состоянии стойкой стагнации, на них это влияет. Ну а если находятся – с ними работать бесполезно, надо работать в первую очередь с собой! А когда поработал с собой – коллектив можно уже просто сменить.

В зале стало тихо. Лица у многих слушателей стали напряженные, и на них явственно читалось непонимание, даже неприятие...

– Как же так – сменить? Люди ведь, – выдохнула полная женщина.

Но Наставника это, казалось, вовсе не смутило.

– Должен вас предупредить, друзья мои, – доверительно сообщил он, – если вы будете развиваться быстрее, чем развивается ваша команда – а после наших занятий это почти неизбежно, проверено на опыте! – вы можете оказаться в довольно непростой ситуации. Представьте: вы уже осознали свои цели, поняли, что и зачем вы делали раньше, знаете, куда и зачем вы хотите идти... То есть в определенном смысле вы стали другим человеком! А ваши сотрудники остались такими же, как и раньше. Рано или поздно вы окажетесь перед дилеммой, что делать: либо перестраивать мышление сотрудников, либо менять команду.

С одной стороны, если человека придется переучивать, это вам будет стоить немало денег, времени и собственных ресурсов. С другой стороны, нужно посчитать, во сколько обойдется введение нового сотрудника? Чем более высокотехнологичной является данная должность, тем больший срок требуется на адаптацию новичка. Необходимо оценивать все риски, все затраты. И вам, как управляющему, надо понять – что же в данном случае лучше?

Наставник сдвинул брови и заговорил очень серьезно:

– Обратите внимание – как управляющему, а не как человеку! В противном случае вы рискуете попасть в ловушку «хорошего отношения», когда мы бесконечно «входим в положение» своего сотрудника, не можем в чем-то ему отказать, без конца прощаем ему ошибки. С одной стороны, человеческие отношения никто не отменял, ведь мы не роботы, но с другой – до тех пор, пока собственник пребывает в иллюзиях такого семейного, патриархального подхода и хочет быть отцом родным для своих подчиненных, бизнес никогда не станет системным. Такой «бизнес с человеческим лицом», скорее всего, будет неэффективным!

– А что же тогда делать? – тихо спросила восточная девушка. – Неужели другого выхода нет?

– Есть! – улыбнулся Наставник. – Но для этого необходимо поднять общий уровень системы. Можно ли это сделать? Можно, но для этого необходимо, чтобы лидер изменений приобрел

такой вес, такую значимость, чтобы вся система смогла перейти на новый квантовый уровень для компенсации нового уровня развития источника изменений.

Тут вступает в действие четвертый закон, который звучит примерно так: стабильность системы квантуется. То есть система может быть сколь угодно стабильна в рамках определенного уровня. Для перехода вверх или вниз система должна набрать достаточно внутренних изменений, тогда и происходит переход на следующий структурный уровень.

Наставник подошел к доске и быстро нарисовал график, похожий на горный пейзаж, изображенный ребенком и почему-то испещренный кружочками и треугольниками.

– Если мы рисуем график, то обычно этот график выглядит как волнообразная восходящая линия, где после сильного подъема следует небольшой спад, – объяснил он, указывая на свой рисунок.

Голубые кружочки на графике – это стабильные уровни. Но обратите внимание, стабильный уровень всегда ниже некоторого пика, который к этому уровню приводит. То есть у инициатора изменений должно быть столько энергии, чтобы он смог поднять систему на уровень (синий треугольник), превышающий тот, к которому система должна прийти (голубой кружок). Тогда система скатится к новой стабильности и будет в ней пребывать.

Переход из одного энергетического положения в другое – это сложный процесс, который требует от вас серьезных энергетических вливаний, иной идеологии и внимания, необходимых для построения новой парадигмы управления, производства, торговли или любой другой деятельности, которой вы занимаетесь. Невозможно получить резкий прирост прибыли – а прибыль и есть энергия системы! – оставив все как было.

Надо помнить еще вот о чем: вы можете вложить свою энергию и даже получить резкий скачок прибыли, но это еще не сделает систему стабильной! Может случиться так, что вы, например, ушли в отпуск – и прибыли не стало. Чтобы система вышла на новый уровень доходов, нужно так ее перестроить, чтобы она эффективно функционировала и получала этот доход без вас.

Сергей недоверчиво покачал головой. «Ну-ну, хорошо ему говорить, – думал он, – не знаю уж, где таких чудо-сотрудников найти, а моих только оставь хоть ненадолго! На неделю уедешь – и то норвят расслабиться...»

– Да, для этого сотрудники должны ясно понимать, что они делают, зачем и сколько они за это получают, – продолжал Наставник, – а еще иметь четкие инструкции, что делать в штатных ситуациях и что делать в экстренных случаях. Коммуникация должна быть построена таким образом, чтобы она помогала и производству, и продажам.

Понятно, что это может быть уже другой имидж предприятия, другой товарный ассортимент, другое качество производимых услуг! Как вариант – скорость изменения товарного ассортимента должна быть введена в структуру регулярной деятельности предприятия. Например, в компании «Самсунг» нормой является выпуск новых моделей мобильных телефонов в каждой линейке ассортимента два раза в год. Если они этого не делают, то для компании «Самсунг» это плохо, потому что стабильность их прибыли зависит от скорости смены ассортимента продукции! Поэтому если у вас есть необходимость соблюсти какую-то норму прибыли и скорость смены товарной продукции является показателем эффективности данного процесса, значит, это должно быть прописано во всех правилах вашей компании.

Наставник сделал короткую паузу, потер лоб...

– Почему я так подробно говорю об уровнях квантования? Почему это важно? Потому что, если вы хотите выйти на новый уровень и добиваетесь новых прибылей своими силами, вам необходимо часть этих сил перераспределить на то, чтобы встроить ваши навыки в структуру предприятия. Для этого, как я уже говорил, может понадобиться смена части команды.

Невозможно силами одного человека, гендиректора например, удерживать необходимый уровень производства, продаж, маркетинга, если ему не помогают его сотрудники!

– А если научить? – донеслось из зала.

Наставник с сомнением покачал головой:

– К сожалению, опыт показывает, что часто бесполезно учить людей выполнять работу в новых форматах, если они привыкли действовать стандартно, по старинке. Так же, как и бесполезно, по крайней мере в рамках короткого отрезка времени, пытаться как-то повышать калибр своих сотрудников.

– А что такое калибр? – спросила Ольга.

– Калибр – это уровень задач, за которые человек готов взяться, – охотно объяснил Наставник, и на миг Ольге показалось, что он посмотрел на нее как-то по-особенному – заинтересованно, что ли... Однако уже в следующий момент он продолжал как ни в чем не бывало:

– Если человек готов взяться только за какую-то мелочовку, он во всех остальных вопросах будет мыслить и поступать мелочно. Ну не может кухарка управлять государством, это утопия!

Он чуть подумал и добавил:

– А уж тем более – каждая кухарка. Чтобы управлять государством, нужен определенный уровень личности! Точно так же определенный уровень нужен и для того, чтобы управлять компанией, и для того, чтобы реализовывать какие-то масштабные цели...

Наставник оживился и принялся рисовать на доске что-то вроде перевернутой пирамиды, пересеченной горизонтальными линиями.

– Если у нас, к примеру, стартап на пять человек – это один уровень, а если компания, в которой сто пятьдесят сотрудников, то уровень уже совершенно другой! А если пять тысяч – тем более... Общаться придется с совершенно другими людьми, клиенты будут другие, контрагенты другие, и продукт должен быть рассчитан на совершенно другой объем и уровень запросов!

Ваш калибр растет с той скоростью, с которой растете вы. Если вы не растете – ничего не происходит, это стагнация. Но если растете, – еще больше воодушевился Наставник, – если вы растете, растут ваши амбиции, цели, возможности... Компания может не успевать за вами! Тогда находим, тех, кто не успевает, и либо меняем калибр сотрудника, либо подбираем нового кандидата на эту должность.

Наставник лукаво прищурился.

– Кстати, собственникам на заметку – если у вас наемный генеральный директор и его калибр превышает ваш, ждите проблем! Скорее всего, вашу компанию он отождествит. Собственно, это и понятно – если он хорошо умеет управлять, то зачем ему вы? Так что запомните – либо вы управляете сами, либо ваш наемный гендир должен быть чуть меньшего калибра, чем вы!

Он окинул взглядом зал (у некоторых слушателей лица приняли недоуменное, даже обиженное выражение) и заговорил бодро, почти весело:

– Ну а теперь мы можем легко и непринужденно перейти к пятому закону, называемому также законом места принятия решения. Он гласит следующее: любое решение должно приниматься на том уровне ответственности, который соответствует уровню решения. Ну, мы уже затрагивали здесь совсем уж крайние случаи – например, когда собственник решает, какую туалетную бумагу закупить в офис. А теперь поговорим на эту тему более подробно.

Наставник снова принялся рассказывать взад-вперед.

– Стратегические решения принимаются на уровне собственника и гендиректора, тактические – на уровне гендиректора и исполнительного директора, тактические и локальные технологические – на уровне начальников отделов, локальные решения – на уровне исполнителей. И тогда, если не происходит нарушения закона об уровне принятия решения, мы

получаем обоснованные адекватные решения, которые работник готов выполнять.

– А можно пример? – робко спросила девушка в очках. Видно было, что эта тема ей не особенно понятна.

– Ну вот представим себе – генеральный директор решил открыть филиал. Сам он, правда, не знает, как это делать, поэтому зовет исполнительного и говорит: «Нам срочно нужно открыть филиал в Воронеже». Исполнительный задает резонный вопрос: «А как?» Но, поскольку мы помним, что генеральный и сам не знает как, он легкомысленно отвечает что-то вроде: «Ну, ты придумай как-нибудь!»

И вот это «придумай как-нибудь» отдает стратегическую часть идеи в руки человека, который должен реализовывать только тактические задачи. Исходя из своего калибра, он думает о том, «как я буду это делать?», забывая о том, что первый – и главный! – вопрос звучит так: «Для чего я буду это делать?» И происходит это просто потому, что это не его уровень ответственности!

Наставник удивленно поднял брови, словно говоря: как можно не понимать таких простых вещей!

– Что думает исполнительный в данном случае? «Ну, допустим, филиал мы откроем, что-нибудь там продадим и ладно!» Главная его задача – сделать это дешево, минимальными усилиями, потому что зона его ответственности – это прибыль. Причем прибыль от тех действий, которые и так приходится совершать постоянно! Он понимает, что открытие филиала – это определенные затраты, ведь придется снимать помещение, нанимать персонал и так далее. Удастся ли отбить эти затраты – большой вопрос, а когда – тем более неизвестно. Поэтому затраты он стремится минимизировать – находит офис чуть больше собачьей будки, сажает туда человека, который готов работать за еду, и исполнительный рапортует: «Филиал открыт!» Будет ли работать такой филиал? – обратился Наставник к слушателям.

– Ну, наверное нет... – нерешительно донеслось из зала.

– И в самом деле нет! – согласился Наставник. – Прибыли от такого филиала скорее всего не будет, зато и убытков мало. А все почему? Потому что никто не озаботился вопросом, зачем это нужно и какую стратегическую цель ставил себе собственник или генеральный директор, открывая филиал в Воронеже. Ведь именно от цели зависит способ реализации данного проекта – может быть, например, там нужно было открывать не филиал, а франшизу, или представительство, или еще что-то... Но поскольку генеральный переложил задачу на исполнителей, они решили ее в рамках своей компетенции, то есть никак.

Этот пример – наглядная иллюстрация того, что происходит с людьми, когда на них перекадывают ответственность, не соответствующую их уровню. Они, понимая, что выполняют не свою задачу, начинают либо претендовать на повышение своего статуса, либо просто активно саботируют все ваши начинания и не докладывают вам об этом. О том, что происходит, вы, как правило, узнаете постфактум, когда исправить что-либо уже невозможно. И все это только потому, что был нарушен закон об уровне принятия решений!

– А где подробнее прочитать про эти законы? – спросила строгая дама, держа наготове блокнот и ручку.

– Боюсь, что нигде, – развел руками Наставник, – потому что пока еще эти законы не описаны в литературе. Вы можете подробнее прочитать про системные законы, законы социальных систем, но, во-первых, даже в интернете на эту тему информации мало, просто крохи, к тому же сведения довольно отрывочные, а я потрудился их собрать и систематизировать. Ну и плюс личный опыт – через многие ситуации пришлось пройти самому, налаживая работу своей команды. Не претендую на истину в последней инстанции, но с уверенностью могу сказать только одно – эти законы работают!

Наставник недолго помолчал, улыбаясь.

– Может быть, сам когда-нибудь соберусь написать книгу на эту тему... – мечтательно произнес он и тут же, посмотрев на часы, заговорил деловым тоном: – Итак, перед нами следующий, шестой системный закон – закон иерархии по большей пользе. И он гласит следующее: иерархический статус в системе выше у того, кто приносит системе больше пользы. Звучит достаточно очевидно, но тем не менее этот закон очень часто нарушается.

– А как понять, что такое иерархия? В данном случае я имею в виду... Ведь это не только система администрирования? – спросил молодой мужчина.

– Иерархия – это вертикальное расположение участников системы, при котором они находятся друг над другом. – Наставник даже руку поднял, чтобы показать как. – И тот, кто в этой иерархии важнее, получает от системы большие бонусы – как материальные, так и нематериальные. Кстати, нематериальные способы поощрения нельзя недооценивать, нужно пользоваться ими почаще! Хвалить чаще, хвалить громче, причем желательно делать это прилюдно, вводить какие-то символы, внутренние знаки отличия и так далее.

Один из видов нематериальных ресурсов – это уважение. И в некотором смысле оно ценнее денег! Максимальное уважение в компании имеет собственник, и это правильно. Но и он, в свою очередь, должен уважать сотрудников, причем уважение тоже распределяется по иерархии: генеральному, исполнительному и так далее, вплоть до рядового сотрудника. В общем-то, именно рядовой сотрудник наименее защищен – его легко увольняют и заменяют другим, ему меньше прощают ошибок... Но и он тоже имеет право на свою долю уважения, нельзя об этом забывать ни в коем случае!

Наставник обратился к залу.

– Итак, суть этого закона понятна? Если появляется человек, который приносит больше пользы, то он получает более высокий иерархический статус, – подытожил он.

– А чем определяется польза? – спросила скромная молодая женщина с гладко зачесанными русыми волосами. За все время она ничем не обнаружила своего присутствия, сидя где-то в углу, но почему-то сейчас ее вопрос, заданный тихим голосом и вроде бы наивный, даже детский, заставил всех обернуться в ее сторону. Даже Наставник задумался...

– Естественно, польза определяется результатом бизнеса. – Он говорил медленно, словно рассуждая вслух. – Но что мы вкладываем в понятие «результат бизнеса»? Кстати, я забыл об этом сказать, потому что целеполагание зависит от того, в каких единицах измеряется результат деятельности. Если результат измеряется в чистой прибыли, то это одно, если в выручке – это другое, если в количестве счастья, принесенного людям, – это третье, если в охвате территории – это четвертое. И на разных стадиях развития бизнеса мы можем использовать разные критерии его развития!

Наставник в очередной раз провел рукой по своей бороде.

– Но обычно все-таки чистая прибыль является, как минимум, второй по значимости (а чаще всего – первой) целью бизнеса. Если это так, тогда количество прибыли, которую принес человек, является мерой его иерархической ценности в компании.

– Да, и еще, – спохватился Наставник, словно вспомнив о чем-то важном, – должен сказать, что этот закон касается не только личностей, но и отделов предприятия. Принято считать, что на предприятии главным является производственный отдел. В самом деле, что производственники сделали, то остальные и продают! Но, с другой стороны, если продавники перестанут работать, производственники могут делать все что угодно, забивая склады своей продукцией, но сбыта не будет и в конце концов предприятие останется без прибыли, а сотрудники без зарплаты. С другой стороны, если не работают производственники – продажник может делать все что угодно, но ему попросту нечего будет продавать.

– И как же в итоге понять, кто главнее? – спросил солидный мужчина в очках.

– Ну, это можно понять по ключевым показателям эффективности, которые вы ввели на своем предприятии, – ответил Наставник, – а наиболее эффективными являются те отделы и те сотрудники, которые тратят наименьшее количество времени на осуществление своей деятельности – разумеется, при условии сохранения необходимого качества. К тому же не забывайте, – Наставник чуть прищурился, – что у вас есть мускульный тест! Это очень мощный инструмент.

Он выдержал короткую паузу, пошуршал бумагами на столе.

– Итак, следующим номером нашей программы выступает седьмой закон, или закон иерархии по времени. Он формулируется так: кто раньше в систему вошел, тот в ней и важнее.

– Старый сотрудник важнее нового? Как носитель традиции? – деловито уточнил мужчина средних лет в очках и с короткой седоватой бородкой, похожий на чеховского интеллигента.

– Да, старый сотрудник важнее и ценнее нового, и чем дольше этот сотрудник пребывает в вашей организации, тем большим уважением он должен пользоваться! – подтвердил Наставник. – К сожалению, этот закон часто нарушается – даже чаще, чем предыдущий. Это непростое для иерархических структур правило, потому что может быть и так, что дольше всех на предприятии работает первая секретарша шефа. И все должны ее уважать! А если шеф нанимает, например, новую секретаршу, которая более профессиональна, она все равно должна уважать предыдущую.

У Сергея перед глазами на миг появилось лицо Михалыча – бывшего отцовского приятеля. Его он помнил почти столько же, сколько себя самого... Еще пацаном крутился у них с отцом под ногами, когда они чинили свои «ласточки» в гараже, пили пиво и разговаривали на «мужские» темы. Потом, уже в девяностые, когда отца не стало, а Михалыча уволили с завода, пристроил его к делу, чтоб не пропал хороший мужик, взял к себе охранником, а проще говоря, сторожем на склад. И теперь, хотя Михалыч давно уже миновал пенсионный рубеж, он все еще на боевом посту – привык чувствовать себя при деле, да и внукам помогать надо! А без Михалыча и склад не склад. Хоть не разбирается он в современной технике, зато мимо него мышь не проскочит...

– А если собственник нанимает нового генерального директора и он в компании самый молодой, выходит он должен всех уважать? – удивленно спросил парень в драных джинсах

– Да, – твердо ответил Наставник, – он требует подчинения, но сам должен относиться с уважением ко всем сотрудникам. Если он приходит в компанию и не уважает, к примеру, уборщицу, которая трудится там со дня основания, если относится к ней пренебрежительно – а то и просто по-хамски, бывает и такое! – то очень скоро сам потеряет все свои бонусы, в том числе и уважение других сотрудников.

– А для собственника имеет значение, кто пришел раньше, а кто позже? – спросила Ольга.

– Да, имеет, – подтвердил Наставник, – хотя он пришел раньше всех и является самым уважаемым человеком и его решения влияют на всех остальных, но он должен учитывать этот закон, когда он назначает кого-то на высокие должности. Если при прочих равных два сотрудника могут быть одинаково успешны в случае повышения, то должность стоит отдать тому, кто дольше работает на предприятии. Почему? Просто-напросто потому, что повышение более молодого по стажу пребывания в компании сотрудника приведет к нарушению данного закона. И последствия такого нарушения могут оказаться гораздо более тяжелыми, чем те ошибки, которые, возможно, сделал бы старший по стажу работы сотрудник. Как говорится, старый друг лучше новых двух.

Если сотрудник с меньшим стажем оказывается гораздо компетентнее, то в данном случае как бы не возникает нарушения закона временной иерархии, а наступает соблюдение закона

иерархии по пользе. Кто больше приносит, тому более высокое иерархическое место в организационной структуре предприятия.

– Знаете, бывают такие случаи, когда собственник... То есть учредитель компании... меняется в процессе работы! – волнуясь, заметила гламурного вида блондинка лет тридцати. Золотистый загар, длинные волосы, дорогое платье, обилие украшений – все вместе создавало облик красивой и праздной женщины, и даже непонятно было, каким ветром ее занесло на этот семинар.

– Собственник меняется, – повторила она, – и тогда он не самый старший в системе, не с него все началось. Как тогда с законом старшинства? Он не лишается части полномочий?

– Нет, его полномочия, конечно, сохраняются, – с легкой улыбкой ответил Наставник, – но если новый собственник начинает плохо отзываться о тех сотрудниках, которые работают в компании дольше него, не уважает ту идею, большую концепцию, которую заложил первый собственник, то дальше предприятие развалится почти неминуемо.

Голос его звучал мягко... Ольга злобно посмотрела на блондинку. «Ну зачем таким вообще бизнес, – думала она, – ясно ведь, папик какой-нибудь богатый спонсирует! Или муж-олигарх денег дает, чтобы дома не скучала. Лучше бы собачку завела, что ли, чем у занятых людей время отнимать и отсвечивать тут!»

Если бы взгляды могли испепелять, длинные волосы блондинки уже вспыхнули бы, как пучок соломы, но Ольга тут же одернула себя – нельзя отвлекаться!

– Восьмой закон – закон принадлежности, – продолжал Наставник, – этот закон гласит: кто в систему пришел, тот в системе и остался. Даже если этот человек уволится или, не дай бог, конечно, умер, то есть вообще перестал существовать на физическом плане! К нему все равно нужно относиться с уважением, признавать его заслуги и его вклад.

Это относится к любому сотруднику, когда-либо работавшему в компании. Самым худшим, что может быть, является отрицание вклада собственника.

Наставник оживился, словно вспомнив что-то интересное, и принялся по обыкновению расхаживать взад-вперед.

– Например, собственник создал компанию по производству автомобильных шин. Через тридцать лет компания перепрофилировалась и теперь выпускает что-то другое – допустим, уплотнители для сантехники. Если управляющий – а за ним и другие сотрудники! – начинают о первоначальной идее отзываться плохо и говорить что-то вроде «мы тридцать лет шли не тем путем, а вот теперь пойдем правильным», они принижают роль собственника. Это неминуемо приводит к тому, что компания начнет разваливаться!

Если собственник не будет уважать своих компаньонов, которые вместе с ним стояли у истоков компании, не будет ценить то, что они сделали, последствия будут примерно такими же.

– А это важно – ругать в глаза или за глаза? – уточнила девушка в очках.

– Даже если вы делаете это в своей спальне, спрятавшись под одеяло с головой, – никакой разницы! – провозгласил Наставник. – Потому что уважение совершенно необходимо.

Или возьмем такую ситуацию: было три собственника, двое сговорились и третьего выдавили. Как они это сделали, не важно – напрямую или хитростью, через перерегистрацию, на собрании совета директоров втихую постановили исключить собственника из числа учредителей... Да, все можно сделать, но это однозначно приводит к тому, что предприятие начинает работать чрезвычайно плохо!

– И этого никак нельзя избежать? – спросила строгая дама средних лет.

– После этого на самом деле предприятие нужно закрыть и открыть новое, с новым названием, конечно, не распуская людей. Все сотрудники переводятся из одного в другое, то есть нанимаются, им назначаются новые должности, потому что если этого не сделать, предприятие с большой долей вероятности быстро станет убыточным и потом закроется автоматически.

– А если фирму закрыли, как в этом случае действует закон иерархии? – спросила дама. Видно было, что этот вопрос для нее по-настоящему важен.

– Все начинается сначала, – ответил Наставник, – это новая компания. Вы дали ей другую жизнь, другое имя...

– А вот у нас на фирме недавно такое было: выкинули деструктивного руководителя, и дела пошли лучше! – выпалил молодой мужчина в первом ряду.

Наставник обернулся к нему.

– Отлично! А как это было? Здесь имеет значение, выкинули его втихую, или у вас было собрание, где вы доказали ему, что он не прав, потребовали, чтобы он ушел, и он ушел сам. Если у вас был второй вариант, то он правильный.

– Пытались по-хорошему, в результате пришлось силой, – признался парень, – человек своими действиями большой ущерб делу нанес.

– То, что он нанес ущерб делу, – подтвердил Наставник, – при этом являясь соучредителем, несколько усугубило ситуацию, но вам все же удалось восстановить баланс!

То же самое относится к любому сотруднику, – продолжал он, – если мы исключаем человека из системы, система начинает транслировать это исключение дальше. Система старается показать всем сотрудникам, особенно если это было тайное исключение, что существует динамика исключения. И сотрудники начинают исключать друг друга. Нарушается коммуникация между ними, разрушаются отношения, портится психологический климат в коллективе и так далее.

Поэтому, если вы собираетесь кого-то увольнять, делайте это явно и открыто, с большим уважением ко всему тому, что данный человек сделал!

Наставник чуть помедлил, будто собираясь с мыслями.

– Очень важный момент по поводу увольнений. Если не увольнять сотрудника, который по каким-то причинам перестал соответствовать занимаемой должности, если всячески пытаться его сохранить, то на самом деле этим мы фактически ломаем ему судьбу! Мы заставляем его тратить жизнь, силы, энергию на то, что не дает ему возможности двигаться вперед, развиваться профессионально и духовно. И этим берем на себя кармическую обязанность перед этим человеком. Дешевле и лучше во всех отношениях – расстаться с данным сотрудником с уважением и благодарностью за все то, что он для вас сделал.

– А если уволили не с уважением, а с прилюдным порицанием и позором, что это влечет? – спросил пожилой грузный мужчина с густой седой шевелюрой.

Наставник нахмурился.

– Позор практически соизмерим с убийством по степени воздействия на душу, – вымолвил он, – позор – это то, что человек никогда не простит. Так ли сильно этот работник навредил предприятию? Другие сотрудники тоже будут думать: если кого-то увольняют с позором, то со

мною когда-то поступят точно так же и у меня пропадет всякое желание работать здесь. Дисбаланс очевиден.

То же самое относится и к бывшим сотрудникам, в том числе и тем, кто ушел по собственной инициативе. Если мы плохо говорим о человеке, тем самым исключаем его из системы! И в этом случае система начинает «заступаться» за исключенного, показывая, что в отношении этого человека было совершено несправедливое, неэтичное действие. И люди, которые приходят после него, чисто на энергетическом уровне действуют так, чтобы об исключенном человеке вспомнили и все-таки отдали ему должное уважение. То есть сама система требует, чтобы все ее участники действовали по законам. Если мы будем ругать наших бывших сотрудников, у нас непременно появится повод ругать и всех остальных. Они сделают все для этого, можете не сомневаться! И наоборот. Если вы будете хорошо отзываться о тех, кого уже нет рядом по той или иной причине, вновь пришедшие сотрудники тоже дадут вам повод для похвалы.

Исключенные проявляются через последующих членов команды. И люди зачастую сами не понимают, почему, придя в эту компанию, они становятся такими склочными и именно в этой компании работают настолько неэффективно, что подчас не в состоянии справиться с самыми элементарными задачами, несмотря на то, что у них до этого был прекрасный послужной список.

– А как сделать, чтобы все было правильно? – спросила скромная молодая женщина.

Наставник задумался на мгновение.

– В системе корпоративной культуры вашего предприятия нужно создать возможность, при которой каждому сотруднику будет оказано должное уважение, – твердо ответил он, – например, можно на корпоративном сайте сделать ленту истории предприятия, чтобы было понятно, что «никто не забыт, ничто не забыто». Фото и текст – такой-то сотрудник, поступил в компанию тогда-то, уволен тогда-то, его вклад в компанию такой-то. Ошибки и просчеты не указываем – только то хорошее и ценное, что работник принес компании. Имеет смысл создать такую же ленту достижений и для действующих сотрудников – указать имя сотрудника, с каких пор он работает на предприятии, отразить его персональные успехи и вклад в работу компании. И каждый раз, когда человек сделает еще что-то значительное, нужно непременно делать новую запись, пополняя ленту его очередными достижениями.

Наставник помолчал недолго.

– Итак, переходим к следующему закону! – бодро продолжил он, – перед нами девятый закон, или закон тайны. И он гласит буквально следующее: все тайное станет явным. Если на предприятии что-то делается тайно – не важно, что именно! – начинают действовать динамики, которые пытаются вывести это наружу. В начале нашего сегодняшнего семинара мы уже немного коснулись этой темы: если собственник тихо подворовывает – воровать будут все, если у собственника проблемы в личной жизни – они будут у всех, и так далее. Чтобы все понимали, что у собственника это происходит именно так!

Ольга вдруг почувствовала, как запылали щеки, уши и по спине поползла струйка пота. С некоторых пор она стала замечать, что у многих ее сотрудниц, стоит им лишь устроиться на работу, начинаются нелады в личной жизни! От Насти Черновой совершенно неожиданно ушел муж, девчонка неделю рыдала, сама не своя ходила; Катя Савельева поссорилась с женихом накануне свадьбы, пришлось все отменить, и даже у бухгалтерши Галины Васильевны, дамы предпенсионного возраста, супруг вдруг с молодой загулял... Конечно, все эти переживания сильно отражались на работе, Ольга сердилась, хотя и старалась по возможности входить в положение несчастных брошенок. Ну что поделаешь, если все мужики козлы! Зато потом, когда сотрудницы успокаивались и приходили в норму, они уже не старались сбежать пораньше к своим ненаглядным, не витали в облаках во время рабочего дня, не тратили время на

пустопорожние разговоры типа «а мой сделал то, а мой – это...». Как руководителя, Ольгу это вполне устраивало, но сейчас она впервые подумала: неужели и правда все из-за меня? Неужели я просто так, походя, ломаю чужие судьбы? – и ужаснулась. Даже Наставник отступил куда-то на второй план, и голос его доносился как будто издалека:

– Десятый закон – закон брэнности. Он звучит так: любое новообразование получает лучшие ресурсы системы. Это относится к новому сотруднику, новому подразделению, любому новому явлению в компании! На то время, пока идет процесс становления чего-то нового, это новое образование получает ресурсы ни за что, просто по факту своего появления.

Когда вы нанимаете нового сотрудника, вы назначаете ему зарплату, еще не зная, насколько он ее отработает. И более опытные коллеги помогают ему, подсказывают, давая возможность войти в курс дела, чему-то научиться, привыкнуть... Потому что если не помогать вновь пришедшему сотруднику, то шанс, что он станет действительно полезным, достаточно низок.

Ресурсы эти новый сотрудник (или подразделение) получает ограниченное количество времени либо до того момента, пока появится кто-то или что-то еще более новое, либо до того, когда сотрудник или структурное подразделение перестанут быть новыми, вольются в компанию и начнут функционировать в штатном режиме.

Как проявляются нарушения этого закона? Например, у меня есть один клиент, компания которого имеет порядка пятнадцати филиалов. Большая сеть, широкая, по всей стране. Как же мой клиент нарушает закон брэнности? Ни одному новому филиалу он не дает ничего! Все ресурсы направляются только в те филиалы, которые приносят стабильную прибыль. Прав ли он? С одной стороны да, с другой – нет. Прав потому, что стабильно работающие филиалы начинают работать еще лучше, а не прав потому, что у вновь образованных подразделений практически нет шансов на развитие – и только потому, что их лишили тех ресурсов, которые они должны были бы получить просто по факту своего создания. Понятно, что вновь открытый филиал первое время будет убыточным, выйти на самоокупаемость он сможет не сразу, и если мы даем ему нужный ресурс, то этот момент наступает быстро, а если не даем – возможно, этот момент не наступит никогда!

Следующий закон, одиннадцатый – я бы назвал его законом соответствия де-юре и де-факто, – гласит, что такое соответствие обязательно должно присутствовать. Причем во всех аспектах деятельности вашего предприятия.

Например, необходимо, чтобы должность каждого сотрудника соответствовала ее названию. Если мы берем на работу уборщицу и начинаем называть ее «директором по чистоте», то убирать она начинает хуже. Потому что слово «директор» предполагает необходимость кем-то руководить! И ей захочется, чтобы у нее был штат подчиненных уборщиков, которыми бы она управляла.

То же самое относится и к юридическому статусу предприятия. Если у вас, к примеру, есть компания «Такой-то имярек консалтинг», а оформлена она как ИП на совершенно другого человека (да еще эти люди регулярно меняются, примерно два раза в год – мы все, конечно, знаем, зачем обычно это делается!), можно с большой долей уверенности сказать, что дела в этой компании будут идти неважно.

«Ничего себе! Он-то откуда знает?» – Сергей чуть не присвистнул от удивления, но вовремя сдержался. Когда-то давно, лет пятнадцать назад, была и у него такая компания, да не одна. В просторечии подобные фирмешки назывались «помойками» и существовали ровно один отчетный период... Однажды пришлось нужному человеку обналичить некую сумму, оформленную как «гонорар за оказание маркетинговых услуг». Тот оказался наивным, но въедливым, долго изучал договор, чуть ли не на просвет разглядывал, все искал подвоха... И наконец спросил:

– А вот тут у вас как учредитель указан некий Устинкин... Это кто?

– Кто, кто... – хмуро отозвался Сергей. Зануда изрядно успел достать его, хотелось отделаться поскорее. – Вам-то что, уважаемый? Бомж, наверное, с Казанского вокзала, а может, и вообще покойник, мне без разницы!

Зануда испуганно вытаращил глаза и поспешил ретироваться, а Сергей тогда, что скрывать, испытал некое моральное удовлетворение... Хотя, надо признаться, скоро отказался от этой практики. Дела стали идти хуже – то банк накрылся, то поставщики подвели... Так что опять выходит – прав Наставник!

– Если часть работ мы выносим на фриланс, – тем временем продолжал он, – то надо учитывать, что фрилансеры – это не работники нашего предприятия, по сути – это бизнесмены, работающие на себя. И общаться с ними надо, как с бизнесменами! Нужно четко следить за соблюдением договорных отношений, и общение в стиле «я начальник – ты дурак» здесь уже не подойдет. Хотите говорить с ним как с подчиненным – берите человека на работу в штат.

Наставник снова заглянул в свои записи.

– Итак, мы переходим к последнему, двенадцатому закону – закону циклического развития. И заключается он в следующем: любой процесс в своем развитии неминуемо проходит несколько стадий. Первая – зарождение, вторая – рост, третья – зрелость, четвертая – увядание и пятая – смерть.

В среднем в обычной компании эти стадии проходят лет за семь. И если на этапе зрелости мы не привносим чего-то нового, не запускаем новый цикл, то компания неизбежно умирает. Скорость цикла напрямую зависит от скорости информационных и энергетических потоков. Например, в моей компании это цикл составляет всего два года. Если я не буду вносить ничего нового, за два года компания, как говорится, погибает, и поэтому каждый год необходимы сильные изменения, чтобы компания могла жить и развиваться. Либо мы меняем направление развития, либо дополняем нашу, если так можно выразиться, «продуктовую линейку», то есть создаем новые обучающие программы. Это бизнес, личностный рост, потом мы планируем перейти к социальным сетям...

Наставник мечтательно улыбнулся и закончил:

– В общем, интервенции я уже запланировал на десять лет вперед. Но если я этого не буду делать, то через год спокойной жизни компанию можно будет закрывать... – Итак, сегодня мы с вами, друзья мои, рассмотрели ряд системных законов применительно к бизнесу. Перечислю их еще раз.

- Закон гомеостаза.
- Закон развития.
- Закон баланса.
- Закон квантования.
- Закон места принятия решения.
- Закон иерархии по большей пользе.
- Закон иерархии по времени.
- Закон принадлежности.
- Закон тайны.
- Закон брэнности.
- Закон соответствия де-юре и де-факто.
- Закон циклического развития.

– Ну а теперь на основе этих законов рассмотрим, как собственник может повлиять на

процесс управления своим предприятием. А для того, чтобы системно изменить что-то на предприятии, первое, что надо сделать, это самому стать системным человеком! Ведь если в компании есть проблемы, связанные с управлением, догадаетесь, в ком на самом деле проблема? – спросил Наставник.

– В собственнике! – донеслось из зала несколько голосов.

– Правильно! А каким образом собственник может решить эту основную проблему? Перво-наперво он должен научиться управлять своей жизнью! Может быть, это звучит странно и непонятно, но попробую объяснить...

Наставник говорил очень серьезно, как о чем-то необыкновенно важном:

– Если вы тратите время жизни, не понимая на что, если вы живете в «дне сурка», повторяя изо дня в день одни и те же действия и ожидая, что они приведут к новым и неожиданным результатам, то должен вас разочаровать – скорее всего, ничего такого с вами не произойдет. Задачи, которые мы ставим перед вами в рамках данного семинара – в частности, выяснение того, зачем вам бизнес и какие личные цели вы ставите, создавая его, – позволяют понять, что же вы должны делать, чтобы эти личные цели стали достижимыми. Попробуйте не придумывать себе отговорку вроде «я создаю бизнес, и этот бизнес автоматически сделает меня другим человеком – таким, как мне хочется».

Нет! Главный вопрос – какова ваша личная цель? На какой срок вы ее себе ставите? На эти два вопроса надо иметь четкий ответ. А дальше – распланировать ваши шаги по достижению этой цели, учитывая бизнес как один из источников ресурсов. То есть бизнес для вас – не ребенок, не муж, не родитель... и даже не любовница. Вы уже должны были понять, какое место в жизни вы отвели бизнесу, и этот вопрос в какой-то степени решить. На бизнес надо обращать внимание только как на источник ресурсов для вашей жизни. Если это не так, то занятие бизнесом не имеет никакого смысла! Если вы убегаете в бизнес для того, чтобы не решать семейные проблемы или какие-то вопросы личностного характера – можете бегать сколько угодно, улучшений ни в бизнесе, ни в жизни не будет. Могут быть, конечно, какие-то локальные достижения, но погоды они не сделают.

– А что делать? – спросил мужчина средних лет.

– Сначала начинаем управлять сами собой. Ваши личные цели, шаги по их достижению, расписанные по времени... Если вы понимаете, что вы хотите и знаете, когда и как вы собираетесь этого достичь, у вас получается достаточно прозрачная картина вашей жизни. И она становится управляемой!

Как только жизнь становится управляемой, управляемость в вашей компании тоже повышается. Просто потому, что вы понимаете, для чего вы делаете тот или иной шаг и зачем совершаете те или иные действия в бизнесе.

Например, если вы знаете, что вам необходимо переехать в другую страну – а с точки зрения внешнеполитической обстановки Россия в скором времени действительно может оказаться не лучшим местом для жизни! – то для того, чтобы это осуществить, вам нужно либо создать уникальный продукт, который будет продаваться в той стране, которую вы выбрали для проживания, либо создать компанию, управляемую дистанционно, которая обеспечит вашу будущую прекрасную жизнь.

Если у вас есть такая цель, то появляется мощный стимул наладить такое дистанционное управление, определить какие-то ключевые коэффициенты, которые вы будете видеть ежедневно и по которым будете определять положение дел в вашей компании. И, разумеется, будете иметь возможность принимать эффективные решения и оказывать воздействие на свой бизнес дистанционно, затрачивая при этом минимум времени.

Если вы будете знать, что налаженное управление бизнесом даст вам возможность жить там,

где вы хотите и как хотите, вы будете над этим работать, вкладывая все свои силы! А если вы думаете: «Ой, в бизнесе бардак, надо навести порядок!», то будете «наводить» этот порядок кое-как, еще более дестабилизируя этим компанию.

Наставник сделал короткую паузу.

– Второй шаг – на основе полученных знаний вы должны провести анализ текущего положения дел в вашей компании. Учтите – для того, чтобы эффективно использовать эти законы, вы должны понять, какие из них нарушаются на вашем предприятии, потому что системные нарушения неминуемо приводят к тому, что все остальное летит кувырком!

– А обязательно соблюдать все законы? – жалобно спросила гламурная блондинка.

Наставник снисходительно улыбнулся:

– Разумеется, нужно соблюдать все! Вы можете нарушить всего один закон – и это приведет к тяжелому положению дел в компании. Возможно, несоблюдения каких-то законов вы пока просто не замечаете – как не замечаете и последствий этого. На уровне развития вашей компании это, может быть, пока не проявляется... Но по мере роста компании, численности сотрудников эти законы будут действовать все более четко!

Наставник оживился и принялся снова расхаживать взад-вперед.

– Вот представьте: допустим, предприятие продает продукты по завышенным ценам. У покупателей, естественно, есть претензии к ценовой политике данного предприятия, но это предприятие – монополист, и у покупателей нет возможности получать данную продукцию из других источников. Претензии покупателей к этому монополисту неизбежно влияют на предприятие, и оно начинает ощущать на себе давление, связанное с неправильным отношением к покупателям. Баланс нарушен!

Внутри коллектива возникает потребность восстановить этот баланс. То есть система начинает давить на коллектив. Некоторые сотрудники не в состоянии восстановить нарушенный баланс просто-напросто потому, что они не связаны напрямую с производством продукции, ее продажей, ценообразованием. Другие же, те, которые связаны напрямую, начинают чувствовать на себе странное эмоциональное давление, у которого нет источника (с их позиции). Им становится как-то неуютно на работе, их мучает чувство вины, они начинают ссориться друг с другом, предъявлять друг другу претензии, потому что они не понимают, откуда возникла эта странная эмоциональная нагрузка.

Внутри коллектива разгораются нешуточные страсти, в результате которых появляется большое количество виноватых. Приходит начальство, восстанавливает порядок, наказав виновных и невиновных. В итоге получилось, что все находятся в состоянии конфликта, виновные наказаны, невиновные тоже, производство упало, качество упало, цену приходится понижать. Ура! Бинго! Сработало!

Наставник хитро улыбнулся:

– Получается такая интересная штука: динамика – это процесс передачи импульса для восстановления целостности системы. Это как паутина – дернули в одном месте, а сработало в другом! Если где-то целостность системы нарушена, начинается передача импульса для того, чтобы кто-то другой попытался восстановить целостность системы.

Если бы система могла напрямую сказать генеральному: «Слушай, дорогой, у нас тут проблемы: товар дороговат, покупатели нервничают», то генеральный, возможно, это понял бы сразу и исправил ситуацию.

Собственно, этим и отличается духовный бизнес от обычного – тем, что есть измеримые показатели, и на основе этих показателей принимаются решения, направленные на исправление системного нарушения, прежде чем оно сможет распространиться на всю систему. А если посмотреть серьезно, то большая часть ошибок, которые возникают в системе, – это просто

продолжение ошибок собственника. Его жадность заставляет повышать стоимость и приводит ко всем последующим проблемам.

Блондинка почему-то смутилась и опустила голову.

– Итак, зная законы, вы проводите анализ ситуации на вашем предприятии, – продолжал Наставник, – и строите идеальную, с вашей точки зрения, картину, к которой хотите привести предприятие. А потом проверяете – чем отличается эта идеальная картина от текущего состояния дел? Имеет ли место несоблюдение системных законов, или системные законы соблюдены, но не налажено их, скажем так, правильное функционирование? Если это вопрос локальный, вопрос тактического характера, тогда вы осуществляете необходимые тактические действия. Если не выполняются действия системного характера, вы разбиваете их на тактические задачи по внедрению правильной системной модели вашего предприятия – и дальше начинаете действовать!

Иногда, конечно, появляется желание вообще закрыть свое предприятие и открыть новое, но надо отдавать себе отчет – если вы не изменитесь сами, новое предприятие повторит судьбу старого. Даже если вы создадите иную систему управления, наберете новый персонал – с большой долей вероятности вы придете к тому же самому результату. Потому что новое предприятие будет слепком с вас!

На этом я прощаюсь с вами, друзья мои... И надеюсь вскоре увидеться вновь!

Наставник улыбнулся, но было видно, что он устал. В зале раздались аплодисменты – сначала робко, неуверенно, потом все сильнее и сильнее.

– Спасибо! – не удержавшись, крикнул Сергей.

– Спасибо вам! – отозвался Наставник.

Да, друзья мои, вы не ошиблись – в ближайшее время вам снова придется поработать. Запишите на листе бумаги 12 системных законов, о которых говорил Наставник, и проанализируйте – соблюдаются ли они в вашей компании? Если нет, то в чем конкретно заключается нарушение?

Затем постройте идеальную картину вашего предприятия. Подумайте над тем, каким образом соблюдение системных законов помогло бы вам совместить желаемое и действительное? Какие действия для этого необходимо предпринять?

Запишите это. Определите временные рамки. Ну, а дальше... Придется выполнять!

Другого выхода у вас просто не будет.

Часть 2. Неделя

Глава 1. Понедельник

На следующее утро Сергей приехал в офис к девяти часам. Секретарша Марина встретила его довольной улыбкой – видимо, выходные у нее прошли неплохо! – и ворохом бумаг, которые он так и не успел подписать в пятницу. Когда Сергей просматривал документы, его вдруг охватило странное чувство – на миг ему показалось, что все это было давно, очень давно, еще в другой жизни... А всего-то два дня прошло!

Покончив с бумагами, Сергей попросил Марину сварить кофе и достал из портфеля блокнот с записями, которые он сделал на тренинге. Хотелось как-то разобраться с информацией, что навалилась за эти дни, разложить все по полочкам, понять, осмыслить...

И жить с этим дальше.

Первым делом Сергей взялся за список системных законов. Выполнить последнее домашнее задание от Наставника он вчера так и не успел – упал в постель и заснул, едва коснувшись головой подушки.

«Так, ну, что там? Закон стабильности. Есть, выполняется! Закон развития? Хм-м, надо подумать, а то ведь и правда можно в полный застой скатиться. Не хватает эдакого стартапчика!»

Сергей поставил жирный знак вопроса. Да, над этим надо поработать...

«Что дальше? Баланс. Ну, тут все более-менее. И с контрагентами, и с клиентами, и с сотрудниками всегда старался, чтобы все по-честному было! Хотя, конечно, можно бы подумать про десять процентов для заманухи, как Наставник говорил – ну, там скидки, подарочки, премии небольшие...»

А вот со следующим пунктом возникли серьезные затруднения. Сергей даже зачем-то изобразил кривую с кружочками и треугольничками, похожую на ту, что давеча рисовал Наставник на доске, но ясность от этого так и не наступила. «Ну, и как надо извернуться, чтобы поднять и себя, и бизнес на новый уровень? – с тоской думал он. – Ох, ввязался же на свою голову!»

На миг захотелось все бросить, выкинуть свои записи (а лучше – пропустить через уничтожитель бумаг, для надежности), забыть как страшный сон три дня, проведенные на семинаре, и жить, как жил раньше. Ну, ошибся, с кем не бывает, затмение нашло!

Но, с другой стороны, Сергей понимал, что Наставник прав, и если не начать что-то делать прямо сейчас, немедленно, то совсем скоро он окажется в настоящем болоте застоя, а там, глядишь, можно и бизнес потерять! Конкуренты, вон, зубастые пошли, только оглядывайся.

Сергей вдруг вспомнил, как когда-то давно, лет пятнадцать назад, он вернулся домой вечером и услышал, как жена, укладывая спать маленькую Наташу, читала ей вслух сказку про Алису в стране чудес. «Знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте, – сказала Черная Королева, – а чтобы попасть в другое место, нужно бежать вдвое быстрее!» Помнится, тогда эта фраза показалась ему полной чепухой, но в память почему-то запала.

А теперь и в самом деле приходится бежать все быстрее, чтобы оставаться на месте и работать все больше, чтобы не лишиться того, что имеешь. Выходит, прав был сказочник!

Сергей вернулся к списку. «Что там дальше? Ага – о месте принятия решений. Ну, до выбора туалетной бумаги пока не дошло, но в мелочевке увяз, честно признаться... Типа, “настоящий мужик должен все делать сам!” Ага, все делать, во все вникать, чтоб не напортачили мои гаврики... А если подумать – может, и правда зря? Куча времени на ерунду уходит! Если сотрудник ответственный, нормальный, он и сам справится, а если раздолбай – так я ему не

нянька, чтоб сопли вытирать!»

От этой мысли на душе почему-то сразу стало легко и весело. Сергей подумал недолго и поставил еще один вопросительный знак. Впервые он задумался о том, что за мелочовкой он прятался от необходимости принимать гораздо более важные решения...

«Стартап нужен, прав был Наставник!» – рассеянно думал Сергей, крутя в пальцах паркеровскую ручку с золотым пером – подарок жены и дочери на 23 Февраля. Вообще-то подобных «статусных» штук он не любил и не понимал, но девочки ведь старались...

– Сергей Владимирович. – В кабинет заглянула секретарша Марина. – Здесь кандидат на позицию менеджера по продажам. Отдел кадров утвердил, сами беседовать будете?

– Буду! – отозвался Сергей. Давным-давно он завел строгий порядок – с любым сотрудником – ну, разве что кроме уборщицы! – прежде чем принять его на работу, разговаривать лично. Пусть всего пять минут – но непременно в глаза посмотреть.

– Проходите! – бросила Марина кому-то в коридоре, – вот его резюме, Сергей Владимирович, ознакомьтесь.

В кабинет вошел парень лет двадцати семи. С виду так, ничего особенного – чуть выше среднего роста, худощавый, но крепкий, в смешных круглых очках в железной оправе, волосы длинноваты... Глаза умные, взгляд внимательный, чуть с хитринкой. На тонких губах – легкая полуулыбка, словно парень знает что-то важное и интересное, но еще подумает – делиться ли этим знанием с остальным миром или нет.

«Да, мальчик, а ты не прост, – думал Сергей, окидывая взглядом кандидата, – не прост и не глуп... Ну, что ж, посмотрим, как сработаемся!»

Он сделал приглашающий жест.

– Проходите, присаживайтесь... – Сергей заглянул в резюме и удивленно поднял брови. – Джон Петрович?

– Ага, – улыбнулся парень, – папа у меня фанат Битлз!

– Да, забавно, – покачал головой Сергей, – ну что, Джон Петрович, рассказывай – где учился, где работал...

Алексей проснулся поздно. Голова болела, во рту пересохло, и все тело ломило так, будто всю ночь палками били. Хотелось отвернуться к стене, спрятаться под одеяло и заснуть снова часов на десять...

А желательно – вообще не просыпаться.

Но не получилось. Голос с утра уже раздраженной Полины вернул его к реальности:

– Нет, ну ты встанешь вообще когда-нибудь? Время уже почти двенадцать, я с восьми утра на ногах!

Алексей с трудом разлепил тяжелые веки. Полина стояла перед ним в своем алом шелковом халате, уперев руки в бока, и слова, вылетающие из маленького рта с ярко накрашенными губами, жалили подобно рою разъяренных пчел:

– Мне просто интересно – ты вообще собираешься делать хоть что-нибудь? Или так и будешь лежать и ждать неизвестно чего? Ты понимаешь, что невозможно так жить, не-воз-мож-но!

Она говорила и говорила, но Алексей почему-то почти не слышал ее. Глядя на хорошенькое личико, искаженное гневом, он с некоторым удивлением думал, как его вообще угораздило жениться на этой женщине? Ведь влюблен был, как мальчишка, и добивался ее, дарил цветы, трепетал перед каждым свиданием, разве что серенады под балконом не пел! Тогда, пять лет назад, Полина казалась ему идеалом женственности и красоты, по какому-то недоразумению оказавшимся на грешной земле. Алексей и сам удивлялся, как случилось, что она обратила внимание на него – человека ничем не примечательного, не олигарха, не красавца-атлета, не

певца или писателя, отмеченного талантом и славой... А уж когда Поляночка согласилась выйти за него замуж, он и вовсе не помнил себя от счастья! Мечтал о том, как они будут счастливы вместе – а как может быть иначе, ведь ради этого он готов горы свернуть! – как он станет успешным бизнесменом, построит дом за городом, потом у них появятся дети – мальчик и две девочки. Он представлял себе чудесную картину, как возвращается домой после трудового дня, и дети выбегают навстречу с криком «папа приехал!», а Полина, улыбаясь, разливает чай на веранде.

Но все вышло иначе... При первом же столкновении с реальностью воздушный замок испарился, как облачко тумана на солнце. Для начала оказалось, что Полина совершенно не умеет готовить и не желает этим заниматься, потому что ее воздушная стройность и грация – вовсе не природное качество, а результат жесточайшей диеты и регулярных походов в фитнес-клуб. Возвращаясь домой вечером после работы, на горячий ужин и посиделки за столом рассчитывать не приходилось... Честно сказать, это как-то можно было бы пережить, если бы жена постоянно не подсчитывала калории и не приходила в ужас при одной мысли о том, что она может поправиться хотя бы на полкило!

Дальше – только хуже. Полина все время требовала денег – то на новые платья и туфли, то на ремонт в квартире, то на летний отдых – непременно в пятизвезднике, и чтобы ол-инклюзив был... «У нас должно быть все самое лучшее!» – не уставала повторять она, а Алексей с ужасом понимал, что его зарплаты, в общем-то совсем неплохой, не хватает ни на что. А если уж он робко заводил разговоры о детях, Полина только презрительно фыркала и дергала плечиком. «Дети – это большая ответственность! – назидательно повторяла она. – Прежде чем заводить, надо подумать, что ты можешь им дать!» И прибавляла свою коронную фразу, которую Алексей считал просто убийственной: «Нечего нищету плодить».

Собственно, идея с рестораном изначально была попыткой изменить себя и свою жизнь, вырваться из привычных рамок, стать другим человеком, в конце концов! Казалось, что работать на себя – это свобода, это статус, это другой уровень доходов! Потом он начнет сбегать в свой ресторан от семейных скандалов, от бесконечных претензий и требований и прятаться там, как цепная собака прячется в будке от злого хозяина с палкой. А тогда, вначале, еще были иллюзии и надежды на будущее...

– Нет, ты меня не слушаешь! Я что, со стенкой разговариваю? Тебе до меня вообще дела нет...

Полина громко, истерически зарыдала. Обычно на Алексея ее слезы действовали просто убийственно. Он сразу начинал чувствовать себя подлецом и мерзавцем, кидался утешать и просить прощения и старался как мог загладить свою вину – действительную или мнимую, совершенно не важно.

Но сегодня почему-то все было по-другому. Неожиданно для самого себя Алексей не чувствовал ничего... ну, почти ничего. Разве что досаду, что день начался неудачно, а сделать нужно так много! Полину, конечно, было жаль, но вот что удивительно – сейчас она уже не казалась ему такой уж красоткой, как обычно, и мысль о том, что он может потерять эту женщину навсегда, уже не повергала его в ужас и отчаяние, не заставляла сердце болезненно сжиматься, а руки дрожать.

– Спасибо, что разбудила! У меня действительно много дел, – сказал он, поднимаясь с постели, и тихо попросил: – Не плачь, пожалуйста, хорошо?

От удивления Полина и в самом деле перестала плакать, и все время, пока Алексей собирался на работу, наблюдала за ним молча, что, в общем-то было ей совершенно несвойственно.

До ресторана Алексей добрался на удивление быстро, даже в пробку не попал ни разу.

Спускаясь в свой любимый подвальчик, он, как обычно, чуть улыбался, словно возвращаясь домой после долгого отсутствия... Но и тут почему-то все оказалось не таким, как всегда – в воздухе явственно пахло какой-то кислятиной, ноги прилипали к полу, скатерти выглядели несвежими, а небритая опухшая физиономия охранника лишь довершала это тяжелое впечатление.

– В чем дело, Олег? – он старался, чтобы голос звучал спокойно, – что за вид? И что вообще происходит?

Охранник пробормотал что-то невнятное. Алексей чувствовал, как закипает от злости. «Ну что за люди! – думал он. – Ни на день нельзя оставить...»

– Ой, Алексей Михайлович, это вы? Что-то вы рано сегодня. – Из кухни появилась повариха Катерина Матвеевна – уютная, дородная, в неизменном белом фартуке, по обыкновению улыбающаяся... Но почему-то в ее улыбке Алексею вдруг почудилась фальшь.

А Катерина Матвеевна все гнула свое:

– Может, покушаете? Как раз кулебяка поспела. Или, может, – она заговорщически прищурилась, – или, может, рюмочку налить? Под кулебяку-то?

Соблазн был велик... Но именно в этот момент Алексей вдруг отчетливо понял, что стоит поддаться ему – и изменить что-то в своей жизни он уже не сможет, и будет продолжать катиться по наклонной в заданном направлении вплоть до банкротства и полного краха, а тренинг у Наставника действительно окажется всего лишь пустой тратой времени и денег.

– Нет, – твердо ответил он, – я у себя, мне поработать надо.

– И ничего не будете? – на лице поварихи явственно отразилось недоумение, даже обида.

– Нет, – покачал головой Алексей, но в последний момент все же решил сделать себе маленькую поблажку:

– Только стакан чаю. Погорячее и покрепче!

Сидя за столом в тесном закутке, служившем ему кабинетом, Алексей достал было папку с платежками и счетами, но мысли его были где-то далеко, цифры путались, а строчки извивались перед глазами, как живые. Наконец он отложил бумаги и задумался, подперев голову рукой. Было четкое ощущение, что он находится в том самом «дне сурка», о котором давеча говорил Наставник.

«Стоп. Хватит, – строго сказал себе Алексей, – я просто зря теряю время. Прежде чем копать в этих бумажках, надо разобраться в главном!»

Он аккуратно убрал папку с бумагами в ящик стола и достал блокнот, в котором вел записи на тренинге.

«Итак, для начала надо понять, чем является для меня мой бизнес!» – решил он, складывая пальцы в кольцо, как учил Наставник.

– Мой бизнес – это просто бизнес? – спросил он, и кольцо легко разорвалось.

«Ну, этого и следовало ожидать! – подумал Алексей и вздохнул. – С самого начала было очевидно, что мой ресторан – чистая сублимация! Место, где тепло, вкусно пахнет и все тебе рады – или хотя бы делают вид. Поздновато, конечно, я это понял, но, как говорится, лучше поздно, чем никогда!»

– Мой бизнес замещает кого-то, близкого мне? Жену? Любовницу? Мать?

На все три утверждения колечко из пальцев будто окаменело. Даже странно! Алексей вспомнил маму – быструю, живую, невероятно активную... Папа называл ее «комсомольской богиней» – с усмешкой, но любя! – мама уже тогда работала инструктором райкома партии. Она все время была занята – ездила на какие-то конференции, проводила мероприятия и даже дома готовилась к докладам. Маленький Леша редко ее видел, но каждый раз появление мамы было как чудо – такой яркой, красивой и веселой она была!

Алексей постарался представить себе ее лицо как можно четче, в деталях... И неожиданно для себя самого вдруг поразился, как она была похожа на Полину! «Вот тебе и раз! Говорят же, что мужчина женится на своей матери... Интересно, что было бы, если бы они встретились?»

Но этого так и не случилось. В девяностые, после развала Советского Союза, мать осталась не у дел. Она как-то враз сникла, начала болеть и сгорела от рака за полгода. Леша – тогда студент – и сам не понял, как это произошло. Отец сильно переживал, даже запил с горя, а когда Леша окончил институт, отец уехал в бабушкин деревенский дом – старый, но еще крепкий – и там живет до сих пор. «Надо бы съездить к отцу, навестить, – подумал Алексей и в очередной раз испытал чувство стыда, – а то кручусь-верчусь, а он там один, скучает... и тоже не молодеет, кстати! В общем, прав был Наставник – прежде чем разбираться с бизнесом, надо со своей жизнью разобраться, – вздохнул Алексей, – а у меня там, надо признаться, одни завалы. И бизнес тоже – бардак сплошной, удивительно даже, как я раньше этого не замечал! Но все равно, надо с чего-то начинать...

И прямо сейчас, а то потом будет поздно».

Максим вернулся домой как обычно, в семь вечера. Он чувствовал себя совершенно вымотанным и опустошенным – пожалуй, как никогда раньше. На работе раздражало все – начальство и коллеги, подвисяющий компьютер и накладная, которая пришла с ошибкой... Даже чирикание воробьев за окном выводило из себя!

Целый день он снова и снова прокручивал в голове тренинг с Наставником... Иногда казалось, что все ясно и понятно – готовая инструкция, бери и делай! А с другой стороны, было отчетливое понимание, что ему до «сбычи мечт» – как до Луны пешком. Грандиозность задачи подавляла, пугала, лишала сил так, что иногда казалось даже – а может, ну ее? Ведь можно просто жить как все – вон, хоть как тот же Андрюха. Все просто и незатейливо – утром на работу, вечером с работы, жена, дети, по пятницам пиво в спортбаре...

Однако при одной мысли об этом все его существо буквально вставало на дыбы, даже горло сжималось, и в виске противно дергало, как дергает больной зуб. Максим отчетливо понимал, что для него отказаться от мечты – это не просто отступить, это потерять себя!

К тому же, было и нечто странное, тревожащее, непонятное... Но вместе с тем – интересное и безумно притягательное. Фраза «найти свою стаю» периодически всплывала в голове и не давала покоя. И не узнать, что она означает, было бы все равно что уйти с середины интересного фильма или отложить захватывающую книгу, так и не дочитав до самого конца.

А значит – надо взять себя в руки и работать! Тем более что другого выхода у него просто нет.

Максим достал новый блокнот и аккуратно записал на первой странице:

«Моя цель – через год стать коучем и бизнес-консультантом». Он перевернул страницу. А кто я сейчас? Менеджер торговой компании. Дистанция, надо сказать, огромного размера... Как там говорил Наставник? «Может быть бизнес имени самого себя», а значит, работают все те же правила!

Ну, посмотрим, что там с системными законами?

Максим бодро приступил к делу, но тут же возникли существенные затруднения, и вскоре он совсем запутался.

«Первым делом идет закон стабильности, – размышлял он, – это стремление сохранить все как есть. А что у меня есть? Работа, на которую глаза бы не глядели. Халабуда вот эта съемная, куда даже гостей привести стыдно или девушку пригласить, но с этим приходится мириться, потому что денег на что-то поприличнее все равно нет. Кстати, и девушки тоже нет... Что еще? Семья. Ну, папа с мамой у меня, конечно, неплохие люди, грех жаловаться, но понимания у нас

никакого! Пусть будут подольше живы-здоровы, и помогать я им начну непременно, как только смогу, но по возможности как-нибудь дистанционно.

А вот развитие – да! Тут и книги, и вебинары, и, конечно, тренинг Наставника. Очень хочется, чтобы все получилось, кажется, из шкуры готов выпрыгнуть! И получается, нестабильная у меня система... Одна надежда на квантовый переход, и, может быть, тогда удастся это все как-то интегрировать».

Занятый важными мыслями, Максим не заметил, как заснул в одежде, сидя в кресле. Приснилась ему сушная ерунда – будто он превратился в какое-то странное существо вроде кенгуру и пытается вылупиться из огромного яйца, прыгая вверх все выше и выше и в конце концов прорывается сквозь оболочку...

Ольга пришла домой поздно. Она устала... День выдался очень насыщенный, продуктивный: проехала по торговым точкам, провела встречу с поставщиком, – кстати, очень удачно, сумела выбить себе хорошую скидку от первоначальной цены! – потом пообщалась с несколькими подающими надежды дизайнерами. Правда, Ольга так и не смогла принять окончательное решение, кого из них пригласить к сотрудничеству на постоянной основе... Над этим еще подумать надо, хотя все они по-своему хороши и вполне профессиональны.

В общем, несмотря на то, что день прошел плодотворно, Ольга почему-то чувствовала себя так, словно упустила нечто очень важное, но что именно – никак не могла вспомнить.

Она торопливо скинула туфли в прихожей и достала свои записи с тренинга. Пробегая глазами исписанные страницы, она никак не могла сосредоточиться – словно воочию видела перед собой Наставника, его чуть прищуренные глаза, улыбку...

«Не обманывай сама себя, – шепнул внутренний голос, – он ведь тебе нравится, правда?»

«Ну что за наваждение! – с досадой подумала она. – Конечно, мужчина обаятельный, умный, успешный... но мне-то что с того? Он женат, сам сказал, вон и кольцо носит, а главное – любит свою жену, и это заметно! И говорит о ней хорошо».

Но зловредный внутренний голос не желал успокаиваться:

«Он верный муж? Ха-ха, на свете нет такого мужа, который иногда не мечтал бы стать холостяком! – отозвался он голосом артиста Папанова из фильма “Бриллиантовая рука”. – И можно подумать, это в первый раз».

Ольга покраснела. Ну да, был у нее в жизни роман с женатым мужчиной... Это было давно, она только что окончила институт и устроилась на первую в жизни работу. Очень старалась, хотела быть серьезной и ответственной, чтобы сделать карьеру, стать профессионалом, а получилось совсем по-другому.

Вспоминать эту давнюю историю Ольга не любила. Ну да, молодая была, глупая. А замдиректора Виталий Николаевич был так мил, так обаятелен, так красиво ухаживал! Высокий, элегантный, с красивой проседью в волосах... Ну что с того, что вдвое старше нее, если, как говорится, «любви все возрасты покорны»? Что с того, что женат, если настоящая любовь не видит преград и не признает препятствий? К тому же он говорил, что его брак – просто формальность, что с женой давно не осталось не то что супружеских, но даже и просто человеческих отношений, что он все решит, просто надо подождать немного...

Когда Ольга поняла, что беременна, он перестал быть любящим и нежным. Сказал только: «Сейчас это было бы очень некстати!» – и полез в бумажник за деньгами. Когда Ольга увидела, как он отсчитывает купюры, чуть сознание не потеряла от чувства омерзения к нему и к себе.

О том, что случилось с ней, никто не узнал – ну подумаешь, один день в больнице! К вечеру она была уже дома, на работе взяла пару отгулов, маме сказала, что простудилась и плохо себя чувствует. Виталий вел себя как ни в чем не бывало, даже заботливо спросил, «как все

прошло»... А Ольга просто видеть его не могла! Не то чтобы она сильно хотела стать матерью и о ребенке, приговоренном к небытию, никогда потом не вспоминала, но предательства не простила. С работы вскоре уволилась, нашла другое место, пошла получать второе высшее, потом появилась возможность заняться бизнесом, и этот шанс она постаралась использовать на все сто процентов...

И вот сейчас она, состоявшаяся (и состоятельная!) успешная женщина, сидя на диване в своей квартире, даже не плакала, а выла в голос, думая о нерожденном сыне или дочери. Ему или ей теперь было бы уже четырнадцать лет...

Когда слез уже не осталось, Ольга почувствовала опустошенность, но вместе с тем и облегчение. «Как там говорил Наставник? Всем надо дать место в роду, живым и мертвым, даже не жившим вовсе...»

Ольга вытерла слезы и тихо, но твердо произнесла, глядя прямо перед собой:

– Я даю тебе место в роду, мой ребенок. Ты здесь, ты рядом... Я тебя помню и люблю.

Прости меня...

Горло перехватило, но Ольга сумела справиться с собой и закончила:

– Прости меня за то, что я тебя убила.

Глава 2. Вторник

Ольга рассматривала свое лицо в большом зеркале в ванной. «Да, после вчерашнего выгляжу не очень, – с грустью думала она, – глаза красные, веки опухли и бледная какая-то... Ничего удивительного! Весь вечер реветь белугой – это никого не красит».

Она чувствовала себя опустошенной... Но пришло и облегчение, словно скинула с плеч тяжелый груз.

– Ничего! Все еще будет хорошо, – зачем-то сказала Ольга своему отражению.

Как ни странно, от этого стало веселее. Она сварила кофе и вместо очень полезных, но изрядно опротивевших мюсли сделала себе горячий бутерброд с сыром. Неожиданно он оказался удивительно вкусным, и Ольга пришла в хорошее настроение. «Уж бог с ней, с фигурой! Иногда можно и побаловать себя, – думала она, торопливо одеваясь, – я ведь все-таки не фотомоделка, так что не стоит себе отказывать в маленьких радостях».

По дороге на работу в машине она с удовольствием подпевала популярному мотивчику. На сегодня запланировано много дел – надо посмотреть помещение для будущего шоу-рума, определиться с кандидатурой дизайнера, сделать для примера несколько хороших фотосессий первым клиенткам по принципу «было – стало» и выложить их на сайте. «Да, и соцсети тоже надо подключить, непременно! – решила Ольга. – Это ведь мощный ресурс, нельзя им пренебрегать!»

К тому же и повседневных, рутинных дел никто не отменял. На носу отчет в налоговой, идет закупка новой коллекции к летнему сезону, нужно отобрать наиболее актуальные модели, отчеты о продажах проверить по всем торговым точкам...

В общем, дел невпроворот.

В офисе Ольга бодро занималась текущими делами, пока не заметила, что бухгалтер Галина Васильевна уже долго пристально смотрит на нее. Она словно хотела сказать что-то важное и не решалась.

– В чем дело? – наконец не выдержала Ольга.

Женщина замялась.

– Вы меня извините, конечно, Ольга Николаевна, – наконец вымолвила она, – но знаете, все эти новшества... Это такие расходы! А сейчас кризис... Вот «Алеста» – помните, напротив нас фирма офис снимала? Так вот, разорились они, выезжают на следующей неделе! Аренду платить – и то не тянут уже...

Ольга нахмурилась. Галина Васильевна действительно задела ее за живое. Кризис больно ударил по бизнесу, люди стараются тратить меньше денег, и даже женщины почти не совершают спонтанных покупок по принципу «ой, хочу вон ту кофточку так, что прямо жить не могу!».

Но с другой стороны... Ольга вспомнила слова Наставника о циклах в бизнесе. Она твердо усвоила – если в недрах нормально функционирующего бизнеса не зреет какой-нибудь маленький стартапчик, то бизнес обречен. К тому же и кризис – явление неоднозначное, для кого-то это трагедия, а для кого-то – возможность!

Ольга вскинула голову, чуть прищурилась и весело ответила:

– Что вы говорите, Галина Васильевна? Офис освобождается? Вот и помещение под наш шоу-рум! А то я просто уже голову сломала, где искать, а так – очень даже удачно получается.

Против обыкновения, Алексей встал рано, принял душ, сварил кофе... Даже зарядку сделал, впервые за последний год! Лет пять назад, вскоре после женитьбы, поняв, что из крупного мужчины превращается в толстяка, Алексей решил «заняться собой» – купил абонемент в

спортзал, тренировочный костюм и кроссовки. Увы, благих намерений хватило ненадолго – текучка заедала, времени не было, настроения... К тому же Полина посмеивалась над его потугами, называла его «мой толстенный хомячок» и целовала в нос, а он просто млел от счастья.

Давно это было.

Алексей покрутил головой, отгоняя воспоминания, залпом допил кофе и принялся одеваться. Полина вышла из спальни, запахивая халат – на этот раз черный, с драконами – и на ее лице отражалась сложная гамма чувств – удивление, недоумение, даже страх...

– Что ты делаешь? – спросила она.

– На работу собираюсь, как видишь, – пожал плечами Алексей.

Полина пристально посмотрела ему в лицо и покачала головой.

– Нет, – твердо сказала она, – ты меня обманываешь! И вовсе не на работу собираешься, не ври.

Алексей опустил глаза. Черт, как она почувствовала? Может, у женщин и в самом деле есть какая-то особенная женская интуиция? Сегодня он и в самом деле собирался не в ресторан – по крайней мере сейчас.

Вчера он целый вечер пытался дозвониться отцу, но в трубке слышался только противный металлический голос, раз за разом сообщающий, что «абонент временно недоступен или находится вне зоны действия сети». Конечно, может быть, просто батарейка разрядилась, но на душе все равно было как-то беспокойно. Набрав знакомый номер еще раз с тем же результатом, Алексей решил поехать к отцу. Умом он понимал, что работа – это самое главное, ведь положение дел – аховое, и с отцом, скорее всего, все в порядке, но ведь душа-то все равно не на месте!

Хотя Полине этого не объяснить...

– Ну что ты выдумываешь, конечно на работу! – Алексей даже попытался улыбнуться, но вышло так фальшиво, что даже самому противно стало. – Все, пока, буду поздно!

Но супругу было уже не остановить.

– Ах, поздно? – в голосе Полины зазвучали знакомые «предскандальные» нотки. – Значит, я для тебя уже вообще не существую, да? А может...

Она чуть помедлила. Видно было, что Полину посетила новая мысль, и эта мысль ей совершенно не нравится:

– Может, у тебя и правда любовница? Я давно подозревала! Ну, скажи честно, признайся, имей мужество хотя бы для этого!

Обычно ревность в семейных ссорах для Полины была последним козырем. После этого Алексею полагалось долго уверять ее, что она самая лучшая, самая красивая, самая разьединственная на свете и о другой женщине он даже помыслить не может. После этого они мирились – бывало, что весьма бурно, один раз даже кровать сломали. Потом, в «хорошие» минуты, Полина даже прощения просила – прости, мол, я такая дура, но я так тебя люблю, что просто не могу иначе!

Но сегодня почему-то даже такая перспектива его не вдохновляла. Он вспомнил слова Наставника о «правильной» женщине – той, что всегда поддержит мужа, выслушает, даст хороший совет – и сердце сжалось от осознания того, что Полина такой никогда не была и не будет. Ну а если и будет – уж точно не с ним...

По дороге за рулем Алексей снова и снова прокручивал в голове три дня семинара. Жаль, не догадался диктофон включить потихоньку – можно было бы слушать до бесконечности, пока наизусть не выучишь!

Хотя, конечно, это не поможет. Нужно, как говорил Наставник, «стать системным

человеком», а не сбегать в бизнес от проблем – личных, семейных, и, в конечном счете, от себя самого!

«Если бизнес должен быть помощником в жизни, то возникает вопрос – для чего? – размышлял Алексей, рассеянно глядя на дорогу. – Ну, из долгов выбраться – понятно. А дальше?»

Он вдруг с отчетливой ясностью понял, что того, о чем он мечтал последние пять лет – загородного дома, детишек, играющих на лужайке, и Полины, разливающей чай на веранде, – у него точно не будет, даже если прилетит волшебник в голубом вертолете и сбросит ему на голову чемодан с миллионом долларов.

А значит, придется как-то самому решать, как и для чего жить и работать дальше.

Подъезжая к дому, Алексей издали заметил знакомую чуть сутуловатую фигуру. Отец, по обыкновению, копался в огороде... От сердца сразу отлегло – ну, хоть тут все нормально!

– Папа, здравствуй! Ну что ж ты телефон-то не включаешь?

Увидев Алексея, он обрадовался... Но, кажется, больше удивился.

– Лешка? Приехал...

Отец поставил лопату у сарая и бестолково топтался, будто стесняясь подойти, поздороваться, обнять... Алексей с болью заметил, как он сдал и постарел за последнее время.

– Ты прости меня, забыл я про телефон! – начал оправдываться он, – все равно никто не звонит...

Алексей почувствовал, как в горле встал шершавый комок. «А ведь мог бы и позвонить лишний раз, – подумал он, – слишком занят был своими делами, отношениями с Полиной, рестораном, да чем угодно! А он ведь ждал...»

– Пойдем в дом, – он приобнял отца за плечи, – посидим, поговорим!

– Пойдем, – согласился тот, – у меня как раз картошечка горячая, и сальцо есть. А может, – он подмигнул неожиданно задорно и весело, – по рюмочке накатим?

– Нет, – покачал головой Алексей, – мне еще назад ехать.

– Ну, тогда конечно, – согласился отец, и вдруг, словно вспомнив что-то важное, спросил: – А ты чего приехал? Случилось что или просто так?

– Соскучился! – улыбнулся Алексей. – И заволновался. Телефон отключен, вдруг что?

– Ну, ладно... А я уж испугался, аж сердце екнуло!

Они сидели за столом, и старые ходики тикали на стене, повсюду были развешаны чьи-то фотографии, которые Алексей любил разглядывать еще в детстве, и полы застелены домоткаными половиками – совсем как давно, еще при бабушке... Удивительно, но старый дом почти не изменился с тех пор, как маленького Лешу привозили сюда на лето! Казалось, вот-вот откроется дверь и войдет бабушка, неся перед собой целое блюдо пирожков с капустой.

На столе исходила паром картошка – своя, домашняя! Отец ловко, сноровисто нарезал тонкими ломтиками холодное сало «со слезой», выставил соленые огурцы в миске, квашеную капусту...

– Как живешь-то, сынок? Когда мне внуков привозить будешь? – спросил он.

Алексей опустил глаза.

– Даже и не знаю, – честно ответил он, – с Полиной у нас не то чтобы гладко.

Отец неодобрительно покачал головой.

– Жалко. Мать твоя не дожила, и я, может, не доживу. Думал – стану старым, буду дедом...

Моя-то мать любила с тобой нянчиться когда-то! А ты еще помнишь ее?

– Конечно! Разве забудешь...

– Она хорошая женщина была. – Отец налил рюмку, опрокинул единым духом. – Светлая память, как говорится, пухом земля... Пережила много. Сиротой, считай, выросла! Отец ее,

Федор Игнатьевич, еще при НЭПе трактир открыл, забогател... Только ненадолго. Потом-то его посадили, конечно, так и сгинул где-то, а в семье шесть человек детей осталось. Так веришь – слово сказать боялись об отце, чтобы самих не загребли!

Алексей уставился на отца с искренним изумлением. Этого он не знал, и бабушка ни словом не обмолвилась... А отец говорил, и в словах его звучала такая печаль!

– Всего боялись, да... Такие времена были. Бабка горя нахлебалась с шестью-то детьми без мужа, и мать работать пошла с двенадцати лет. Она ведь учиться хотела, в техникум поступить, но куда там с такой анкетой! А все почему? Отец советской власти поверил, думал – можно торговать, наживать и при своих остаться. Помню, говорила в сердцах – да провались они, эти деньги! Одно горе от них.

Алексей посмотрел на часы.

– Ладно, пап, ты прости, но... Поеду я!

– Что, уже? А может, заночуешь? – отец посмотрел на него с такой надеждой, что даже стыдно стало, но Алексей решительно покачал головой:

– Нет. Прости, сегодня никак не могу! В другой раз, хорошо?

– Ну, ладно, раз такое дело... А может, картошечки возьмешь? Своя, домашняя, без всякой химии! И салца тоже, мне одному столько не съесть...

– Нет, пап, спасибо! – отнекивался Алексей. – Ты лучше вот что...

Он полез в карман за бумажником, достал несколько крупных купюр.

– Вот, возьми! Тебе надо, наверное, на что-то...

Старик уставился на деньги озадаченно, даже с некоторым подозрением.

– Что-то ты много даешь, Лешка... У тебя точно все нормально? Мне вообще-то пенсии хватает!

– Да, да, пап, бери, не думай! Я к тебе еще скоро приеду. И летом в отпуск...

– Да, в отпуск – это хорошо! – отец мигом повеселел. – У нас тут рыбалка знаешь какая? Я вот думал к лодке нашей мотор новый прикупить, чтобы, значит, по реке рассекать, так вот деньги и пригодятся!

– Купи, отец, – улыбнулся Алексей, – хочешь – купи.

По дороге домой он думал о печальной судьбе своего прадеда. Хотел человек достатка для себя и семьи, а его – в тюрьму! А семья осталась жить в нищете и постоянном страхе, так что даже вспоминать о нем боялись... И денег тоже боялись! «Провались они, эти деньги»... С такой жизненной программой точно не разбогатеешь.

Так что получается – прав был Наставник. Страхи передаются из поколения в поколение, может быть, и у него поэтому бизнес не идет? А с другой стороны, прадед открыл кабак, а он, ничего не зная о нем, тоже открыл ресторан, да еще в русском стиле! Продолжил, так сказать, традицию.

На секунду Алексей представил себе его лицо... Прадед был могучим, бородатым, суровым с виду, но не злым, а скорее строгим и справедливым. И смотрел на него скорее одобрительно – не трус, мол, я с тобой! Точнее, за тобой, поддержу, если что.

Алексей аккуратно свернул на обочину и остановился. Как там говорил Наставник? «Надо дать место в роду...» Он собрался с духом и вымолвил:

– Федор Игнатьевич, мой прадед! Я даю тебе место в нашем роду и всегда буду помнить о тебе. Благодарю тебя за то, что ты был, и за все, что ты сделал.

Где-то далеко послышался удар грома. Почему-то на миг Алексею показалось, что это не просто гроза, а ответ Вселенной или того, кто там, наверху, ему лично, что-то типа «понял, услышал!» От этого на душе стало так легко и радостно, как не было, наверное, еще никогда в жизни!

– Ну что, поехали! – Алексей включил зажигание и тронулся с места.

После обеда, возвращаясь на работу, Сергей решил пройти не через служебный вход, а через торговый зал автосалона. Особой необходимости наведываться сюда сегодня, в общем-то, не было, но он всегда считал своим долгом зайти, посмотреть, как идут дела.

Сергей окинул взглядом торговый зал. В общем-то, все было нормально – чисто, аккуратно, сотрудники на местах, никто не тратит время на пустопорожнюю болтовню и прочие посторонние занятия вроде «втыкания» в гаджеты или чтения журналов... Так что Сергей остался вполне удовлетворен. Он подозвал старшего менеджера и бодро осведомился:

– Ну, что там, Анатолий, как дела? Доложи обстановку!

– Да в общем-то неплохо, Сергей Владимирович, – улыбнулся Анатолий, – вот чтоб не сглазить, и дальше бы так! Сегодня уже две продажи было, ну и по запчастям тоже все хорошо идет...

– А этот, – Сергей прищелкнул пальцами, – новенький, Джон, новенький, он как – входит в курс?

– Да не то слово! – хмыкнул Анатолий, – одна продажа – его была! Машинка, правда, маленькая, «Черри» китайская, но все же...

– Что, прямо в первый день – и сразу? – удивился Сергей.

– Во второй, – поправил его Анатолий, – он тут еще со вчерашнего дня, сразу, как оформился. Молодец парень. Как-то умеет с людьми разговаривать!

– Это я вижу, что умеет, – отозвался Сергей. Как раз в этот момент Джон что-то объяснял у стенда с запчастями дамочке гламурного вида. Непонятно было, как ее вообще занесло в автосалон... Джона она слушала внимательно, хотя, похоже, не понимала ни слова, зато согласно кивала и хлопала густо накрашенными ресницами.

– Скажи – пусть ко мне потом зайдет! – распорядился Сергей.

«К парню надо присмотреться повнимательнее, – думал он, идя по коридору в свой кабинет, – странный он какой-то... Или нет – скорее, необычный.»

Он попросил секретаршу Марину принести кофе и снова взялся за свои записи с тренинга. Чертов стартап по-прежнему не давал ему покоя... С одной стороны, делать что-то новое действительно пора, а другой – Сергей прекрасно понимал, что стартап ради стартапа – тоже не выход.

В дверь постучали.

– Войдите!

На пороге стоял Джон Петрович – такой же взлохмаченный, с неизменной легкой улыбкой.

– Вызывали, Сергей Владимирович?

– Да, проходи, садись... Ты тут, говорят, отличился? Работаешь хорошо?

– Ну... Стараюсь! – пожал плечами Джон.

– А что ж ты тогда, такой умный и старательный, с прежнего места работы уволился? В «Авто-мире» зарплата больше, я точно знаю! Я еще когда твое резюме смотрел, удивился.

Джон ответил не сразу. Смерив Сергея взглядом, он как будто прикидывал – стоит ли говорить? Потом наконец решился:

– Видите ли, Сергей Владимирович, мы там немного разошлись во мнениях с руководством, – осторожно объяснил он.

– Это как же? – заинтересовался Сергей.

– У меня возникли некоторые предложения, а руководство посчитало их... – Джон закатил глаза, словно подбирая подходящие слова, и завершил фразу: – Скажем так, несвоевременными и излишними.

– То есть послали тебя с твоей инициативой, – уточнил Сергей.

– Так и было, – согласился Джон, – мой шеф поинтересовался, кто я такой, но это был риторический вопрос, вы же понимаете.

– И ты из-за этого уволился? – Сергей искренне удивился, но Джона было не смутить.

– В общем, да, – ответил он. На губах по-прежнему играла легкая улыбка, но глаза стали ледяными. Впрочем, он быстро справился с собой и бодро закончил: – Как я уже говорил, мы с руководством разошлись во мнениях.

– Да, Джон Петрович, интересная ты личность... – покачал головой Сергей, – что ж ты им хотел предложить такого удивительного?

Джон посмотрел на него с явным сомнением.

– Ну, к полноценной презентации я сейчас не готов, – замялся он, – там цифры, графики, статистика...

– А если вкратце? – не отставал Сергей, ему самому стало любопытно.

– Если вкратце, то мое предложение – комплексный клиент-ориентированный подход! – отчеканил Джон. – Понимаете, чтобы не просто машины продавать, а создать полное сопровождение – сервисное, информационное, какое хотите... Чтобы и сервис свой, и офис страховой компании здесь же, да хоть автошколу еще в комплекте открыть! И так – до самой утилизации.

«Да, вот тебе и стартап! – стукнуло в голове у Сергея. – На ловца, как говорится, и зверь бежит! А что? Идея-то хорошая, богатая...»

– А знаешь что, Джон Петрович, – задумчиво сказал он, – принеси-ка ты завтра свои расчеты! Я подумаю. Считаю, что ты меня заинтересовал.

– А зачем завтра? – искренне удивился Джон, доставая айфон из кармана. – Давайте лучше я вам сейчас все «на мыло» сброшу. Вам на какой адрес? Или на корпоративную почту отправить?

– На корпоративную, – буркнул Сергей. Он до сих пор никак не мог привыкнуть к новомодным гаджетам... «Придется привыкать, – вздохнул он про себя, – что с того, что помнишь еще те времена, когда на улице автоматы стояли, и чтобы позвонить, надо было опускать две копейки? Время-то на месте не стоит! Хочешь соответствовать – учись».

– Уволю! Это понятно? Я вас всех уволю к чертовой матери!

Виктор Васильевич Лемехов, учредитель и по совместительству генеральный директор компании «Трейдстар», был просто вне себя от гнева. Торговая инспекция наложила на фирму крупный штраф после того, как выяснилось, что сертификат соответствия на овощные консервы «Тетя Мотя» истек в прошлом квартале, а получить новый почему-то забыли.

– Я что, сам должен все отслеживать? Вы тут зачем сидите все? Какого... вы вообще здесь просиживаете?

Виктор Васильевич старался воздерживаться от ненормативной лексики даже в минуты сильного душевного волнения, но сейчас слова, которые вылетали из его рта со скоростью пулеметной очереди, заставили бы покраснеть даже лошадь.

Танечка готова была расплакаться. Косяк со злосчастным сертификатом был целиком на ее совести, но сейчас она выглядела такой несчастной, потерянной, незащищенной – и почему-то особенно хорошенькой! – что ее невольно было жаль.

Но почему-то Виктор Васильевич обрушил свой гнев на всех сотрудников. Он бушевал не менее получаса и, казалось, еще больше заводился от собственного крика и ругани, вываливая на головы подчиненных все, что накопело на душе.

– Где вас вообще нашли, таких умных? Элементарных вещей сделать не можете! Что, в приюте для дебилов день открытых дверей?

Даже у твердокаменной Алины на щеках выступили красные пятна. Обычно Максим чувствовал себя униженным и несчастным во время таких коллективных «выволочек», которые Виктор Васильевич устраивал коллективу регулярно, но сейчас почему-то он смотрел на ситуацию совершенно по-другому – спокойно, отстраненно и даже с долей иронии.

«Ну, что сказал бы Наставник? – размышлял Максим. – То, что бизнес – это продолжение собственника, у нас особенно заметно! Шеф наш днюет и ночует на работе, всегда страшно занят и обязательно в последний момент что-нибудь важное забывает. А потом еще орет на всех из-за этого... В семье, наверное, не айс, иначе не сидел бы здесь до полночи. Жена у него маленькая, сморщенная, будто преждевременно состарившаяся, с вечно недовольным лицом и поджатыми губами. И слухи о том, что Танечка иногда проводит с ним выходные, возможно, тоже не лишены оснований, иначе бы девушка давно у нас не работала!

Что получается в итоге? Проекция на бизнес личности собственника плюс нарушение системных законов. Прямо как Наставник говорил: собственник бегаёт по офису и кричит “всех уволю!”. Новшеств – любых! – боится как огня, потому что о стартапах внутри компании у нас и слухом не слыхивали. С законом баланса тоже напряженка – премии выписываются не тогда, когда у компании хороший финансовый результат, а тогда, когда начальник в хорошем настроении. Ну, Танечка наша – это вообще отдельная тема... О том, что такое работа, девушка знает только понаслышке, зато очень трогательно умеет делать невинные глазки и хлопать ресницами. Путать бизнес и личные отношения, в общем-то, тоже неправильно!

Что еще? Место принятия решений тоже хромает! Шеф старается вникать во все, хорошо, что еще до покупки туалетной бумаги не дошло. Хотя нет, недавно уборщицу распекал за то, что чистящее средство дорогое купила... Еще и гордится этим, мол, приходится за всем следить самому, моим-то дуралеям ничего поручить нельзя! И считает, что он совершенно прав, потому что случаи, подобные сегодняшнему, происходят регулярно...»

Максим думал – и перед глазами постепенно разворачивалась картина происходящего на предприятии, только не та, что видна изнутри, а истинная, настоящая! В первый момент он даже ощутил что-то вроде гордости – я знаю, я могу, я вижу... Нечто подобное он чувствовал, когда учил английский на курсах, и преподавательница посоветовала для приобретения практики смотреть любимые фильмы на языке оригинала. Максим дисциплинированно скачал в интернете «Маску» с Джимом Керри и добросовестно смотрел в экран минут пятнадцать, пока наконец не осознал – я все понимаю! Они говорят на английском, а я понимаю!

Вот и сейчас было нечто подобное. Конечно, Максим знал, что до настоящего коуча ему далеко, но впервые увидеть в действии родовые динамики собственника и нарушение системных законов – это ведь тоже чего-то стоит! Теперь начальник – невысокий, полноватый, с заметной лысиной и покрасневшим от гнева лицом, казался уже не злобным, а просто несчастным.

Виктор Васильевич продолжал орать, размахивая руками и брызгая слюной, но Максим почти не слышал его и лишь блаженно улыбался.

Глава 3. Среда

Утром Сергей проснулся от того, что где-то рядом мерно стучала от ветра открытая форточка – раз за разом, снова и снова...

«Черт, ну неужели закрыть некому! – раздраженно подумал он. – Сколько раз говорил – ставьте окна на ограничитель!»

Открыв глаза, он сообразил, что дома никого нет. Часы показывали девять, значит, Наташа уже в институте, Павлик в школе, а Ирка еще вчера уехала к матери в Электросталь и предупредила, что там заночует. Значит, делать нечего, надо вставать... Да и на работу пора!

А форточка все стучала. Чертыхаясь, Сергей поднялся с кровати и пошел проверять, где же творится непорядок. «Так, у нас в спальне окно закрыто, в гостиной тоже... Может, у Павлика? Нет, вроде все нормально, хотя бардак такой, что черт ногу сломит! Значит, у Наташки, больше нигде».

Сергей вошел в комнату дочери, испытывая некоторое смущение. Он до сих пор никак не мог привыкнуть, к тому, что вместо голубоглазой малышки с бантиками рядом оказалась вполне взрослая и симпатичная девушка, удивительно похожая на Ирку в молодости... «А ведь Кристиночка-то всего на три года старше!» – некстати вспомнил Сергей, но тут же одернул себя – хватит, там все кончено, ну, сделал глупость – не век же убиваться?

Он аккуратно закрыл окно и собирался уже выйти, когда случайно задел неплотно прикрытую дверцу шкафа, и оттуда, словно из рога изобилия, посыпались вещи, которых здесь никак быть не должно – пачки памперсов с изображением щекастых младенцев, детские одежки, мягкие игрушки...

Первое ощущение было такое, будто в голове взорвалась бесшумная атомная бомба. Сергей мигом позабыл обо всем – и о работе, и о Джоне с его рацпредложениями, и о тренинге с Наставником... Важным было другое – памперсы и распашонки в шкафу дочери. «Откуда это все, – думал Сергей, – и зачем?» Неужели Наташка, его девочка, беременна? Да к тому же беременна от какого-то мерзавца, который поматросил и бросил?

Сергей почувствовал, как его с головой захлестнула волна бешенства так, что даже дышать тяжело стало. «Найду, кто это сделал, – убью гада!»

Он кое-как запихал вещи обратно в шкаф и поспешно ретировался, будто покидая место преступления. На кухне Сергей налил себе рюмку коньяку вместо утреннего кофе, залпом опрокинул ее, отыскал в шкафчике давно припрятанную пачку сигарет и закурил, хотя давно уже бросил и пачку эту держал по старой памяти, «на всякий крайний случай», как он сам выражался.

И случай сейчас был именно такой. Едкий дым обжег горло, Сергей даже закашлялся с непривычки – совсем как давным-давно, когда впервые затянулся за гаражами по дороге из школы «Герцеговиной флор», которую утащил у отца, пытаясь показать свою крутость пацанам...

Голова закружилась, но Сергей упорно продолжал втягивать в себя дым. Он налил себе чашку кофе и принялся отхлебывать мелкими глотками слишком горячий ароматный напиток. Постепенно пришло не то чтобы равнодушие к произошедшему, но по крайней мере отстраненное спокойствие.

«Ну что, значит, скоро дедом стану! – думал он. – Ничего, и хуже бывает... Все образуется, и ребенок вырастет, благо, не бедствуем все-таки. Дура, конечно, Наташка, но, как говорится, не она первая, не она последняя. Обидно, правда, что не сказала ничего, не призналась, но ведь и ее понять можно – боялась, наверное. И я виноват – мало внимания уделял, да что уж теперь!»

Найти бы, конечно, этого горе-папашу да поговорить с ним по душам... Может, и одумался бы. Но тут как-то тонко надо, с подходцем, не скажешь ведь дочери, что я в ее вещах копался! Может, через Ирку попробовать? Матери-то ведь сказала, небось! А если нет? Тонко надо как-то, деликатно... А как – черт его знает!»

В конце концов Сергей совсем запутался и решил отложить решение этого вопроса «на потом». «Время есть... Наташка ведь еще не сегодня и не завтра родит – вон, тоша как вешалка! Надо ей как-то намекнуть, чтобы хоть питалась нормально, а не строила из себя фотомоделю, в ее-то положении. В общем, будем жить».

Ободренный этой нехитрой мыслью, Сергей залпом допил остывающий кофе. На работу давно пора, хватит расслаиваться... Хотя за руль лучше не садиться! Как говорится, «выпил с утра – весь день свободен». Сергей покосился на початую бутылку коньяка – и пошел в спальню за мобильником.

– Сашок? Привет. Ты подъезжай ко мне домой минут через двадцать, ладно? Все, жду.

Алексей приехал в ресторан к открытию – то есть к двенадцати часам. После вчерашней поездки к отцу в деревню он был преисполнен решимости изменить все, что считал привычным и неизблемым, к чему даже прикоснуться боялся!

Почувствовав это, даже Полина как-то присмирела. Теперь она уже не устраивала шумных скандалов с истериками, слезами и упреками, ходила по квартире тихая и как будто испуганная. Лишь изредка она недоуменно поглядывала на Алексея, словно понять не могла, почему ее муж, которого она привыкла считать тряпкой и размазней, вдруг начал вести себя совершенно иначе!

А его самого занимало совсем другое. Если уж бизнес должен быть не тихой гаванью, а помощником по жизни, приносящим деньги и прочие полезные ресурсы, то все должно быть совершенно по-другому! Никакой фамильярности с сотрудниками, никаких «посиделок» в обеденном зале до полуночи и уж точно никаких рюмочек под кулебяку!

В общем, ресторан – это работа. А работа должна приносить деньги!

Что нужно для этого? Увеличить оборот, привлечь новых клиентов. Поблизости два офисных центра и еще один – чуть в отдалении. Стоило бы разработать предложение бизнес-ланча по демократичной цене, флаеры напечатать, возможно, договориться о доставке обедов прямо в офис. А вечером – организовывать мероприятия, например артистов приглашать... Не тех, что стадионы собирают, конечно, а молодых и не особенно раскрученных. Благодаря интернету, когда любой может сочинить песню, записать ее и выложить на YouTube, у таких исполнителей тоже немало поклонников!

Да, и с интернетом тоже надо работать. Алексей вообще-то не особенно любил и умел пользоваться этим ресурсом – и совершенно зря, конечно. Стоило бы привлечь кого-то, чтобы заниматься сайтом, вести странички в соцсетях, отслеживать обратную связь от клиентов, выкладывать анонсы мероприятий... Да мало ли еще что! Воодушевленный этой мыслью, Алексей сделал пометку в ежедневнике.

В общем, первые шаги как-то прояснились. Конечно, работать как раньше – то есть как бог на душу положит – уже не получится, но ведь так даже интереснее!

А расходы придется подсократить. Конечно, экономить на всем не получится, но без определенной оптимизации не обойтись.

Алексей достал папку с накладными. Обычно он не проверял закупки, но сегодня нарочно взял тяжеленный талмуд из бухгалтерии... И то, что он увидел, совсем его не обрадовало! По цене выходило, что продукты для ресторана закупаются не меньше, чем в «Азбуке вкуса» – причем в отделе для гурманов. Конечно, он сам всегда ратовал за то, что продукты должны быть свежие и качественные, но такое уже ни в какие ворота не лезет!

Это открытие немало опечалило его. Факт злоупотребления – а проще сказать, воровства! – со стороны завпроизводством, самого доверенного сотрудника, был налицо, и теперь надо было срочно с этим что-то делать!

Алексей закрыл папку, встал и вышел в зал. Из кухни выглянула официантка Анечка.

– Вы что-то хотели, Алексей Михалыч?

– Да! Скажите всем, чтобы здесь собрались!

– Зачем? – удивилась она.

– Производственное собрание будет, – усмехнулся Алексей. Впрочем, усмешка вышла невеселая...

Анечка шмыгнула обратно, и через несколько минут сотрудники собрались в зале. Алексей обвел взглядом знакомые лица. На многих читалась настороженность, даже испуг. Он помолчал недолго, собираясь с мыслями, и заговорил:

– Значит так, друзья мои... Ситуация такова, что нам с вами с сегодняшнего дня придется работать по-новому... Или закрываться совсем. В общем, как было, так уже не будет! Работать придется больше, а получать – ну, пока столько же. Если кого-то по каким-то причинам это не устраивает, лучше уйти прямо сейчас. Понимаю, что многим нужно время, чтобы подумать, но призываю определиться поскорее. Это все, что я хотел сказать. Все свободны. А вас, – он посмотрел на завпроизводством Евгения Шатрова, – а вас прошу пройти в мой кабинет.

«Ну, прямо как Мюллер из “Семнадцати мгновений весны”, – стукнуло в голове, – “А вас, Штирлиц, я попрошу остаться!”»

– Ну что, – задумчиво произнес Алексей, расположившись в своем кресле за столом, – думаю, пришло время нам с вами попрощаться.

В глазах Евгения – за молодость его обычно называли просто Женечкой – возник немой вопрос «за что?». В другое время Алексей, наверное, чувствовал бы себя неловко – из-за мягкости характера он всегда боялся кого-то обидеть, в чем-то ущемить, а уж с работы уволить – тем более.

Но теперь что-то изменилось в нем. То ли тренинг Наставника подействовал, то ли крутой и мятежный дух прадеда неожиданно возродился в потомке, то ли все вместе, но сейчас он был готов не то что выгнать с работы слащавого Женечку – звезду с неба достать!

– Но почему? – картинно изумился он, и лицо у него стало, как у обиженного ребенка. – В чем дело, объясните?

Алексей почувствовал, что начинает злиться.

– А сам ты не понимаешь, да? – спросил он тихо и вроде бы вежливо, даже вкрадчиво, но Женечка почему-то вдруг побледнел и вжался в спинку стула.

– Ну, видите ли, у меня такая ситуация... – забормотал он, – у меня ипотека, кредиты... а те деньги из кассы я верну, верну непременно...

«Опаньки! Так оказывается, я еще не все знаю? – изумился про себя Алексей. – Хорош собственник! У меня тут воруют под самым носом, а я и ушами хлопаю? И удивляюсь, почему дела не идут...»

– Значит так, – строго сказал он, пододвигая Женечке лист бумаги и ручку, – пиши подробно – что, когда и как взял. Ну и еще – сколько и при каких обстоятельствах. Ну, и расписку – обязуюсь компенсировать...

– Да, да, конечно... – Женечка закивал головой, как китайский болванчик, и послушно принялся строчить.

Брезгливо взяв двумя пальцами исписанный листок, Алексей бегло пробежал его взглядом и положил в ящик стола.

– А теперь, – продолжал он, – вот тебе еще бумага, пиши заявление об уходе.

– Как? – ахнул Женечка, – ведь это... По трудовому кодексу...

– По трудовому кодексу я тебя по статье уволю, – отрезал Алексей, – а может, еще и посажу.

Благо есть за что... Так что скажи спасибо, и чтоб духу твоего здесь не было!

Когда за Женечкой закрылась дверь, Алексей вздохнул с облегчением. Честно говоря, от себя он ничего подобного не ожидал! Сейчас ему казалось, словно кто-то другой, гораздо более сильный, опытный и жесткий, говорил и действовал за него...

Он устал, словно полдня махал лопатой, чувствовал себя немного растерянным... но в то же время это было даже весело!

– Ничего, Федор Игнатьич, прорвемся, – он посмотрелся в зеркало и залихватски подмигнул своему отражению.

Максим возвращался домой пешком – погода хорошая, вечер теплый, и втискиваться в автобус совсем не хотелось. Хорошо было просто идти, вдыхая запах свежескошенной травы... И думать.

После вчерашнего разноса, что Виктор Васильевич учинил всем подчиненным, коллеги как-то странно стали коситься на Максима. Наташа даже спросила осторожно, верующий ли он и не слышал ли про каких-то Свидетелей Сиона? Говорят, они заманивают людей в свои сети, а потом у новоявленных адептов отбирают квартиры, а самих продают на органы. Бедная девочка выглядела такой испуганной! Видно было, что она всей душой хочет уберечь его от такой страшной участи.

Максим поначалу удивился, но потом запоздало сообразил, что выглядел и в самом деле странно – начальник орет, а он улыбается как блаженный! И мысли где-то очень далеко... Вокруг него образовалась своеобразная зона отчуждения, и Андрюха уже не звал больше в спортбар пить пиво, но Максима это не напрягало, скорее наоборот – он почувствовал себя свободным, не вовлеченным в мелкие корпоративные дразги.

Теперь можно было сосредоточиться на главном – на своих жизненных планах. Следующего тренинга у Наставника он ждал с еще большим нетерпением, чем когда собирался туда в первый раз! Ну а потом... Есть школа коучинга, и там Максим хотел учиться во что бы то ни стало. О будущем он не особенно беспокоился – с такими знаниями и навыками человек уж точно не пропадет!

У Ольги день выдался плодотворный – она определилась с кандидатурой дизайнера, договорилась об аренде освободившегося помещения и даже успела обсудить с Машей – так звали ее новую сотрудницу – будущий интерьер шоу-рума и концепцию работы.

– Понимаете, моя цель – не просто создать из клиентки красивую куклу, а показать ее собственную, внутреннюю красоту! – воодушевленно говорила она. Голубые глаза сверкали, светлые волосы вились по спине, щеки чуть розовели, и девушка, облаченная в нечто длинное, складчатое и в то же время непостижимым образом подчеркивающее воздушную хрупкость ее фигуры, в этот миг была похожа на эльфийскую принцессу, зачем-то покинувшую заповедные леса.

– А если этой красоты нет? – с некоторым подозрением спросила Ольга.

– Есть, – ответила Маша, и в голосе ее звучала глубокая убежденность, – всегда есть. Правда, бывает, что она очень глубоко запрятана.

В общем, Ольга осталась довольна. Собираясь уходить, она в последний раз заглянула в свой ежедневник и обнаружила, что напротив сегодняшнего дня стоит пометка «тетя Катя – д. р. Позвонить!».

«Надо же, а я совсем забыла! – с некоторым стыдом подумала Ольга, – нехорошо это как-то,

все-таки мама двоюродная сестра! Виделись с ней последний раз лет пять назад, на похоронах, и звонить редко получается... А ведь все-таки родственница, и с мамой они очень дружили, когда молодыми были».

В трубке один за другим шли длинные гудки. Наконец старческий голос ответил:

– Алло?

– Здравστε, тетя Катя, это я, Оля! Валентины дочка, – на всякий случай добавила она, – с днем рождения вас! Счастья, здоровья, всего лучшего...

– А, Олюшка! – обрадовалась тетя Катя. – Спасибо, что вспомнила, так приятно! Заехала бы, что ли, как-нибудь повидаться, – тихо попросила она.

– Заеду, – неожиданно для себя ответила Ольга, – вот прямо сегодня и заеду. Вы дома будете вечером?

– А куда ж я денусь? – засмеялась тетя Катя. – На танцы уйду? Заходи, Олюшка, я как раз печенье делать собралась!

Через час Ольга, нагруженная пакетами из супермаркета, входила в тесную квартирку в «хрущобе» на окраине Москвы. Казалось, за последние двадцать лет здесь ничего не изменилось – те же ходики тикают на стене, те же обои в розочках, круглый стол, покрытый кружевной скатертью, оранжевый абажур с бахромой...

Тетя Катя всплеснула руками:

– Ой, Олюшка, это что ж такое?

– Тебе, тетя Катя! Гостинцы, ко дню рождения, – ответила Ольга, переводя дух и откидывая прядь волос, упавшую на лоб. – Ну, там к чаю кое-что и вообще...

– Да мне этого за месяц не съесть! – не унималась старушка, но Ольга только рукой махнула:

– Ничего-ничего, тетя Катя! Подружек позовете.

– Да где они там, мои подружки? – вздохнула она. – Кто болеет, кто разъехался, а кто уж и на том свете, меня поджидает!

Ольга сидела за столом, покрытым кружевной скатертью, пила чай, пахнувший мятой и смородиным листом, и чувствовала себя на удивление спокойно, будто не в гости пришла, а домой. Тетя Катя суежилась вокруг – то подливала чай, то накладывала варенья в вазочку, то порывалась зачем-то закрыть форточку, хотя вечер был теплый...

– Не надудо бы тебе, Олюшка, – беспокоилась она.

Наконец старушка достала старинный бархатный альбом с фотографиями. С выцветших снимков смотрели девушки в ситцевых платьях и парни в мешковатых костюмах, теннисных майках или военной форме. Ольге почему-то они все казались на одно лицо, но тетя Катя прекрасно разбиралась, кто есть кто:

– Вот это у нас выпускной был в техникуме... А это сосед, Славка из армии вернулся... Он ведь ухаживал за мной когда-то! А это, – она искоса посмотрела на Ольгу, – а это твои мать с отцом, когда познакомились!

На фото девушка с букетом сирени в руках улыбалась открыто и радостно, а рядом с ней высокий, широкоплечий парень в белой рубашке махал кому-то рукой... Странно было видеть своих родителей такими юными, беззаботными, счастливыми!

– Да, любили они друг друга, – произнесла тетя Катя, словно угадав ее мысли, – бывало, все ходили и за руки держались!

– Тетя Катя, а что потом случилось? – спросила Ольга, – почему он ушел? Я ведь маленькая еще была, не помню...

Лицо старушки вдруг стало каменным.

– Да не ушел он... Посадили, – вымолвила она, – Валентина-то разве тебе не говорила?

– Нет. – Ольга растерялась, ведь такого она точно не ожидала!

– А за что? – тихо спросила она.

– За валюту, – сурово ответила тетя Катя, – это сейчас, вон на каждом углу меняют, а тогда – в тюрьму! Повезло еще, всего пять лет дали.

– А дальше что было?

– А что дальше? Валентина сразу с ним развелась. Даже фамилию сменила и тебя записала на свою девичью! «Не хочу, говорит, чтобы у дочки моей был отец-уголовник!» А какой он уголовник? Так, попал человек по глупости... Потом, когда вернулся, искал ее, так нет – даже на порог не пустила! Соврала даже, что замуж вышла еще раз, чтобы отстал и не досаждал ей.

– А он что? – затаив дыхание, спросила Ольга.

– Что-что... Ушел, конечно! – Тетя Катя поджала губы. – Он ведь гордый был, Николай-то... Любил он ее. И тебя тоже любил. Приходил ко мне потом один раз, так чуть не плакал, говорит, неужели моя Лелька чужого дядьку папой называет.

– Лелька? – Ольга сдвинула брови. Издалека, из самых потаенных глубин памяти выплыло это имечко, и чем-то таким теплым, родным повеяло, что захотелось расплакаться и уткнуться в чье-то крепкое, надежное плечо...

– Да, это он тебя так звал, – кивнула тетя Катя.

– Где он сейчас? И жив ли? – вздохнула Ольга.

– Не знаю... – пожала плечами тетя Катя, – может, и жив, он ведь не старый еще! Помоложе меня будет, наверное. Да, точно, они с твоей матерью одногодки!

С высоты своих семидесяти лет тетя Катя искренне считала несмышлеными малолетками всех и каждого, кто был хоть на день моложе, а сестру Валентину привыкла опекать еще с детства. Ольга давно привыкла к этому, но сейчас ей почему-то стало смешно... А потом грустно.

«Вот состарюсь и буду такая же, – думала она, прихлебывая горячий ароматный чай из чашки с розами, – только ко мне и прийти некому будет, хотя бы иногда! Даже завалющейся двоюродной племянницы нет».

Вспомнив о нерожденном ребенке, Ольга чуть не расплакалась. Она вдруг почувствовала себя такой одинокой и беззащитной!

– Ладно, тетя Катя, пойду я, поздно уже, – сказала она, – завтра на работу...

– Да, да, – всполошилась старушка, – засиделись мы с тобой... как ты домой-то дойдешь по такой темнотище?

– Да ты не переживай, тетя Катя, я на машине! – улыбнулась Ольга.

– А-а, – протянула она, – ну-ну, тогда конечно, ты ж деловая у нас!

И вдруг, вскинув на нее выцветшие старческие глаза, тихо попросила:

– Ты уж не забывай меня, Олюшка, звони хоть иногда.

Словно тяжелый комок встал у Ольги в горле, так что ни вдохнуть, ни выдохнуть.

– Да-да, тетя Катя, конечно! – еле вымолвила она.

Домой Ольга вернулась усталая, словно выжатая, но спать почему-то совсем не хотелось. То, что она узнала об отце, перевернуло с ног на голову все ее представления о собственной жизни! За много лет она так привыкла к мысли «папа нас бросил», что теперь чувствовала себя какой-то беспомощной и несправедливо обманутой.

«Ну, хорошо, сидел, – думала она, мягко покачиваясь в любимом кресле-качалке, – хорошо еще, что не вор, не убийца, не маньяк-рецидивист... Подумать только, за валюту пять лет! Сейчас такое и представить трудно, а тогда и правда статья была – вплоть до высшей меры наказания. И нас он, оказывается, бросать не хотел... Но и маму понять можно – она тогда в “почтовом ящике” работала. Боялась, что из-за судимого мужа могут быть неприятности! А там зарплата хорошая, заказы продуктовые к праздникам, льготная пенсия... Кто бы знал, что в

девяностые всех на улицу выгонят!

В общем, отца надо найти! – решила Ольга, – сейчас он уже пожилой, и жизнь у него, наверное, нелегкая... Хотя я и не знала его, но ведь отец все-таки, и не он один виноват, что так получилось. Помогу ему чем смогу!»

В ящике комода среди других документов Ольга отыскала свое свидетельство о рождении. Почему-то выдано оно было, когда ей исполнилось уже четыре года! «Ну, да, конечно, ведь мама поменяла фамилию и себе и мне, – сообразила она, – тетя Катя говорила... Но ведь отец-то никуда не делся! Вот он, записан – Круглов Николай Степанович, русский, 1950 года рождения... Маловато сведений, конечно, но попытаться можно».

Приняв решение, Ольга почувствовала себя значительно лучше. Веки стали тяжелеть, глаза закрывались сами собой... Она едва добрела до кровати и сразу же заснула. Последняя мысль была такой – а вдруг он меня не узнает?

Глава 4. Четверг

Сергей откинулся на спинку кресла. Он устал... Но это было хорошо – по крайней мере, тревога за дочь и навязчивые мысли о том, что происходит с ней, немного отступили, а то совсем извелся.

Он полдня потратил, изучая презентацию Джона, и теперь был почти уверен – это как раз то, что нужно! Денег, конечно, в первое время придется вложить, но тут уж ничего не поделаешь. Как там говорил Наставник о законе брэнности? Вот то-то и оно.

Оставалось только определить, кого поставить рулить этим новшеством. Конечно, есть сотрудники опытные, проверенные... Сергей знал, что они не подведут, по крайней мере сделают для этого все возможное! – и в то же время было довольно устойчивое ощущение, что поступать так не нужно, неправильно, что ли... Если уж решил воспользоваться идеей Джона, то надо дать ему шанс! Да, он молод и в салоне работает совсем недавно, но Сергей чувствовал, что парень справится.

Как говорил Наставник? Что-то вроде «новый элемент системы получает лучшие ресурсы». Как говорится, «молодым везде у нас дорога, старикам везде у нас почет».

Подумав так, Сергей принял решение. Он нажал кнопку селектора.

– Мариша, ты мне этого новенького, Джона, вызови, пожалуйста! Да, и как можно быстрее.

Ольга рассеянно вертела в пальцах бумажку с адресом. С самого утра она позвонила бывшему однокласснику Мишке Столярову с просьбой разыскать отца. Мишка – теперь уже, конечно, Михаил Петрович – служит в МВД, сделал неплохую карьеру, а когда-то носил из школы ее портфель, и целовались с ним на последних рядах в кино... Да и сейчас Мишка, кажется, неровно дышит в ее сторону, несмотря на карьеру, жену и двоих милых детишек.

Даже ему она не сказала, зачем ей понадобилось разыскивать некоего гражданина Круглова, осужденного в восемьдесят третьем году по «валютной» статье. «Хорошо еще фамилия другая, – осторожно подумала она, – незачем Мишке знать, кто он такой!»

Всего через час Михаил перезвонил ей, предложил встретиться в кафе, и отказать она, конечно, не смогла. Он был любезен и мил, прозрачно намекал, как он выразился, на «дальнейшее развитие отношений», но, отдавая сложенный листок, посмотрел на Ольгу как-то странно, словно подозревал ее в чем-то.

И теперь, глядя на адрес, небрежно нацарапанный Мишкиной рукой, Ольга пыталась понять, что ей делать дальше. Выходило, что отец проживает в подмосковном поселке с воодушевляющим названием Рассветово. Телефона у него почему-то не было, и мобильный на его имя не зарегистрирован – она нарочно спросила у Мишки...

«Наверное, совсем бедствует, – решила Ольга, – живет в какой-нибудь развалюхе, может, даже голодает...»

Она на мгновение представила себе одинокого опустившегося старика – и содрогнулась. Вдруг мелькнула крамольная мысль – а может, просто оставить все как есть? Ведь как-то обходилась она без отца столько лет – и теперь обойдется!

Впрочем, Ольга скоро взяла себя в руки. Какая-то часть ее разума отчетливо понимала, что просто забыть и жить как раньше у нее все равно не получится! И то, что Наставник говорил о семье, о родовых динамиках, постоянно всплывало в голове.

А еще – его глаза с прищуром, голос, короткая черная борода... «Интересно, если ее потрогать, она жесткая или мягкая? – некстати подумала Ольга. – Наверное, жесткая!»

– Галина Васильевна, меня сегодня не будет! – Ольга взяла плащ и решительно шагнула к

двери. – У меня встреча, так что до завтра.

– Важная встреча?

– Да, очень, – серьезно ответила Ольга.

Она не имела ни малейшего представления о том, где находится поселок Рассветово, но умный навигатор обнадежил – оказалось, это не так уж далеко, всего десять километров от МКАД.

Добралась она довольно быстро. И то, что увидела на месте, ее совершенно обескуражило!

Вместо забытой богом и людьми деревушки перед ней предстал аккуратный коттеджный поселок, охраняемый, как средней руки военная база. Все честь по чести – и бетонная стена, и видеокамеры повсюду, и пропускной пункт со шлагбаумом, больше напоминающий армейский КПП...

Ольга совсем растерялась. Она уже решила, что перепутала и заехала не туда, или это Мишка ошибся, когда из застекленной будки вышел добрый молодец в камуфляжной форме, габаритами напоминающий трехстворчатый шкаф, а выражением лица – гориллу из зоопарка, впрочем, довольно добродушную, насколько вообще может быть добродушной горилла.

– Добрый день, я могу чем-то помочь? – заученно произнес он, изобразив на своей физиономии что-то вроде улыбки, но взгляд из-под тяжелых надбровных дуг был суровый, оценивающий.

– Извините, я, наверное, ошиблась... – промямлила Ольга. – Это точно поселок Рассветово?

На миг ей вдруг действительно захотелось, чтобы это была ошибка... Но на этот раз надежда оказалась напрасной.

– Точно так, – ответил бдительный страж, – а вы к кому?

– Мне сказали, тут живет один человек... Круглов Николай Степанович.

– А, понятно, – лицо охранника стало строгим, – документ ваш можно?

Ольга послушно вытащила паспорт. Она не была уверена, что поступает правильно, но почему-то повиновалась. Охранник внимательно изучил документ, потом зачем-то ушел к себе в будку, коротко бросив «подождите».

К счастью, ждать пришлось недолго. Через несколько минут поднялся шлагбаум, и голос из будки, усиленный динамиком, скомандовал:

– Проезжайте! Третий дом по левой стороне.

Ольга поспешно села за руль, словно опасаясь, что охранник передумает. Она была совершенно сбита с толку и не представляла, что делать дальше, как вести себя, что говорить...

Вот и третий по счету дом – красивое кирпичное здание, похожее на маленький замок. У калитки стоял высокий седой мужчина – тот самый, с фотографии, Ольга сразу его узнала!

Не помня себя, она резко затормозила, выскочила из машины... Увидев ее, он чуть улыбнулся и тихо, словно сам себе не веря, сказал:

– Лелька... Это правда ты?

Алексей в задумчивости барабанил карандашом по столу. После того, как вчера уволил Женечку, он пребывал в некоторой задумчивости. Кого-то ведь надо было искать на его место, причем срочно! Человека толкового не найдешь ни сегодня, ни завтра, а работа стоять не может.

Неизвестно почему Алексей вдруг вспомнил старый мультфильм «Вокруг света за 80 дней», который смотрел еще ребенком. К роману Жюль Верна сие произведение имело очень отдаленное отношение, зато мистер Филеас Фогг был очень находчив и невозмутим, как настоящий английский джентльмен! Как он там говорил? «Используй то, что под рукою, и не ищи себе другое!»

«Вот и мне так надо, – со вздохом подумал Алексей, – кто у нас тут старейший работник,

который трудится с первого дня и кухню знает от и до? Катерина Матвеевна! Она и пользы приносит больше всех, и в системе нашей дольше всех варится, так что аж два закона от Наставника будут соблюдены. Хотя бы на первое время надо назначить ее заведующей производством, а там – как пойдет».

Алексей встал и прошел на кухню. Там, как всегда, вкусно пахло, что-то шкварчало на сковородке, огромная кастрюля исходила паром... Как только он появился, все разговоры мигом стихли, и взгляды устремились на него. Раньше такого не было почему-то!

– Катерина Матвеевна, зайдите ко мне, пожалуйста! – веско произнес Алексей.

Через несколько минут она стояла перед ним, теребя край фартука.

– Звали, Алексей Михалыч?

– Да, проходите, садитесь! – Алексей поднялся, сделал широкий приглашающий жест, и его тесная каморка на миг показалась просторным кабинетом. – Вы ведь, наверное, знаете, Катерина Матвеевна, что у нас место завпроизводством освободилось?

– Да уж, знаю, – женщина поджала губы, и на лице ее появилось неприязненное выражение, – как говорят, сколь веревочке ни виться...

– А что вы скажете, если я вам предложу его занять – по крайней мере временно? – спросил Алексей. – Работы, конечно, прибавится, две зарплаты не обещаю, но как-то компенсируем, конечно...

– Ну, раз надо, я согласна, – очень серьезно ответила Катерина Матвеевна, – а то прямо душа болит смотреть, что делается! Я вот тут подумала, – оживилась она, – брат мой двоюродный фермерское хозяйство завел в Тульской области. Так вот у него там и картошка своя, и овощи, а свинина такая, что прямо пальчики оближешь! И дешево совсем. А на рынок не пробиться... Вот если бы у него закупаться, а? Как вы считаете?

Мама приехала, как всегда, неожиданно.

Максим возвращался с работы немного раньше обычного – после неприятного случая с овощными консервами шеф больше не полагался на Танечку и завел новый порядок: получением справок и сертификатов отныне должен был заниматься Максим. Причем, как выразился Виктор Васильевич, «в рамках полного цикла» – и документы готовить, и образцы представлять, и общаться с проверяющими и контролирующими органами.

За что ему досталось это, было непонятно, но, как говорится, приказы начальства не обсуждаются, а выполняются! Впрочем, Максим не протестовал – во-первых, шеф обещал прибавку к зарплате, причем вполне ощутимую, а во-вторых, некоторая, пусть и небольшая, свобода передвижения ему нравилась значительно больше, чем сидение в четырех стенах с девяти до шести.

Подходя к подъезду, он заметил женскую фигуру на скамеечке. Лица было не видно, но в облике почудилось что-то знакомое, даже родное...

Он подошел ближе – и ахнул.

– Мама! А ты что здесь делаешь?

– Да вот... – она поднялась, неловко перевернула сумочку и суетливыми движениями принялась собирать рассыпавшуюся мелочь, – вот, зашла на тебя посмотреть... Я в Москву вообще-то по делу приехала, а тут мимо шла...

Она так смутилась от собственных неуклюжих объяснений, что покраснела до ушей, словно девчонка, и тихо призналась:

– Знаешь, я по тебе так соскучилась! Два месяца уже не видела. Понимаю, тебе некогда...

Максим даже растерялся. Он неловко обнял мать за плечи.

– Да что ты, мам, пойдем! Я сам хотел заехать на выходных...

Максим знал, конечно, что в эти выходные он никак не смог бы поехать домой и пропустить тренинг у Наставника. Он понимал, что лжет... И в то же время каким-то непостижимым образом это было правдой! Обняв мать, он вдруг почувствовал себя как в детстве – слабым, робким, но надежно защищенным от всего плохого ее любовью. Волшебное единение с мамой, такой близкой, родной и теплой, делало мир прекрасным.

Только рядом с мамой можно снова стать маленьким, хотя бы на миг, даром что давно перерос ее на целую голову...

– Ну, ладно, ладно, пойдем домой, – строго сказал она, подхватив со скамейки объемистый полиэтиленовый пакет, – голодный ведь небось с работы?

– Ага, – признался Максим.

В холодильнике нашелся только изрядно засохший сыр и хлеб.

– Ты прости, мам, угостить тебя нечем, – Максим искренне расстроился, – забыл к ужину купить что-нибудь. Ты подожди, я мигом!

Он уже собрался было сгонять в ближайший магазин, но мама его остановила.

– Нет, у меня пирожки с собой! С утра напекла. Вот, с капустой, с картошкой, с вишней...

Она деловито, по-хозяйски раскладывала пирожки на тарелке. По правде говоря, раньше Максим был равнодушен к домашней стряпне – казалось, что в Макдоналдсе гораздо вкуснее! – но сейчас от запаха просто голова закружилась.

– Спасибо, мам! Ты у меня лучше всех, – сказал Максим.

– Да ладно, – мать слегка потрепала его по голове, – иди лучше руки мой да садись за стол!

После четвертого съеденного пирожка Максим, собрав волю в кулак, поднялся из-за стола. Мать наблюдала за сыном с довольной улыбкой.

– Ну что, вкусно? – спросила она.

– Еще как! – честно ответил Максим.

– Во-от... Это свекровь меня научила, бабушка твоя покойная, – похвасталась мать, – она вообще готовила хорошо, шила, вышивала. Хорошая женщина была, тихая, добрая... Только странная какая-то.

– А почему странная? – насторожился Максим. Бабушку Таисью Максимовну, жившую через две улицы, он знал хорошо, но о том, что должна быть и вторая бабушка, как-то раньше не задумывался!

– Да так вот, – развела руками мать, – сирота была. В войну родилась, в чужой семье выросла, у дальних родственников, а время-то тяжелое было!

– А почему она сирота была? Родители погибли?

На лице у матери отразились одновременно жалость и брезгливость.

– Да хуже, – ответила она, – ее отец немец был! Деревня под оккупацией была... Мать ее потом повесилась от позора, а ребенка родственники взяли. Но ей там несладко жилось – попрекали, да и били частенько. Хотя хорошая была, красивая, беленькая такая, глаза синие! Ты на нее похож. Грустная только, плакала часто, жаловалась – мол, сердце болит. Ну, и умерла в сорок пять лет, тебя еще на свете не было.

– Да... Дела! – Максим покачал головой. Печальная история тронула его сердце... В то же время она многое объясняла в нем самом.

– Ладно, сынок, пойду я, а то на электричку опоздаю! – спохватилась мать.

– Мам, ну куда ж ты пойдешь? – Максим попытался остановить ее, – может, ночевать останешься? Тут раскладушка есть, я на кухне лягу!

– Не-ет, – протянула мать, – мне же на работу завтра! И потом, папа не любит, когда меня дома нет, переживает, – мать слегка улыбнулась, и покраснела, как девчонка, – обещал встречать меня на станции, так что ты не волнуйся.

– Ладно, давай хоть на электричку провожу! – Максим поднялся из-за стола.

– А давай, – согласилась она, – вечер хороший, можно и прогуляться!

Глава 5. Пятница

Утром Сергей чинно пил кофе на кухне, сидя между Ириной и Наташей. Мать и дочь собирались на шопинг в торговый центр и горячо обсуждали, купить ли хлебопечку в дом.

– Ну, мам, я босоножки хотела, и еще платье на лето посмотреть и купальник! – Наташка иногда любила покапризничать, будто маленькая.

– Ничего, будет тебе и платье, и купальник, – отвечала мать, – а хлебопечка все равно нужна. Вчера у Светки хлеб попробовала – никакого сравнения с магазинным! И хлопот никаких. Сама потом спасибо скажешь, там и диетический выпекать можно, и какой хочешь.

– Ну, мам... А если тебе еще туфли купим, как ты хотела – все в руках тащить? Или на такси?

Сергей слушал их вполуха и не мог понять, как Наташка может быть такой беззаботной? И Ирка тоже хороша! Обсуждать какую-то ерунду, тряпки и туфли, когда у дочери, можно сказать жизнь рушится и в скором будущем ей предстоит стать матерью-одиночкой! Или она не знает еще?

– А может, папа нам водителя даст на сегодня... – мечтательно протянула Ирина, – Сереж, ты как?

– Хватит! – Сергей не выдержал и тяжело опустил на стол раскрытую ладонь. Женщины мигом примолкли и испуганно уставились на него.

– Хватит, – повторил он, – я все знаю. Ну, про ребенка... Не думай, я не нарочно, так получилось. И вот что я тебе скажу, дочь: чем смогу – помогу, ты не думай, только не надо из меня дурака делать! Сказала бы сразу, обсудили бы все по-человечески, как дальше жить будем...

Ирина так и застыла на месте. Большие серые Наташкины глаза от удивления стали еще больше, и в этот миг Сергей видел, что она не врет и не притворяется.

– Пап, ты что... – вымолвила она, – какой ребенок? С чего ты взял?

– Ну... вещи детские в шкафу увидел случайно, – неохотно признался он, чувствуя себя полным дураком, – напихала кое-как, они и выпали!

– Ах, вон оно что! – рассмеялась Наташка, – это же для детского дома! Мы с девочками туда ездим как волонтеры, покупаем, скидываемся...

– Что, правда? Для детского дома? – Сергей смотрел на дочь с подозрением. Все разрешилось наилучшим образом, и беспокоиться больше незачем, но на миг он даже почувствовал сожаление от того, что в ближайшее время ему не придется стать дедом. За последние два дня он уже как-то свыкся с этой мыслью!

– Пап, ну как ты мог такое подумать? – Наташка укоризненно посмотрела на него и, схватив за руку, потащила в свою комнату.

– Вот, смотри! – она распахнула шкаф, и в самом деле забитый под завязку. – А ты не удивился, что тут и для мальчиков, и для девочек вещи есть, и для маленьких, и для тех, что постарше? Ты что думал, я тройню жду? Да еще разного возраста? Одним памперсы, другим кубики? Одним платяца, другим штанишки?

– Да я как-то это все не рассматривал, – признался Сергей, – что, буду в детских вещах копаться? – И, чуть помедлив, добавил: – Прости, Наташка! Ты – человек. Если там денег надо, обращайся. Я ж не знал...

– Спасибо, папка, – очень серьезно ответила дочь, – знаешь, жалко их там, в детском доме! Ты лучше водителя дай. Мы с девочками хотели в выходные съездить туда, накупили всякого...

Денис обещал отвезти, но у него тачка сломалась, а они там так ждут!

– Ладно, решим вопрос, – отозвался Сергей и, глянув на часы, заторопился: – Все. Мне на работу пора!

Он потрепал Наташку по щеке, чмокнул совершенно сбитую с толку Ирину, подхватил портфель и поспешно вышел из квартиры.

На сегодня запланировано немало дел, и главное – тренинг у Наставника! Сергей вспомнил, что сегодня как раз прошла неделя с тех пор, как он впервые увидел этого человека – может быть, странного, ни на кого не похожего, особенного...

Всего неделя – а столько в жизни изменилось. То ли еще будет!

Ольга застряла в пробке на МКАДе. Нервно посматривая на часы, она понимала, что ехать на работу уже нет смысла и главное теперь – не опоздать на тренинг.

С отцом они проговорили всю ночь, она не выспалась и чувствовала себя усталой, разбитой, а главное – совершенно растерянной. Мало того, что отец, о котором она и думать забыла, нашелся нежданно-негаданно, так еще и оказался человеком очень и очень непростым. Ольге казалось, что она и сейчас слышит его голос – негромкий, глуховатый, но в то же время властный, заставляющий каждого прислушиваться:

– Такие дела... На зоне, Лелька, тоже люди живут! И разные люди, не все одним миром мазаны. А я молодой был, грамотный, хотя и гонористый изрядно, чего греха таить. Ну, пригляделись смотрящие, заметили... Намекали, что и на воле для таких, как я, дело найдется, но я тогда не хотел, думал вернусь – и заживем с Валентиной!

Он горько усмехнулся, затянувшись сигаретой, и продолжал:

– А когда вышел – ни семьи, ни дома! На работу никто не берет, с судимостью-то. Зато времена такие настали, что все враз изменилось. Сегодня ты вор, завтра – зэк, а там, глядишь, почтенный человек! Ну, или вообще покойник. А я стал, что называется, «бухгалтером мафии». Когда восемьдесят восьмую статью отменили, по которой я сидел, так месяц, наверное, бухал не переставая! Много всякого было, Лелька. И такого, что вспоминать не хочется... От дел-то я давно отошел, сейчас, можно сказать, пенсионер. Сижу тут, цветочки нюхаю. Думал, все, осталось только смерти ждать, и вдруг – ты! И так на мать похожа. Говоришь, замужем она так и не была, обманула? Эх, жизнь... А я, дурак, поверил.

Он смотрел на нее восторженно, с любовью... А Ольга совершенно не представляла, что теперь делать и как жить дальше.

И все же... От мысли, что сегодня она снова увидит Наставника, она чувствовала себя как влюбленная школьница перед свиданием. Сколько Ольга ни уверяла себя, что с этим человеком у нее ничего нет и быть не может, щеки пламенели огнем, все внутри дрожало, и хотелось не то признаться ему в любви, а там – будь что будет, не то бежать прочь, чтобы никогда больше не видеть этого человека.

Алексей собирался на тренинг второпях. Он заехал домой после работы, чтобы переодеться – и очень пожалел об этом. Полина как будто специально ждала его, чтобы учинить очередной скандал. Она кричала, что он испортил ей жизнь, что на него она потратила свои лучшие годы (от одной мысли, что впереди могут быть еще и худшие, ему стало ужасно неприятно), что ради него она не реализовалась как личность, бросила работу, не родила детей, а теперь он, холодный, черствый эгоист, намерен бросить ее ради какой-то шлюхи!

Закончилось все это бурными рыданиями. Алексей не сомневался, что жена и в самом деле страдает... В другое время он бросился бы утешать ее, чувствуя себя подлецом и мерзавцем, а сейчас ему было все равно – ну, или почти все равно. Полину, конечно, было жаль, но сейчас

Алексей больше думал о том, как бы не забыть что-нибудь или на тренинг не опоздать. Он даже подготовил вопросы, которые хотел задать Наставнику, но куда-то подевал этот список и никак не мог его найти.

– Я так больше не могу, я подам на развод! – Полина, похоже, решила прибегнуть к последнему средству, которое на Алексея обычно действовало безотказно.

Всегда, но не сейчас. Почему-то впервые за время их совместной жизни он подумал о том, что это, пожалуй, неплохой выход! Если уж совместная жизнь не задалась, то незачем мучить себя и друг друга.

– Хорошо, – покладисто отозвался он, – если хочешь, разведемся. Может, и правда так будет лучше.

Максим очень спешил. Сегодня на работе устроили скромный корпоратив, отмечая пятилетие компании, и потому пришлось задержаться после работы ненадолго. Танечка сияла красотой и свежестью, стреляла глазками и рдела румянцем, Наташа бросала томные взгляды, а Виктор Васильевич многозначительно говорил что-то о «молодых и перспективных сотрудниках».

В другое время Максим, наверное, был бы рад этому... Но сейчас у него было гораздо более важное дело – тренинг у Наставника. До начала оставалось всего полчаса, и Максим почти бежал, боясь опоздать.

После вчерашнего разговора с мамой он был просто сам не свой. Теперь многое воспринималось им совершенно иначе, и слова о том, чтобы найти свою стаю, уже не казались столь странными и бессмысленными.

Он думал о бабушке, которой никогда не видел, и ему вдруг показалось, что эта женщина, прожившая короткую и не очень счастливую жизнь, каким-то образом возродилась в нем, так же как и ее несчастная мать, и даже отец, которого когда-то отправили воевать на чужую землю. Вероятнее всего, он давным-давно сложил голову где-нибудь под Ржевом или Сталинградом, и даже если остался жив, понятия не имел о том, что где-то в подмосковной деревушке подрастает его дитя...

«Наверное, стоило бы пойти на курсы немецкого!» – вдруг подумал Максим, и на ходу проделав мускульный тест, убедился – и в самом деле, стоит!

Эта мысль почему-то обрадовала его, он улыбнулся и прибавил шагу.

Часть 3. Тренинг

Глава 1. Методика

Наставник появился перед аудиторией, по обыкновению сияя улыбкой, словно предвкушая нечто необыкновенно интересное.

– Здравствуйте, друзья мои! – начал он. – Я рад вас всех видеть. Сегодня начинается вторая часть нашего с вами семинара по метафизике бизнеса.

Он выдержал короткую паузу, обвел глазами зал... Слушатели притихли в ожидании. Наставник хитро улыбнулся.

– Сегодня мы будем говорить о тех качествах, которые мешают вам сделать ваш бизнес по-настоящему эффективным, и о том, что с этим делать дальше.

По залу прокатился легкий ропот. Алексей зашуршал листами блокнота – кажется, о чем-то подобном уже говорили... Но ведь не может быть, чтобы Наставник забыл об этом! Или он делает это намеренно, руководствуясь народной мудростью «повторенье – мать ученья»?

В любом случае, надо хоть в памяти освежить!

А Наставник невозмутимо продолжал:

– В ходе прошлой нашей встречи мы уже неоднократно говорили о том, чем для собственника является бизнес.

Он заметно оживился – было видно, что эта тема очень важна для него! Загорелись глаза, и голос стал другим – более громким, четким и выразительным:

– Для собственника бизнес – это его проявление вовне, его проекция, его отражение... И именно поэтому то, что происходит в голове у собственника, неминуемо реализуется в его бизнесе! Например, если собственник чего-то боится, страхом будет пропитана вся созданная им структура, и все взаимоотношения в компании будут построены только на страхе. Если собственник агрессивен, то, скорее всего, агрессивный стиль взаимоотношений будет господствовать на всех уровнях этого предприятия, и создать какие-то другие отношения там будет крайне сложно.

Максим тяжело вздохнул, вспомнив своего шефа Виктора Васильевича. Такое впечатление, что Наставник знаком с ним лично! Хотя, конечно, он ведь не один такой на свете. Как там говорили древние мудрецы? «Совсем не обязательно выпить море целиком, чтобы убедиться, что вода в нем соленая!»

– В любом случае для собственника бизнес выступает в качестве компенсаторной функции, – продолжал Наставник, – и, кроме того, позволяет ему чувствовать себя в безопасности...

Он озорно сверкнул глазами и закончил, картинно разведя руками:

– Иначе зачем он нужен!

Сергей вспомнил, как вчера Джон раскладывал перед ним распечатанные схемы, таблицы и свои подсчеты. Понял, стервец, что ему, Сергею, легче все это воспринимать именно на бумаге, а не на экране гаджета! На лету все ловит. И рядом с ним он себя чувствовал таким тяжелым, закостеневшим и ощутимо *старым*, что даже обидно стало. «Надо меняться, иначе совсем скоро на обочине остаться можно, – думал он, – трудно, конечно... А кто сказал, что будет легко?»

Тем временем Наставник гнул свое:

– Те качества, которые слабо развиты у вас, будут также слабо развиты и в вашем бизнесе. Например, возьмем такую ситуацию – собственник не умеет принимать решения в условиях недостатка информации.

«Ох, вот это тоже относится, – самокритично подумал Алексей, – что-то решить всегда мука...»

После того, как он лихо, в один день уволил Женечку, чувствовал он себя несколько странно

– вроде и гордился своей неизвестно откуда взявшейся решительностью, но в то же время и растерянность появилась, и даже страх – а дальше-то что? «Собственной храбрости испугался», – говорила когда-то бабушка Евфросинья Федоровна, а он, тогда еще маленький мальчик Лешка, не понимал, как такое может быть.

Теперь вот понял.

– Собственник не может ничего решить сам, поэтому принятие решений перекладывает на нижестоящих, – продолжал Наставник, – а они, в свою очередь, оказываются в той же ситуации. И что они делают? – спросил он, обратившись к залу, и сам же ответил: – Правильно, перекладывают ответственность еще ниже. С каждым таким перекладыванием количество информации, необходимой для принятия адекватного решения, уменьшается, и, соответственно, вероятность принятия такого решения стремится к нулю. Когда по цепочке все это доходит до последнего звена, до рядового исполнителя – например, складского работника или оператора на телефоне – он наконец принимает решение! Причем делает это, не понимая, кому это нужно, для чего и на основании чего это решение следует принимать. Не стоит удивляться, что результат, как правило, оставляет желать много-много лучшего!

Наставник чуть помедлил, словно давая возможность присутствующим оценить масштабы гипотетической катастрофы в компании нерешительного собственника.

– Естественно, что руководство этот результат не удовлетворяет. И так же по цепочке начинается передача начальственного гнева. Жертвой его, как правило, становится самый низкоранговый сотрудник, эдакий «стрелочник»... В крайнем случае, его даже могут уволить. Тогда на его место принимается новый, и через какое-то время он становится очередным козлом отпущения.

Очень интересная структура, правда? Но если «починить» всего одно качество собственника – способность принимать решения, опираясь на свою интуицию, эта ситуация прекращается сама собой. Собственник начинает сам принимать решения и самостоятельно отвечать за их результаты! И перекладывать ответственность больше ни на кого не нужно.

Наставник, видимо, увлекся и снова начал расхаживать взад-вперед по аудитории.

– Или, например, у собственника есть страх, что кто-то плохо выполнит свою работу. Из-за этого он все старается сделать сам. Возникает ситуация гиперконтроля, этот гиперконтроль становится в системе очень популярен, топ-менеджеры загружены на 300 %, а непосредственные исполнители откровенно бездельничают, потому что они совершенно уверены: начальники все сделают сами, ибо никому ничего доверить нельзя, ведь все остальные это сделают плохо! Если исчезает это убеждение и страх, меняется вся ситуация в компании.

– А можно спросить? – робко подала голос восточная девушка. – Я не совсем поняла, как правильно... Нужно, чтобы собственник принимал решения, а остальные делали так, как он говорит, или сами должны принимать какие-то решения?

Наставник ненадолго задумался.

– Ну, мы с вами уже говорили о том, что существуют решения трех уровней – стратегического, тактического и операционного. Кто принимает стратегические решения?

– Собственник! – донеслось вразнобой несколько голосов из зала. Потом еще один, не такой уверенный, с какой-то вопросительной интонацией:

– Топ-менеджер?

– Правильно, – согласился Наставник и принялся рисовать на доске нечто вроде вытянутой пирамиды, пересеченной несколькими горизонтальными линиями.

– Видение компании формирует собственник, – наверху пирамиды появилось нечто вроде звездочки с растопыренными лучами, – потом оно трансформируется в стратегическую цель компании, и стратегическая цель формулируется совместно с гендиректором. А дальше –

гендиректор вместе с исполнительным директором преобразуют эту стратегическую цель в некий набор тактических задач. Почему они это делают вместе? На данном уровне гендиректор – а не собственник! – является носителем стратегической цели, а исполнительный директор, обсуждая тактические задачи в рамках стратегической, пропитывается идеей стратегической цели, но он отвечает за тактику. А потом – исполнительный вместе с начальниками отделов переводят тактическую задачу в набор операционных планов.

Таким образом, – он обернулся к залу, – на каждом уровне каждый исполнитель реализует задачу своего уровня! И мы можем видеть в действии пятый закон систем, который гласит, что принятие любого решения должно соответствовать уровню этого решения.

– А расскажите про секреты видения, пожалуйста! – застенчиво попросила девушка в очках.

– Главный секрет видения очень простой, – отозвался Наставник, – и состоит он в том, что оно должно быть! Если собственник не знает, куда он ведет свою компанию, он ее просто никуда не ведет. Главной целью становится зарабатывание денег – так, чтобы на зарплату хватало...

– А если собственник – он же и гендиректор, тогда что? – спросил крепкий молодой мужчина.

– Тогда его ответственность еще выше, потому что если он совершит ошибки, его некому будет поправить, – ответил Наставник, – в принципе, это ситуация обычная, я у себя тоже гендир... И ничего, как-то идет работа! – безмятежно улыбнулся он и продолжил уже серьезно:

– У каждого из нас – я имею в виду тех, у кого есть собственные компании – присутствуют качества, которые проецируются на бизнес и делают его нестабильным – ну, или стабильно неэффективным. Сегодняшняя наша задача состоит в том, чтобы найти эти качества...

Он чуть помедлил и с улыбкой добавил:

– Найти и обезвредить!

Ольга смотрела на Наставника – и в какой-то момент поймала себя на том, что почти не слышит, что он говорит. Бизнес, с его эффективностью или неэффективностью, правила, по которым он функционирует, деньги, команда – все отступило на второй план.

А на первом был только он – его лицо, глаза с прищуром, мягкий голос с бархатными переливами... Кажется, сейчас Наставник мог бы хоть расписание поездов читать вслух – это все равно казалось бы ей невероятно важным, прекрасным и значительным!

Но он говорил совсем о другом:

– Еще один важный момент – если человек чувствует, что у него где-то слабое место, он может использовать бизнес как компенсатор этой слабости. Например, компенсировать ее с помощью денег. Кто-то пытается купить себе любовь, кто-то – здоровье, кто-то – уважение... На первый взгляд, последнее сделать не сложно – стоит начать платить больше, и тебя начнут уважать! К сожалению, это не продлится долго. Как показывает практика, одного повышения зарплаты хватает месяца на три, не больше. Потом уважение заканчивается. Собственник опять повышает зарплату, его снова начинают уважать... Постепенно сотрудники к этому привыкают и перестают в принципе уважать собственника. Через какое-то время эта ситуация начинает его бесить, он всех увольняет и набирает новых. И, разумеется, все повторяется вновь и вновь.

Наставник обратился к залу:

– Можно ли купить уважение? Нет! Нужно быть тем, кого уважают. Можно ли купить любовь? Нет. Не покупается она! Можно ли купить... ну, к примеру, спокойствие? Тоже нет!

Он беспомощно развел руками, словно хотел сказать – на нет, мол, и суда нет!

– Ничто из перечисленного не покупается, поэтому рассчитывать на бизнес для того, чтобы компенсировать свои слабые стороны не стоит, так как это нецелевое его использование. Бизнес существует не для того, чтобы компенсировать недостатки собственника или тешить его

самолюбие. Он существует для того, чтобы производить что-то, создавать, кого-то обслуживать – одним словом, приносить пользу. И, по большому счету, если бизнес не приносит пользу – это плохой бизнес!

– А как же должно быть? – подала голос женщина средних лет.

– Идеальное состояние бизнеса – то, когда собственник влезает туда раз в году и устраивает там очередную революцию, без которой бизнес захиреет, зачахнет и умрет. Системная задача собственника – встряхнуть предприятие, «замутить» что-то новое и снова удалиться. А команда должна сама стабилизировать эти позитивные перемены!

На губах Наставника появилась довольная улыбка, и очевидно стало, что он сам такой фокус уже проделывал, причем с удовольствием.

– Тот момент, когда собственник появляется и начинает бучу, должен быть тщательно выверен – это момент, когда компания начинает стагнировать, – продолжал он.

– А как его правильно определить? – донесся чей-то неуверенный голос с задних рядов.

– Помните, мы с вами в прошлый раз говорили о системных законах? Напоминаю – закон циклического развития говорит нам о том, что любая система, и бизнес в том числе, проходит целый ряд стадий – зарождение, рост, стабилизация, стагнация, загнивание и смерть. Это диалектика, и перехитрить ее не удастся! На этапе роста идет быстрое увеличение количества продукции, растет прибыль, происходит захват рынка... На этапе стабилизации стабилизируется производство, налаживаются связи, поставки, сбыт, повышается маржинальность предприятия при минимизации затрат, и бизнес становится предсказуемым. На этапе стагнации топ-менеджмент начинает жиреть, бюрократическая машина становится очень тяжелой и неповоротливой. На этапе загнивания бюрократия берет верх, она просто душит бизнес так, что он оказывается подчинен бюрократии и ее правилам. На этом этапе изменить что-то уже практически нереально! Чтобы подписать любую бумажку, надо обойти сто пятьдесят человек. После этого заказы начинают со страшной скоростью падать, клиенты перестают обращать внимание на эту компанию, и она естественным образом закрывается.

– А как этого избежать? – не очень уверенно спросил солидный мужчина и тут же на всякий случай уточнил: – Ну, чтобы момент выбрать правильно...

– Для этого у собственника должна быть панель управления компанией, – ответил Наставник, – несколько показателей, которые он получает раз в неделю или раз в месяц – раз в неделю лучше! – по которым он видит, что происходит. Это могут быть как комплексные показатели, так и абсолютные – например, абсолютная выручка, абсолютная прибыль... Может быть прибыль, распределенная на сотрудника, количество клиентов, средний чек, количество повторных покупок, уровень удовлетворенности клиента – да что угодно! Вы можете использовать любой параметр, который для вас является информативным. И если видите, что этот параметр начинает планомерно снижаться, причем это снижение не является флуктуационным – ну, например из-за сезонных колебаний спроса – значит, происходит что-то плохое и в компании дела пошли как-то не так. Известно, что в большинстве бизнесов лето – мертвый сезон, если летом снижается уровень продаж – это не повод бить тревогу, это повод искать новые источники сбыта! Но если наступила осень, а уровень продаж не поднялся – это серьезный повод для беспокойства. Приходит собственник и устраивает переворот.

– Переворот? Почему? – с каким-то испугом спросила восточная девушка.

– Потому что силы стагнации превысили силы развития – охотно объяснил он, – в идеале, каждый раз собственник должен переводить компанию в фазу роста.

– То есть он должен наблюдать со стороны и вмешиваться, только когда что-то идет не так? – переспросил длинноволосый парень хипстерского вида. Заметно было, что эта идея пришла ему по душе!

– Не обязательно, – ответил Наставник, – тут все может быть по-разному... Но если собственник желает быть вовлеченным в процесс, то в идеале он должен быть не генеральным, не исполнительным, а скорее всего лидером! Но это не значит, что у всех так оно и есть.

«Вот еще не легче! Только-только привык к тому, что надо что-то менять, так оказывается, еще и лидером надо быть, – с некоторой досадой подумал Сергей, – ну, ладно, дела вести честно и сотрудников попусту не обижать, это понятно! А дальше-то что? Кросс по утрам бегать или в балете танцевать?»

Заметив недоумение на лицах слушателей, Наставник объяснил:

– Лидер – это не формальная должность, это тот, кто задает вектор движения всей компании, это человек, на которого равняются сотрудники! Он должен быть лидером и по своим деловым качествам, навыкам, и по своему видению ситуации.

– Знать бы, как это сделать, – жалобно пискнула девушка в очках.

– Для того чтобы стать таким лидером, нужно, чтобы компания не была компенсатором проблем собственника, – очень серьезно ответил Наставник, – собственник должен находиться над компанией! Он не должен быть придатком компании или компания – придатком его. Бизнес – это не третья рука.

– А может быть компания компенсатором проблем топ-менеджера, но не собственника? – спросил мужчина средних лет.

– Может, – согласился Наставник, – но только при условии того, что у собственника есть проблемы, которые позволили ему набрать такой топ-менеджмент!

Алексей вспомнил про Женечку. Прямо ходячая иллюстрация к тезису Наставника, можно показывать слушателям в качестве наглядного пособия! А ведь не так давно этот сладкий мальчик казался ему таким перспективным, старательным и даже креативным... И все только потому, что сумел убедить его, дурака, в том, что, получив хорошее образование (даже степень МВА в области ресторанного и гостиничного бизнеса!), он сумеет поставить дело так, что ему, собственнику, не придется вникать во всякие скучные и неприятные дела вроде бесконечных бумажек, сертификатов, необходимых для проверяющих инстанций, разборки с персоналом и еще много чего... Проще и удобнее было полагаться на него и думать, что Женечка все сделает сам.

Вот и сделал. Правда, в свою пользу...

– Генеральный директор может компанию либо осчастливить, либо убить! А вы это поймете только через полгода. Два месяца он будет входить в курс дела, знакомиться со всеми особенностями бизнеса, потом начинает совершать какие-то действия, которые принесут результат еще через полмесяца, и только спустя полгода вы увидите либо рост прибыли, либо рост убытков. Но обычно к этому времени уже поздно. Потому если уж вы нанимаете нового гендира, руку на пульсе надо держать постоянно.

– А как понять, хороший это топ-менеджер или нет? – спросил Сергей. Идея сделать Джона руководителем нового направления до сих пор не давала ему покоя. Да, парень, конечно, активный, неглупый, но ведь молод еще, опыта руководящей работы почти никакого, да и перед сотрудниками, что проработали в его команде долгие годы, как-то неудобно.

– Все зависит от того, насколько он эффективный, – ответил Наставник, – есть такое понятие – ключевые показатели эффективности – КРІ по-английски – у каждого топа есть свои КРІ. Вы назначаете и смотрите, что происходит с этим человеком. Если он действительно стоящий специалист, он может развернуть бурную и эффективную деятельность на предприятии.

Ну, например, у меня начальник отдела продаж – очень системный парень – посмотрел на тот бардак, который у меня творится, засучил рукава и начал в рамках своего отдела систематизировать все что только можно. Собственно, под эту задачу я его и принимал на

работу... Правда, он делает это дольше, чем я ожидал, примерно на полгода уже, но постепенно и планомерно идет к высоким результатам. В принципе, отдел продаж стал стоить в четыре раза дороже, чем стоил старый, начались «холодные» продажи. Отдел продаж стал продавать – о чудо! Потому что раньше отдел продаж был просто службой поддержки клиентов, которые уже совершили покупку, уже сделали заказ... А тут работники отдела продаж начинают что-то предлагать, и я вижу, что некоторое количество денег они создают!

Менеджеры – это наемные люди, конечно, их качества сильно влияют на жизнь компании, но качества собственника влияют на нее в разы сильнее.

Он обвел взглядом зал и подытожил:

– И в итоге мы возвращаемся куда? Снова к проблемам собственника! К его личным качествам, недостаточным или избыточным, которые он компенсирует с помощью своего бизнеса...

– А почему так бывает? – спросила пожилая женщина.

– Избыточное качество, как и недостающее, возникает из-за того, что есть какие-то травматические инциденты, какие-то заряды, которые вынуждают человека вести себя таким образом. Я далек от мысли о том, что нам удастся все травмы проработать здесь за один раз – у нас просто не хватит психической пластичности.

Он помолчал недолго и, словно вспомнив о чем-то важном, поспешно добавил:

– Нельзя забывать и о том, что проработать какое-либо качество – мало, его надо проявить! Понимаете?

– Да...

Ответ прозвучал не слишком уверенно. Наставник оглядел зал и, заметив непонимающие взгляды, решил объяснить подробнее:

– Например, если какое-то качество мешает вам делегировать часть полномочий, и вы это качество проработали, знайте – этого недостаточно. Чтобы изменить ситуацию, надо начинать делегировать, то есть поручать сотрудникам конкретные дела! Причем это вовсе не значит – дать поручение кому-то и забыть. Это просто сбегивание какое-то получается. Делегирование подразумевает совсем другое: отдал, уточнил, как это будет выполнено и когда, получил результат, проверил.

А кричать «почему они не понимают, почему я должен объяснять, я бы сам десять раз все это сделал, почему я должен делегировать кому-то...» – Наставник начал картинно размахивать руками и стал в этот момент похож на Виктора Васильевича, – это все от непонимания того простого факта, что делегировать на самом деле необходимо. А почему?

Он снова стал самим собой, легко сбросив чужую личину, и теперь в голосе его звучала невероятная уверенность:

– Да потому, что если один раз сотрудника научишь, то больше не будет необходимости влезать в его область работы. И контролировать придется не каждый его шаг и действие, а оценивать его работу раз в неделю или раз в месяц, в зависимости от того, насколько опытен сотрудник. Выполнение ключевых задач, конечно, необходимо контролировать, но такой подход очень сильно разгрузит собственника.

Наставник нахмурился и доверительно сообщил:

– Должен предупредить – это занимает достаточно большое время. Две недели минимум придется потратить на формирование и наращивание навыка делегирования, а компания все это время будет пребывать в легком шоке – а что это происходит? Что, работать теперь надо? Каждый день, что ли? Да еще и отчеты сдавать? Может, со временем снова вернется все на круги своя?... Так вот главное – выдержать тот момент, когда они думают «переболеет и отпустит». Необходимо показать и доказать, что не переболеет, и что это не блажь и прихоть, а правило!

Каждое такое ваше внутреннее изменение приводит к некоторому росту изменений в компании. Отработали одно качество – принимайтесь за другое. Но если вы пришли и сказали: «Я теперь новый! Теперь мы все будем делать иначе!» – тут-то все и накроется медным тазом. Иногда так можно сделать... То есть изменить все свои качества сразу, но в этом случае будьте готовы к тому, что вам придется поменять и всю команду! А это, как и любое нововведение, влечет немалые затраты... Но, с другой стороны, если не вводить изменений совсем – будут другие затраты! Всегда стоит считать – что же выгоднее?

Очень легко, придя с тренинга, сказать: «Так, все уволены!» а потом, почесав затылок, задуматься: «А как же мы теперь будем зарабатывать?» Не скажешь ведь: «Ребята, я погорячился, вернитесь!»

– Еще хуже будет! – раздался чей-то веселый голос из зала.

– Да, будет еще хуже, – согласился Наставник, – как в анекдоте: мужика замучили тараканы. Ему сказали, что надо прийти домой и грозно сказать: «Тараканы! Все вон!» и ни в коем случае не смотреть им вслед. Ну, он так сделал. Тараканы выползли из всех щелей и направились из дома прочь. Мужик посмотрел им вслед, и тут один таракан обернулся и крикнул: «Братва, он пошутил!»

В зале раздался смех. Рассмеялся и Наставник. Впрочем, он тут же стал серьезным и заговорил деловым тоном:

– Итак, наша задача на сегодня – понять, какие качества компенсирует ваш бизнес и какие качества вы вкладываете в свой бизнес, чем его, собственно, и делаете далеким от идеала... Проще говоря – какие качества мешают вашему бизнесу и какие качества бизнес компенсирует?

На уровне тела вы можете получить ответ через мускульный тест. Могут в этом помочь и карты, например колода «Эмоции». Помните, как с ними работать, да? – лукаво прищурился он. – Выбираете карты, затем подложки, проверяете мускульным тестом... Главная задача – найти эти качества, а вторая – либо развить эти качества, если их не хватает, либо гармонизировать, если они в избытке.

Наставник повернулся к столу, где лежали две стопки карт.

– А сейчас с помощью мускульного теста определите наиболее важные качества – одно избыточное и одно компенсированное – их мы проработаем сегодня. Большого от вас я не прошу, потому что прекрасно понимаю, к каким сложностям приводит проработка нескольких качеств. Каждое качество должно быть потом интегрировано в вашу жизнь... Иначе в нем просто не будет смысла.

– Итак, переходим к главному вопросу: какие мои качества мешают моей компании работать эффективно? Достаяю карту. Удовольствие, сладострастие!

В зале послышался смех.

– Проверяем, – невозмутимо продолжал Наставник, привычным движением соединив пальцы в кольцо, – это правильная карта? Нет! Берем другую. Аккуратность, комфорт. Это правильная карта? Да.

Теперь надо понять, какое именно слово соответствует ситуации. Правильное слово «аккуратность»? Нет. Правильное слово «комфорт»? Да.

Теперь надо узнать, насколько «комфорт» в самом деле правильное слово. Всего 80 карт, 160 названий – но лексический состав русского языка намного богаче! Поэтому проверяем мускульным тестом – это точное определение? Нет! Надо искать синонимы? Нет. Надо искать антонимы? Да. Как вы помните, синонимы – это слова, близкие по значению. Например, синоним слова «комфорт» – удобство, и так далее... Антонимы – это слова противоположные по значению, и если нужно найти антоним, то обычно мы выбираем 5 таких слов и тогда с достаточно высокой долей вероятности находим самое точное слово. Сначала я выписываю 5

слов, а потом тестирую, какое именно подойдет. Итак, антонимы к слову «комфорт» – неудобство, мучение, тяжесть... Правильное слово «тяжесть». Да. То есть у меня есть некая тяжесть, и она влияет на мою компанию.

Итак, получили тяжесть. Теперь с этим качеством надо что-то сделать! Что же? – спросил Наставник, хитро прищурившись, и торжественно провозгласил:

– Интеграционнику!

Непонятное слово вызвало оживление в зале. Большинство из присутствующих начали беспокойно перешептываться и переглядываться, и лишь немногие остались невозмутимо спокойны.

– Итак, что такое Духовная Интеграционника? – продолжал Наставник, – это методика, которая позволяет вам собрать себя в единое целое. Позволяет увидеть, принять и научиться использовать те свои качества и способности, которые вы раньше не замечали. Научиться включать мозг на 110 % каждый раз, когда это нужно. И для этого Духовная Интеграционника объединяет самые сильные психотехники из различных школ и течений!

Наставник увлекся, он говорил горячо и вдохновенно:

– Даже если вы привыкли считать себя самым обычным человеком – поверьте, это не совсем так! Или совсем не так! У вас изначально, с самого рождения есть все ресурсы, таланты и способности, необходимые для построения яркой и счастливой жизни. Все эти ресурсы спят глубоко в вашем подсознании и лишь время от времени вырываются наружу. И тогда вы чувствуете себя сильным, полным энергии. У вас все получается, трудные задачи шелкаете как орешки, и вообще вы на высоте... Вам кажется, что вам везет, что наступил ваш счастливый день, или звезды сошлись на небе в правильной конфигурации, но на самом деле в этот момент вы просто прикоснулись к себе настоящему, к тем возможностям и талантам, которые изначально были в вас заложены.

Методика ДИ, то есть Духовной Интеграционики, была создана для того, чтобы вы могли получить доступ к своим возможностям и талантам в любой момент, когда захотите.

В зале стало очень тихо. Казалось, присутствующие позабыли обо всем на свете! Все взгляды устремились на Наставника... Он улыбнулся открыто и светло.

– Сегодня я представляю вам прекрасных людей! Это студенты моей Школы Коучинга, овладевшие методикой духовной интеграционики. Сейчас я попрошу их выйти из зала и встать рядом со мной.

С мест начали подниматься люди – мужчины и женщины, молодые и постарше... Выглядели они совершенно по-разному, но в выражении лиц, в глазах, в улыбке прослеживалось что-то общее. Может быть, спокойствие, может быть, доброта, а может быть – умиротворенность.

Они вышли и стали в ряд чуть позади Наставника – почти как школьники на пионерской линейке.

– Итак, перед вами стоят мои студенты, уже овладевшие методикой ДИ. Это Анна... Елена... Николай... Ильдар... Наталья...

Каждый, кого представлял Наставник, делал шаг вперед. Одни выглядели немного смущенными, другие, наоборот, гордо вскидывали голову, оглядываясь вокруг, словно говоря: да, я такой, прошу любить и жаловать!

Максим смотрел на них во все глаза. Эти парни и девушки казались ему почти что небожителями. Больше всего в этот миг ему хотелось бы оказаться одним из них, но в то же время он понимал, что для этого придется еще долго работать...

Наставник окинул своих подопечных отеческим взглядом и продолжил:

– Да, они овладели методикой интеграционики... А теперь должны научиться передавать свои знания другим! Каждый из вас может выбрать себе одного из коучей, связаться с ним в

течение следующей недели по скайпу или любым другим удобным для вас способом, чтобы методом ДИ проработать те качества, которые мешают вам сделать свой бизнес эффективным.

В ходе этой работы у вас, вероятно, возникнут инсайты, озарения, многие вещи в своей жизни вы начнете видеть совершенно по-другому! – Наставник мечтательно улыбнулся, словно предвкушая нечто приятное.

– На этой оптимистической ноте я прощаюсь с вами, друзья мои, – он слегка поклонился, словно артист, закончивший выступление, – всего лучшего, увидимся завтра.

Глава 2. Профайлинг

Следующее утро порадовало солнцем и теплом. Ночью прошел дождь. Омытая им молодая трава и первые листочки на деревьях смело потянулись в рост, словно поверив, что скоро лето и впереди – только хорошее.

Ольга вбежала в аудиторию последней – сегодня она проспала, впервые за долгие годы! Мама всегда приучала ее к дисциплине и аккуратности, так что со временем они просто вошли в плоть и кровь... Ольга привыкла гордиться собой, свысока глядя на всяких растяп и бездельников, и сейчас ей было стыдно. Наставник наградил ее коротким укоризненным взглядом, и Ольга, покраснев до корней волос, уселась в заднем ряду на ближайшее оказавшееся свободным место.

– Итак, друзья мои, – заговорщически улыбаясь, произнес Наставник, – сегодня мы будем говорить о найме сотрудников – точнее, о том, как это делать правильно. Как вы думаете, что для этого нужно?

– Разбираться в людях! – выпалил крепкий молодой парень.

– Верно, – согласился Наставник, – а еще?

Слушатели недоуменно переглядывались. Понятно было, что в вопросе кроется какой-то подвох, но какой именно?

– Документы надо смотреть, проверять рекомендации... Чтобы стаж был, опыт... – нерешительно вымолвила женщина средних лет и тут же осеклась. По лицу Наставника было очевидно, что речь пойдет совсем не об этом!

– Для того, чтобы правильно набрать сотрудников, наиболее важны всего две вещи. С одной стороны, – Наставник вытянул руку перед собой, словно взвешивая что-то на ладони, – с одной стороны, вы должны хорошо себе представлять, какой именно сотрудник вам нужен и какими качествами он должен обладать. С другой стороны, – Наставник вытянул другую руку, словно уравновешивая чаши весов, – вы должны понимать, что за человек находится перед вами и насколько он соответствует вашим критериям.

Именно поэтому темой нашей сегодняшней встречи будет...

Он на мгновение задумался, подняв глаза куда-то вверх, словно подыскивая подходящее слово, и бодро закончил:

– Темой нашей встречи будет профайлинг людей.

Ответом на это были недоуменные взгляды слушателей, и, словно отвечая на их еще не заданные вопросы, Наставник продолжал:

– Что такое профайлинг? Это умение определять, что за человек находится перед вами в данный момент, чего от него можно ожидать и как с ним следует взаимодействовать. По сути, профайлинг – это своего рода классификация, помогающая отнести человека к определенному типу. Разные психологические школы имеют некоторые расхождения в подходах, но традиционно МВД, ФСБ и прочие компетентные организации, в том числе и западные спецслужбы, базируются на профайлинге, основанном на акцентуациях.

– А что такое акцентуация? – спросила девушка в очках, торопливо записывая что-то в блокноте.

– Акцентуацией характера принято называть чрезмерную выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющую собой крайний вариант психической нормы. Этот термин впервые предложен немецким психиатром Карлом Леонгардом в 1968 году...

Аудитория явно заскучала. Заметив это, Наставник быстро провел рукой по лбу и заговорил совсем другим тоном – не как лектор в университетской аудитории, а доверительно, по-свойски:

– Ладно, попробую объяснить по-другому. Есть понятие нормы. Что такое нормальный человек? Ну, точнее, конечно – кто?

Он обвел слушателей взглядом и сам же ответил, весело сверкнув глазами:

– Нормальный человек – это, между нами говоря, довольно скучное и предсказуемое существо, не способное на сколько-нибудь интересные поступки и тем более великие свершения! Он довольствуется тем, что имеет, ничего не хочет и ни к чему не стремится. Больше ничего ему не надо, он *нормален!*

Многие слушатели были явно шокированы. Сергей даже ручку уронил от неожиданности. За всю жизнь он привык к тому, что надо быть нормальным, как все, а тут вдруг такое!

– Есть отклонения от нормы, которые называются психическими заболеваниями, – продолжал Наставник, – ну, например, эпилепсия, шизофрения или маниакально-депрессивный психоз. Еще раз хочу подчеркнуть, что акцентуация характера – не болезнь, а вариант нормы!

– А чем они отличаются? – спросил длинноволосый парень.

– Чем отличается условная норма от заболевания? Только степенью осознанности! Больной не осознает, что у него это все присутствует, и считает себя глубоко нормальным человеком. Условно нормальный человек осознает, что до нормальности ему семь верст и все лесом, и активно использует свои ненормальности в личных целях, – серьезно объяснил Наставник и, видимо в утешение, добавил: – Не переживайте, мы все такие!

Он сделал короткую паузу, отхлебнул воды из бутылочки и продолжал:

– В итоге получается интересная штука: если мы берем эпилепсию – это заболевание. Если эпилепсия контролируемая, то мы имеем дело с эпилептоидом. А эпилептоид – это уже акцентуация характера, то есть некий набор качеств человека, который у каждого эпилептоида примерно одинаковый. И если перед тобой эпилептоид, то ты уже с точностью до 70–80 % знаешь набор всех вариаций его реакций на все твои телодвижения. И можешь их не только предсказывать, но еще и вовремя уворачиваться! А это весьма полезно, когда имеешь дело с эпилептоидом.

Наставник заглянул в бумаги, разложенные на столе.

– Мы с вами рассмотрим девять акцентуаций хотя в разных источниках, разных школах вы можете наткнуться на разное их количество – от трех до десяти, – принялся объяснять он, мерно расхаживая взад-вперед, – если у человека развита только одна акцентуация, он яркий представитель своего психотипа, и с ним общаться легко, потому что он очень предсказуем.

– А бывает, что этих... ну, акцентуаций... бывает несколько? – волнуясь, спросила девушка в очках.

– Бывает, конечно, – кивнул Наставник, – если человек занимается саморазвитием, стремится к личностному росту, то он может преодолеть свои изначальные биологические данности и развить в себе те акцентуации, которых у него не было. Если вы сможете развить все девять, то управлять вами станет практически невозможно! И вы сможете эффективно взаимодействовать с любым человеком, образно выражаясь, говорить с ним на одном языке. С эпилептоидом – на языке эпилептоида, с шизоидом – на языке шизоида, ну и так далее. Если вы хотите кем-то управлять, сначала определите психотип, который вам нужен для того, чтобы управлять этим человеком, затем задействуйте необходимые умения и навыки и – с нужным подходом, к нужному человеку до получения нужного результата.

Итак, коротко характеристики типов, – бодро начал Наставник. – Сразу скажу – у меня самого они все тоже присутствуют, и если я что-то буду говорить с иронией, то это совершенно не для того, чтобы кого-то обидеть, – объяснил он, – просто так лучше запоминается.

Первый тип, о котором мы с вами сегодня будем говорить, – это эпилептоиды. Это замечательные люди, которые, вероятнее всего, во внутриутробном периоде испытывали

недостаток кислорода, в результате чего лобные доли их головного мозга плохо развились, что несколько ограничивает их интеллект и снижает скорость мышления. Не будем говорить, что они туповаты, но они как бы тормозят.

У меня это тоже есть, – чуть понизив голос, доверительно сообщил Наставник, – просто я не показываю, что я эпилептоид, но когда начинаю что-то делать... Выясняется, что э-пи-леп-тоид! И никуда от этого не денешься.

Он постучал костяшкам пальцев по столу. В зале кто-то усмехнулся.

– Базовая эмоция эпилептоида – это страх, который присутствует в нем всегда. И, чтобы этот страх окончательно не затопил личность эпилептоида, он вынужден структурировать свою реальность так, чтобы она была абсолютно безопасной, создавая себе безопасное окружение. Какие способы безопасности можно создать? Первое – надавать по морде сразу всем. Если человек не может дать сдачи, значит, он безопасен, его можно не бояться и даже проявлять к нему свое расположение. А если кто-нибудь дал сдачи, то к этому человеку надо относиться серьезно и выражать свое уважение! И тогда тоже будет безопасно.

– А если надавать не сможет? – заинтересованно спросил крепкий молодой мужчина.

– Если эпилептоид родился, на его несчастье, слабым, он вынужден все равно каким-то способом обеспечить себе безопасность, – отозвался Наставник, – тогда он добивается безопасности через упорядочивание всего, что происходит в его жизни и вокруг него. Он будет въедливо требовать четких формулировок и порядка во всем!

У меня, например, хорошо развита шизоидная составляющая, поэтому часто бывает, что об одних и тех же вещах и понятиях я могу говорить разными словами. И на каждом семинаре обязательно найдется такой въедливый товарищ, который встанет и скажет: «А вот в прошлый раз вы говорили об этом не так, а вот так! Как на самом деле правильно?»

– Как Володя Сахаров? – спросила девушка в ярком шарфике.

– Да-да, точно... И не потому, что он какой-то зловредный, отнюдь! Просто эпилептоид чувствует себя очень дискомфортно, когда он называет вещи или явления так, а кто-то другой иначе! У него начинается расхождение: это разные сущности или одна и та же? И пока не выяснит для себя этот вопрос, он находится в состоянии фрустрации.

– Извините, а вот эта вот фрустрация – это что такое? – спросила простоватого вида тетка в кофте с люрексом, похожая на удачливую рыночную торговку. Наморщив лоб, она пыталась уяснить суть непонятого слова, и видно было, что это доставляет ей немалые страдания.

– Фрустрация – это такое состояние, которое возникает у человека при невозможности удовлетворить какую-либо из своих потребностей, – охотно объяснил Наставник, – проще говоря, когда желания не соответствуют возможностям! Хочу купить дом, но не могу, могу купить козу, но не хочу... – помните, как в том фильме?

– А, спасибо, понятно! – женщина просияла улыбкой, – а то слово такое заковыристое...

– Фрустрация у эпилептоидов – это базовое состояние, она всегда есть, – продолжал Наставник, – и к вечеру обычно накапливается в таких количествах, что эпилептоид должен сделать что-то, чтобы ее сбросить.

Какие способы сброса фрустрации существуют? Либо подраться, либо выпить, либо заняться сексом! Поэтому если вы эпилептоид, то секс вам показан много раз в день. Ну, или надо ходить на какой-нибудь спорт или спортивный мордобой... Получите большой выплеск физической активности и тогда в остальных вопросах будете белым и пушистым.

– Да, и еще важный момент, – спохватился Наставник, словно вспомнив о чем-то важном, – иногда эпилептоиды взрываются! Если они чего-то не понимают либо их вынуждают принять решение, сильно ограничив количество вводного материала, они начинают орать или драться, потому что такое состояние для них невыносимо.

Наставник оглядел зал и спросил почти весело:

– Встречались вам в жизни такие типажи?

Сергей посмотрел на Наставника почти с ненавистью. Да уж, узнал... Всю жизнь привык считать себя сильным, крутым, настоящим мужиком, а тут вдруг называют каким-то эпилептоидом! Спасибо хоть не шизофреником. Ну да, не дурак был подраться и в армии, и вообще, так ведь не баба же, не слюняй, не ботан очкастый... Ну как парню вырасти – и не драться? Это сейчас уже, конечно, и возраст не тот, и статус, солидность, но если что – руки-то помнят! Да, порядка всегда требовал – и в семье, и на работе, а как иначе-то? Ну и с женщинами тоже... Нехорошо, конечно, с Кристиночкой получилось, да и раньше такое бывало, чего греха таить, и каждый раз Сергей чувствовал себя виноватым перед Иркочкой и детьми, но где-то в глубине души даже немножко гордился собой, чувствовал себя настоящим мужиком!

А оказался – эпилептоидом. Тьфу ты, и слово какое-то противное!

– А почему это происходит? – спросила пожилая женщина с гладко зачесанными седыми волосами. На ее лице явственно читалось почти материнское сочувствие и озабоченность.

– Почему эпилептоиды? – переспросил Наставник. – Эпилепсия – это состояние, когда человек выключает мозг, причем полностью выключает, он бьется в конвульсиях, отделы мозга работают несинхронизированно, и если посмотреть на энцефалограмму в этот момент – там вообще трэш! То есть полный перегруз и короткое замыкание. Если мы имеем дело с эпилептоидом, и у него накопилось некоторое количество возбуждения, он начинает вести себя так же! Он будет беситься, будет разрушать, даже не понимая, что делает. Взятки с него гладки, он в состоянии аффекта. Не нужно доводить его до аффекта, и тогда все будет более-менее терпимо.

– Итак, если эпилептоид находит способы выпустить пар, он будет спокойным и уравновешенным, – подытожил Наставник, – если ваш начальник – эпилептоид и вы хотите, чтобы он принял какое-то решение, надо...

– Заняться с ним сексом? – спросила гламурная блондинка, хлопая густо накрашенными ресницами.

В зале раздался дружный смех

– Мысль, конечно, интересная, – признался Наставник, – я, пожалуй, пропишу это в организационной политике компании... Но вообще-то я хотел сказать совсем другое.

Если ваш начальник – эпилептоид и вам нужно, чтобы он одобрил ваше предложение, приготовьте два или три решения сами и представьте их ему на выбор. Когда у вас есть пара полностью обоснованных решений и одно из них выглядит более привлекательным, эпилептоид с удовольствием подмахнет то, которое посчитает лучшим, и вы для него станете ценным сотрудником.

Если вы эпилептоид-начальник, в организационной политике должно быть четко прописано: не предъявлять никаких задач, не продумав и не исследовав все возможные альтернативы, на основании которых можно сделать выбор! Иначе вы просто будете умирать – постепенно, каждый день. Подчиненные у вас будут дебилы, идиоты, придурки... И это будет правда – ваша правда. А они про вас будут думать, что вы просто сатрап, тиран и деспот.

– Можно задачу повторить? – робко спросила девушка в очках.

– Записывать надо! – рявкнул Наставник, состроив зверскую гримасу, но уже в следующий момент снова стал самим собой и, обратившись к аудитории, спросил:

– Ну, в общем и целом про эпилептоидов понятно?

– Понятно! – донеслись голоса.

– Тогда подумайте, чем эпилептоиды хороши в работе? С какими задачами они справляются лучше всего?

– Исполнители... – послышался чей-то неуверенный голос.

Наставник кивнул.

– Руководители...

– Прекрасные руководители, потому что они всех заставят! – подтвердил Наставник.

– Так они исполнители или руководители? – спросила восточная девушка.

– И те, и другие! Но если это исполнитель, то исполнитель какой-нибудь скучной, нудной работы – бухгалтерия, склад... Логистика уже не их дело, потому что там думать надо. А вот там, где все надо сделать точно по инструкции – им нет равных! И руководители отличные, потому что думать не хотят, зато, – Наставник выразительно ударил кулаком по столу, – всех задолбают, но своего добьются!

– А внешне их как-то можно отличить? – спросила молодая женщина.

– Да, если внимательно приглядеться! – весело отозвался Наставник. – Традиционно у эпилептоида очень мощная нижняя челюсть. Потому что из-за вечного страха мышцы сильно напряжены. А когда мышцы напряжены, то кость, к которой они прикрепляются, растет, чтобы компенсировать нагрузку! Челюсть у эпилептоида большая, и если он регулярно ввязывается в потасовки, то она становится еще и крепкой. Кроме того, если у мужчины выраженная лысина, – Наставник провел ладонью по собственной голове, и впрямь изрядно лысеющей, – то характерные черты эпилептоида в характере, скорее всего, присутствуют. Не надо волноваться, это не приговор! – Кстати, кто, по вашему, относится к эпилептоидам? – спросил он.

– Спортсмены!

– Да.

– Боксеры!

– Верно!

– Военные!

– Есть такое! Не все конечно, но все же. Об эпилептоидах можно было бы говорить еще долго, но, поскольку время у нас все-таки ограничено, мы продолжаем... И переходим к следующему типу!

Он потер руки, словно предвкушая нечто интересное.

– Шизоид. Распознать его несложно: если перед вами окажется странного вида человек, неуклюжий, неряшливо одетый, который говорит путано и сбивчиво, зато поражает вас своей эрудицией и оригинальностью мышления, можно быть уверенным, что жизнь свела вас с шизоидом. К добру это или нет – неизвестно, но можно сказать с уверенностью, что вы узнаете много нового!

Базовые эмоции шизоида – удивление и интерес, отсюда характерное выражение лица: поднятые брови, широко раскрытые глаза... Он как будто говорит: «Ух ты! Какой интересный мир!»

Ольга вспомнила бывшего однокурсника Марика – странного парня, который регулярно появлялся на занятиях то в разных ботинках, то в свитере, надетом наизнанку. Он глядел на мир сквозь толстые стекла очков с неподдельным детским удивлением, а о неуклюжести Марика и его «растяпости», как говорила когда-то мама, в институте ходили легенды. Незадолго до окончания он вообще превзошел сам себя, забыв в вагоне метро портфель с почти готовой дипломной работой!

Сейчас Марик – ведущий сотрудник экспертной группы в институте стратегических исследований, преподает в нескольких вузах и публикуется в толстых журналах по экономике. Если судить по фотографии, он почти не изменился, оставшись таким же вечно удивленным мальчиком...

– Это человек, у которого очень быстрое мышление с превалированием правого полушария

над левым, – продолжал Наставник, – левое полушарие у них работает так себе, зато правое – очень хорошо! Поэтому шизоид постоянно зависает – когда правое полушарие начинает работать, то центр речи, который находится в левом, за ним просто не успевает. Когда правое забирает основной ресурс, шизоид замолкает и как бы исчезает из реальности! Затем он снова появляется в нашем мире и выдает какую-нибудь фразу, которая, скорее всего, никак не соотносится с тем, что он говорил до того.

Наставник потер лоб и признался:

– Я тоже регулярно зависаю, но ненадолго, секунды на две! Хороший шизоид зависает гораздо дольше. За две секунды собеседник обычно не успевает забыть, о чем мы говорили, поэтому образуется видимость связной речи. Но это только видимость, потому что когда мои ученики в школе коучинга просматривали записи, одна девушка в приватном чате очень удивлялась тому, какие сложные словесные конструкции использовались. А дело в том, что я уже три раза успел сменить мысль, пока говорил! И для шизоида это вполне нормально – куда-нибудь улететь, потом вернуться... Правое полушарие мыслит быстро, мыслит образами, для него нет логической последовательности, оно обрабатывает гигантский объем информации, и что оно выбрало в качестве ценного материала прямо сейчас – только ему известно!

Шизоид – это генератор идей. Мозг его практически никогда не отдыхает, всегда размышляет над чем-нибудь. Мышление шизоида характеризуется тем, что у него наготове много вариантов решения любой задачи, которые он постоянно обдумывает и развивает. Ему по душе сам процесс мышления, он творит непрерывно и может глубоко задумываться буквально обо всем, что видит. Главная черта этого психотипа – парадоксальность!

Наставник выдержал короткую паузу и торжественно провозгласил:

– Логика шизоидов парадоксальна! И бесконечно далека от понимания кем бы то ни было.

Наставник развел картинно руками, всем своим видом демонстрируя недоумение.

– Нормальная логика не в состоянии воспроизвести ход мысли шизоида! У них быстрое мышление, высокая эрудиция, они много знают обо всем и ни о чем. Так много обо всем, что о чем-то конкретном с ними сложно говорить. Они живут в своем мире, сталкиваясь с обыденной реальностью крайне редко и неохотно.

Наставник усмехнулся, будто вспомнив нечто забавное.

– Рассказывают, например, такую историю: отец кибернетики Норберт Винер славился чрезвычайной забывчивостью. Когда его семья переехала на новую квартиру, жена положила ему в бумажник листок, на котором записала их новый адрес, – она отлично понимала, что иначе муж не сможет найти дорогу домой. Тем не менее в первый же день, когда ему на работе пришла в голову очередная замечательная идея, он полез в бумажник, достал оттуда листок с адресом и написал на его обороте несколько формул, но вскоре понял, что идея неверна и выкинул листок в мусорную корзину.

Вечером как ни в чем не бывало он поехал по своему прежнему адресу. Когда обнаружилось, что в старом доме уже никто не живет, он в полной растерянности вышел на улицу. Внезапно его осенило, он подошел к стоявшей неподалеку девочке и сказал:

– Извините, возможно, вы помните меня. Я профессор Винер, и моя семья недавно переехала отсюда. Вы не могли бы сказать куда именно?

Девочка очень внимательно выслушала и ответила:

– Папа!

Зал взорвался от смеха. Наставник выждал, пока наступит тишина, и продолжил трогательным тонким детским голоском:

– Мама так и думала, что ты забудешь адрес, и прислала меня за тобой!

Это классика шизоида, – подытожил он, – для них не существует реальности! Они живут в

собственном мире.

– Значит, они вообще к жизни не приспособлены? – уточнила женщина средних лет.

– Почему же? – удивился Наставник, – из них получаются прекрасные ученые, программисты, люди творческих профессий...

Если у вас есть задачи, которые требуют либо быстрого, либо нестандартного мышления – они как раз для шизоида! Шизоид прекрасно принимает решения в обстановке недостатка необходимой информации. Он может по следам информации воспроизвести всю необходимую цепочку. Недостающие компоненты он просто додумает и с большой долей вероятности попадет в точку!

Из них получаются прекрасные маркетологи – не изготовители словесной или графической продукции, а те, кто придумывает какие-то ходы. Находить новые способы применения старого – это их конек! Продумать рекламную компанию – легко! Эпилептоид рекламную компанию сделает под копирку, так, как ему один раз когда-то показали и это сработало. До тех пор, пока это работает, он будет повторять, повторять и повторять с упорством, достойным лучшего применения. Шизоид придумает 150 новых способов улучшения всего того, что делает эпилептоид, минимальными средствами, а то и вообще без затрат каких-либо ресурсов!

Если вы хотите заниматься логистикой и вам нужно, чтобы все работало идеально, лучше сажать двоих. Шизоида – чтобы продумывал сложные схемы, и эпилептоида, чтобы он их реализовывал.

– Так они же убьют друг друга! – вырвалось у крепкого парня в первом ряду.

– Может, и убьют, – задумчиво вымолвил Наставник, – тогда лучше развести их территориально, чтобы у них не было такой возможности... Понимаете, в чем дело – ни один шизоид подготовленную схему не реализует! У него просто не хватит терпения. Он опять зависнет и решит выдать какую-нибудь гениальную идею. То, что эти люди генерируют нереальное количество идей, еще не значит, что все эти идеи могут где-то использоваться. Хорошо, если хотя бы одна из десяти! Но если шизоид попадает со своими идеями в струю, на этом действительно можно сделать очень хорошие деньги. Причем в большинстве случаев шизоид даже не заметит этого!

– А разве для них самих деньги не имеют значения? – спросил Сергей. У него в голове это как-то не укладывалось...

– Абсолютно! – подтвердил Наставник. – Им надо, чтобы их кто-то обеспечивал – кормил, поил и иногда говорил «иди помойся». Потому что если не сказать, они не сделают этого никогда!

Если шизоид устраивается к вам на работу – сразу забудьте про дресс-код. Для шизоида не имеет никакого значения, во что он одет, он вообще не парится на этот счет! Это мелочь, которая недостойна его внимания. Забудьте про приход на работу в 10 утра, тем более – в 9 или во сколько она там у вас начинается. Он может прийти в 12 ночи, может в 6 утра, может вообще не приходить неделю, может легко спиться... Если эпилептоид пьет – он знает свою норму! 50 грамм вечером – и достаточно. С утра не пахнет, работать можно. 100 грамм уже будет тяжело... С шизоидом все не так. Утро или вечер – без разницы, а если он ушел в запой – вообще беда.

– А с чем он не справится? – деловито спросил солидный мужчина.

– Ни с чем, где требуется прилежность! С работой, где необходима усидчивость, четкость и скрупулезность, шизоид не справится никогда. Если, например, его поставить на проверку того, что делают другие, он начнет болеть. Это ведь надо последовательно, планомерно, шаг за шагом пройти по каждой сделанной задаче... Шизоид на такое в принципе не способен.

– А известные, успешные люди среди них есть? – спросила девушка в ярком шарфике.

– О, сколько угодно! – с готовностью подтвердил Наставник. – Например, Сократ, Эйнштейн,

математик Перельман, Иосиф Бродский, Марк Цукерберг... Тот же Норберт Винер, к примеру! Следует помнить, что шизоид – человек увлеченный, а жизненный успех для него – так, побочный продукт!

Наставник улыбнулся, но тут же снова стал серьезным, и всем стало ясно, что сейчас будет не до смеха.

– Следующий тип, о котором мы с вами поговорим сегодня, – это параноял (параноидальный тип). Параноя – это такое интересное состояние, когда человека закидывает на какой-то цели, причем цель может быть абсолютно любая. Если, например, его цель состоит в том, чтобы свергнуть мировое правительство – он будет его свергать, чего бы это ни стоило ему и всем окружающим.

Базовая эмоция паранояла – презрение. Чтобы понять, что такое презрение визуально, – обычно вот такое состояние.

Наставник выпрямился, слегка откинув голову и как будто даже стал выше ростом, глядя на окружающих сверху вниз и всем своим видом демонстрируя свое превосходство. Брови чуть приподнялись, уголки губ сжались, четче обозначились носогубные складки... Выражение презрения на лице Наставника было столь достоверным, что многие в аудитории почувствовали себя как-то неуютно.

Впрочем, он быстро вернулся к обычному своему состоянию.

– Ну, в общем понятно, да? – спросил он. – Не обязательно презрение присутствует все время, но возникает достаточно регулярно. Стоит отметить, что параноял как никто другой, умеет себя контролировать! У него, как правило, хорошая дикция, громкий голос и внятная речь. Мимика сдержанная, движения порывистые, жесты направлены в сторону собеседника. И к тому же почти всегда это весьма харизматичный типаж...

Думает параноял очень быстро – впрочем, как и шизоид. У эпилептоида и шизоида слабая нервная система, у паранояла она сильная, и потому он способен выносить такие нагрузки, которые остальным типам и близко не снились. Параноял может работать круглые сутки. Причем если нормальный человек от такой работы свалится через недельку, то параноял – только лет через пятнадцать. Нормальное поведение эпилептоида и шизоида, если они обнаруживают, что у них есть подозрение на рак поджелудочной железы, будет примерно таким: «В гробу я видел свою компанию, буду заниматься здоровьем!» Что говорит параноял? «Сколько лет у меня еще есть? Семь? Успею!»

– Трудоголики, значит? – уточнил серьезный молодой человек.

– В общем да... Но не совсем! Они работают не просто ради работы, а ради большой цели. И эта цель заставляет их работать всегда! Мозг занят круглосуточно, даже во сне. Он спит и обдумывает какие-то задачи, связанные с его большой целью.

Максим напряженно ловил каждое слово Наставника. Казалось, что сейчас Наставник говорит о нем, о его надеждах, о его мечтах... Стремиться к цели, отдавая себя без остатка, – только так и стоит жить! И про презрение – тоже правда, чего уж там. На тех, кто не обременен никакими особенными устремлениями, Максим действительно привык смотреть свысока.

А Наставник продолжал, и теперь в его голосе звучали жесткие, металлические нотки:

– Цель для него важнее денег, важнее людей и уж тем более каких-то там дурацких личных привязанностей! Ждать страстных любовных проявлений от паранояла не стоит. Вы ему интересны ровно настолько, насколько вы соответствуете его цели. Он вас любит ровно до того момента, пока ему с вами по пути. Как только становится не по пути... Он, конечно, помнит, что с вами было прикольно, но не особо сожалеет от того, что вы уже не с ним. Люди для него – инструменты, и отношение к ним соответствующее – как к инструментам. Вы же не будете сильно жалеть молоток, который сломался? Ну, разве что чуть-чуть, и только из-за того, что

придется новый покупать, время тратить, которое можно было бы потратить на что-то другое.

Возьмем, к примеру, Стива Джобса – это параноял. Вспомните ситуацию в компании Apple. Жесткая эксплуатация для паранояла абсолютно нормальна. Почему? Потому что он сам 48 часов не спал. Ему кажется, что это естественный процесс!

Наставник помолчал недолго и со вздохом признался:

– Когда я в 2 часа ночи пишу кому-то из сотрудников и мне отвечают, и в 6 утра тоже отвечают, а потом в 2 часа дня тоже отвечают – ну, видимо, это заразно!

Он развел руками, улыбнулся – вроде бы смущенно, но вместе с тем его лицо явственно говорило о том, что такая ситуация его вполне устраивает и даже радует.

– В каких сферах деятельности лучше использовать параноялов? – продолжал он – Это шикарные системные аналитики. Ставите ему цель, мозг у него работает прекрасно, быстро, он для достижения этой цели накопает все что только можно, скомпонует в документ и предоставит вам. Кстати, очень дорогая должность. У меня трое работают – не хватает! Фонд заработной платы уничтожают просто с бешеной скоростью.

– А еще? – деловито спросила женщина в строгом костюме.

– Из них получаются отличные консультанты. Только не продавцы-консультанты, а те, кто проводит консалтинг, то есть внедрение технологически сложных решений.

Короче, параноял – это большая умница, и на него всегда можно опереться, если его цель коррелирует с вашими задачами. Если нет – он хлопает дверью и уходит.

Ну, и традиционно параноялов очень много в политике. Хотя бы потому, что без определенной дозы параноидальности делать там просто нечего. Ленин, Фидель Кастро, Маргарет Тэтчер...

– А Гитлер? – спросила девушка в очках.

– Ну, у Гитлера скорее эпилептоидно-истероидная конструкция. Хотя, конечно, паранойяльная составляющая тоже была, и достаточно сильная.

– А что значит истероидная? – спросила восточная девушка.

– Все в свое время, сейчас об этом мы поговорим более подробно, – улыбнулся Наставник и провозгласил:

– Истероиды. Когда Шекспир говорил «Весь мир – театр, и люди в нем – актеры», истероидов он имел в виду в первую очередь. Истероид – человек яркий, и больше всего на свете ему нужно внимание. Если он лишился внимания, то для него это просто катастрофа, поэтому истероиды привлекают внимание всеми возможными способами: например, необычно одеваются, любят любые аксессуары, если это женщины – ярко красятся... Движения у них резкие, мимика выразительная, даже чересчур, в поведении много позерства, наигранности.

Истероид знает все обо всем, но по чуть-чуть... Помните, как пушкинский Онегин умел

*Без принужденья в разговоре
Коснуться до всего слегка,
С ученым видом знатока
Хранить молчанье в важном споре
И возбуждать улыбку дам
Огнем нежданных эпиграмм.*

Вот это – поведение истероида. Он может быть и молчаливым, если надо, чтобы не потерять лицо. Истероид – отличный актер и может изображать кого угодно!

Алексей с грустью подумал о Полине. Вот уж кто умел играть всегда, даже, кажется, во сне! Яркие платья и косметика, звенящие украшения и нежные слова – все, что заворожило его когда-то... А теперь кажется ненастоящим, наигранным, фальшивым.

Наставник говорил, словно продолжая его мысли:

– В поведении многих актеров и деятелей шоу-бизнеса явно проявляются черты истероида. Без истероидности на сцену выйти трудно. Кроме истероида, на это способен разве что параноял – и то, если эта сцена ему нужна. Тот же Стив Джобс мог выйти, провести шикарную презентацию, но в своем особом стиле. Эти презентации всегда были досконально продуманы с точки зрения воздействия на зрителей. В отличие от паранояла, который подготовит свой доклад от и до и еще 15 раз прорепетирует, истероид просто выйдет на сцену, когда ему дадут такую возможность.

Истероиды очень любят аксессуары. Если человек не носит аксессуаров и это не какой-нибудь траур, то, скорее всего, он не истероид. По крайней мере, в чистом виде.

– И мужчины тоже? – уточнила строгая дама.

– Да, и мужчины! Вы никогда не видели, как мужчины меряются часами, визитницами и прочими атрибутами?

– А какая у них базовая эмоция? – спросила девушка в очках.

– Истероиды радуются! Свою жизнь они рисуют яркими красками, как картину на холсте.

– А в каких сферах истероиды успешны? – спросил солидный мужчина.

– Их место там, где сцена! Там, где надо завести толпу. Ну, про шоу-бизнес я уже говорил. А еще они прекрасные продажники, отлично чувствуют слабые стороны людей и легко на них давят. Любят общаться с людьми, любят блистать и благодаря этому трудятся, по крайней мере в отделе продаж, вполне успешно. Они очень контактны, любят внимание. Если есть свободные уши, истероид не упустит такой шанс.

У истероидов слабая психика, их легко сломать. Для истероидов очень важны все внешние проявления, поэтому среди людей, активно занимающихся красотой своего тела, вы найдете большое число истероидов. Мышцы должны быть, как же без этого... «Как это я себе позволю набрать пару лишних килограммов? На кого я тогда буду похож?» – говорит такой истероид. Если у них бывают морщинки, то появляются вот здесь, у глаз. Он же все время радуется!

Наставник помолчал и нежно, почти с любовью добавил:

– Радуетя он... Скотина такая.

Он быстро глянул на часы и продолжил:

– Следующий тип – это гипертим, по-другому – маниакально-депрессивный. Это – маньяк чистой воды! В хорошем смысле, конечно. Он веселый, активный, невероятно общительный... Правда, чувство самосохранения у гипертима отсутствует напрочь – так же, как и ответственность за свои поступки. Такой классический Карлсон: «Привет, Малыш! Чего грустишь? Давай пошалим, давай полетаем!» Пошалили ... «А, ерунда, дело житейское! У меня там, наверну, сто тысяч таких паровых машин! Сейчас я тебе принесу!»

В зале послышался смех.

– Он еще люстру обещал! – крикнул молодой парень.

– Обещал, – согласился Наставник, – принес? Нет. Он даже не запоминал! Это вообще не тот человек, который будет запоминать то, что обещал, и отвечать за каждое свое слово. Он всегда радуется жизни, у него семь пятниц на неделе, такой человек легко может пойти за хлебом и оказаться в Австралии, поэтому на всякий случай всегда берет с собой паспорт.

– Ну, хоть паспорт берет! – философски заметила пожилая женщина.

– Да, берет, потому что без паспорта в Австралии не окажешься, а так – есть шанс!

– Я один раз за сыном в садик пошла, а в результате улетала в Санкт-Петербург... – вздохнула гламурная блондинка. Даже странно было, что у нее есть ребенок!

– Для гипертима это нормально, – утешил ее Наставник и поинтересовался: – А что сын – до сих пор в садике?

Зал взорвался от смеха, а блондинка смутилась и покраснела.

– Ну, я подружку попросила забрать... – пробормотала она.

– Гипертимы любят радоваться жизни, – продолжал Наставник, – основная эмоция – это восторг! Они очень активны, нервная система у них сильная, проблемами заморачиваться не любят... Правда, как я уже говорил, совершенно безответственны! Любят занимать деньги, отдавать почему-то забывают. И вообще, друзья-гипертимы – это всегда очень весело, но весьма затратно.

Он оживился, будто вспомнив что-то забавное.

– Пример Нового года в компании гипертима и эпилептоида. Гипертим говорит:

– А пошли кататься с горки!

– Пошли! А на чем?

– А давай мы ванну возьмем! Будем кататься в ванной.

В зале послышался смех. Видно было, что и сам Наставник с трудом сохранял серьезность – и то лишь потому, что главное было еще впереди:

– Они отвинтили чугунную ванну, принесли ее на горку, один раз скатились, а потом: «Что-то нам надоело! Пошли пить!» На вопли эпилептоида: «Сволочи, верните ванну обратно!» они ответили: «Да ну ее! Она все равно уже покоцанная, тебе все равно новую покупать!»

Еще один случай в таком же роде. Представьте себе, по дороге на скорости 120 километров в час едет девятка, а за ней в тазике...

Слова Наставника утонули в дружном хохоте аудитории. Он сам не смог удержаться от смеха, но собрался с силами и продолжил:

– А за ней в тазике на веревке чувак. Тазик искрит, дно у него, похоже, расплавилось, чувак балансирует на краях этого тазика, чтобы не очень обжечься. Девятка на скорости 120 км входит в поворот... Угадайте, что происходит с тазиком? Тазик продолжает ехать прямо. Естественно, выезжает на встречку, уходит на обочину, по встречке возвращается, подрезает встречную машину и снова возвращается на свою полосу и едет дальше. Можно с полной уверенностью сказать, что в тазике сидел гипертим! Как этот человек стался жив – непонятно, причем во время всех этих маневров он не переставал кричать: «Езжайте быстрее!».

– Теперь я знаю, откуда берутся ролики на ютубе! – вымолвила молодая женщина, вытирая платочком слезящиеся от смеха глаза.

– Да, среди кандидатов на Дарвиновскую премию большая часть – гипертимы, – подтвердил Наставник, – или вот еще пример: трое юношей решили поплавать в озере Онтарио. Они взяли пластмассовую ванну, заткнули ее пробкой, сели в нее, отплыли от берега, а когда вода стала поступать через край, решили воду слить. Что они сделали? Правильно – вынули пробку!

Зал снова грохнул от хохота.

– На то, чтобы подумать, времени обычно не хватает. Драйва больше, чем ума! – резюмировал Наставник.

– И это они маниакально-депрессивные? – спросила серьезная женщина средних лет. Общее веселье почему-то не захватило ее...

– Да, – подтвердил Наставник, – большую часть времени они маниакальны, но периодически впадают в депрессию. Депрессия у них глубокая, тяжелая. Если есть антидепрессанты, которыми они пользуются – для кого-то это секс, для кого-то таблетки, для кого-то еще что-то, – тогда они из этого состояния выскакивают. Депрессия у них длится максимум 10 % времени. 90 % времени занимает маниакальная фаза.

Смех в зале почему-то стих.

– Получается, депрессия необходима для компенсации? – уточнила женщина.

– Ну да, – подтвердил Наставник, – это своего рода восстановление сил. Хотя со стороны

выглядит ужасно!

– И кем же они могут работать? – спросила Ольга. Она была недовольна тем, что оказалась сегодня так далеко от Наставника – хоть и по собственной вине, но все же.

– Полезность в компании – массовик-затейник, организатор свершений, пиар-менеджер... В любом агентстве праздников аниматоры, которые носятся с детьми, – это гипертимы. В общем, любой человек, который должен с горящими глазами и бешеной энергией сотворить что-нибудь с народными массами. Пиар – самое подходящее дело для них, отдел продаж, в принципе, тоже подходит, но учтите, что гипертим неожиданно может оказаться где-нибудь далеко от отдела продаж.

Наставник подошел к столу, заглянул в свои записи.

– Кто у нас еще остался? – осведомился он, – депрессивно-печальный, эмотив и тревожно-мнительный. Начнем с эмотива.

Он сдвинул брови «домиком», сложил руки перед собой и заговорил трепетным, проникновенно-печальным голосом:

– Эмотив – это такой волшебный человек, который хочет, чтобы был мир во всем мире и гармония прямо здесь. Для него главное в жизни – любовь! Это самый миролюбивый, душевный и добрый человек. Все происходящее в жизни он пропускает через себя. Для него потребности и нужды людей несравнимо главнее любой цели, пусть даже самой великой.

Эмотив никогда не конфликтует с другими, однако если ссора все же произойдет, обязательно возьмет вину на себя и первым придет мириться. Для эмотива врагов вообще не существует, в каждом человеке он найдет что-то хорошее и оправдает любой его поступок.

Это человек, который настолько остро чувствует вашу боль, что готов сделать все, чтобы ее не было. И если вы скажете ему, например, что у вас жизненные трудности и вам нужны деньги, он с удовольствием даст вам в долг и не очень быстро напомнит, что хорошо бы этот долг вернуть. Он будет каждый раз мучиться от того, что судьба-злодейка заставляет его напоминать вам о том, что вы ему должны. Ведь вам будет так неудобно говорить ему, что у вас нет сейчас денег, чтобы ему отдать. Границы у него отсутствуют напрочь, так что снять с него последнюю рубашку может любой.

– Тормоз, и все! – с большевитской прямоотой рубанул парень, похожий на Иванушку-дурачка.

– Нет, он не тормоз! – не согласился Наставник. – Эмотив активно способствует улучшению мира и установлению гармонии в этом мире. Он очень душевный человек, очень чувствительный... И потому готов заступиться за любого, кого обижают на его глазах! Он не верит всяким сплетням и наветам на друзей и знакомых, всегда готов встать за них горой, даже если на 100 % не уверен в их порядочности. Он бросается на защиту не только людей, но и животных, природы, потому что очень остро чувствует свою ответственность за судьбу всего живого. При этом способен проявить бесстрашие и героизм – жертвенность у него в крови. Казалось бы, действия эмотива часто противоречат логике, но ему логика и не нужна!

– А какая у него нервная система? – спросила пожилая женщина.

– Слабая, конечно, – пожал плечами Наставник, – была бы сильная, сказал бы что-то вроде «да иди ты лесом!». А так – «сколько тебе надо денег, чтобы ты был счастлив? Знаешь, у меня нет столько, но я могу взять кредит...» Потом еще выплачивает сам! Потому что тот, для кого взял, например эпилептоид, скажет: «Ну, чувак, ты того и этого...» Какая реакция эмотива? «Не надо ругаться, все нормально, я сам выплачу!»

Сергей неодобрительно покачал головой. Ему самому встречать таких блаженных в жизни приходилось крайне редко, но почему-то он чувствовал, что обижать или обманывать их нельзя. Бог накажет, и судьба не простит!

– Эмотив может быть движим какой-то великой идеей, например мать Тереза. Она эмотив с паранойяльной компонентой. У нее была большая цель – служение Господу через улучшение жизни страждущих. Она помогала страждущим и таким образом вносила гармонию в мир – по-эмотивному мягко и заботливо, но по-паранойяльному последовательно и неотступно.

– А какая работа подходит эмотивам?

– В отдел кадров можно или в службу технологической помощи... Они великолепно подходят для службы поддержки! Если какой-нибудь орущий клиент попадает на эмотива, его гневный заряд очень быстро угасает. Ну и разумеется, из них получаются прекрасные медики, социальные работники, служители церкви, психологи, борцы за права людей и животных... В общем, все, кто пытается сделать лучше этот мир. А он, увы, такой несовершенный! – со вздохом произнес Наставник, возводя очи к небесам и перевоплощаясь в ангела, который лишь по странному недоразумению все еще находится на этой грешной земле.

– Следующий типаж – депрессивно-печальный. Здесь название уже говорит само за себя... Это такой ослик Иа-Иа из мультика. «Добрый день... Если он действительно добрый».

Выглядит достаточно характерно – опущенные руки, ссутуленные плечи, заторможенные движения. Грустный взгляд, рот как перевернутый смайлик... Внешне старается не выделяться, предпочитает одежду преимущественно серо-черных тонов. Думаю, понятно, что он находится в состоянии горя? – осведомился Наставник. – Горе – это его базовая эмоция. Основа поведения депрессивно-печального – реакция на потерю чего-то важного, что он имел и чем наслаждался. Он грустит об этом, и все его поведение – некий призыв о помощи и поддержке. Он стремится к поднятию самооценки путем постоянных жалоб и поиска спасителя. Любит посещать психологов и тренинги личностного роста. Уверен, что мир предъявляет к нему непомерные требования, воздвигает непреодолимые препятствия... И он всегда ждет, что все будет еще хуже. Очень часто так и случается, потому что с таким настроением просто и быть не может! Очень хорошо поведение депрессивно-печального иллюстрирует такой анекдот:

Летит самолет, сидят двое рядом. Один говорит: «Вот увидишь, самолет упадет!» И самолет начинает падать. В салоне паника. Выходит стюардесса и, старательно улыбаясь, говорит: «Пожалуйста, сохраняйте спокойствие! Сейчас вам выдадут спасательные жилеты и свистки для отпугивания акул». Депрессивный – соседу: «Вот увидишь, у меня или жилет дырявый попадет, или акула глухая!»

В зале снова послышался смех, но на этот раз какой-то невеселый. Наставник сдвинул брови и заговорил очень серьезно, отчеканивая каждое слово:

– Если можете, депрессивно-печальных лучше не нанимайте. Они – просто энергетическая черная дыра! Они отовсюду высасывают радость. Там, где они прошли, остается только пустыня. Они плохие исполнители. У них нет сил на то, чтобы исполнять что-то хорошо. Они уверены: что ни сделай, все равно все будет плохо, и потому – зачем стараться?

– Ну, неужели они совсем ни для чего не годятся? – горестно спросила женщина средних лет.

Наставник хитро прищурился:

– Брать таких людей на работу имеет смысл только в одном случае – если вы хотите сделать кому-то плохо. Можно порекомендовать их вашим конкурентам.

Конечно, если такой человек окажется высококвалифицированным специалистом, стоит взять его на работу... Только к себе лучше не подпускать. Посадите депрессивно-печального, например, в отдел рекламаций, тогда вам не придется соприкасаться с этой тяжелой работой.

– А с кем они могут взаимодействовать? – спросила восточная девушка.

– Депрессивно-печальный может взаимодействовать с эмотивом, но учтите, что эмотив будет сильно выгорать. Может сотрудничать с шизоидом – шизоид его все равно не заметит. Может контактировать с параноялом. Параноял его очень быстро обломает. Скажет: «Так,

дорогой человек! Если ты еще подойдешь сюда с таким выражением лица ближе чем на три метра, будешь уволен из этой жизни! Поэтому за три метра от меня улыбаешься и держишь улыбку, пока не уйдешь».

Наставник провел рукой по лбу и с горечью добавил:

– Классический представитель депрессивно-печального типа – это сорокалетний сын эпилептоидной мамочки-одиночки, который живет с нею. Он депрессивно-печальный, потому что эпилептоида по-другому вынести сложно. Она на нем отрывается: «Что за сын-ничтожество?» И он всем своим видом и поведением отвечает: «Да. Я такой...»

– А суицидом это не закончится? – жалостливо спросила полная женщина.

Наставник покачал головой.

– Нет, это вряд ли! Он так сжился с этим состоянием, что не знает, что бывает иначе. Суицид бывает у тех, кто из других состояний провалился в депрессию. А депрессивно-печальный так живет всегда.

Он тряхнул головой, словно пытаясь отогнать депрессивно-печальный призрак, и заговорил снова:

– Тревожно-мнительный психотип живет по принципу «я не трус, но я боюсь!» Базовая эмоция – тревога. Нервная система, конечно, слабая. Поза скованная, черепашня, речь тихая, неуверенная, мимика тоже неуверенная, подсознательно все время пытается прикрыть лицо. Внешний вид – как можно более неприметный, любит ходить в одном и том же, и даже новая одежда похожа на старую.

Он искренне хочет, чтобы все было хорошо, но мир устроен так, что все время подсовывает какую-нибудь бяку. И тревожно-мнительный все время отовсюду ее ждет. Бяка – это то, что неизбежно. Если есть возможность, такой человек будет сидеть в своей квартире и не выходить оттуда неделями. Тревожному человеку так спокойнее. Любой звонок – это стресс, звонок в дверь – это страх и ужас. Что-то предложили, куда-то позвали – все страшно! Вдруг там будет что-то! Они всегда подстраховываются. Если вы оказались в лесу за 100 км от ближайшего жилья и вам вдруг понадобилось что-то уникальное, то человек, у которого это оказалось, наверняка был тревожно-мнительным, просто ему не повезло, и он оказался в этом месте. Девушки, у которых в сумочке есть все, чтобы пережить атомную войну, тоже относятся к данному типу.

– А чем этот тип отличается от депрессивного? – спросил длинноволосый молодой парень.

– Тревожно-мнительный хотя бы общителен, – отозвался Наставник, – у него, несмотря на его тревогу, нормально работает голова. Он понимает, что в общем-то многое может. Но постоянно ждет, что будет какая-нибудь неприятность! И постоянно к ней готовится. Депрессивный даже не ждет, он в ней находится. Для депрессивного неприятность неизбежна, а для тревожно-мнительного она неизбежна.

– А куда их... На работу-то? – озадаченно спросил седой мужчина.

– Куда-куда... – беззаботно отозвался Наставник, – а куда хотите, лишь бы не на очень ответственную должность! С ответственной работой они не справятся однозначно. Главное, чтобы был хороший руководитель, желательно эпилептоид. Конечно, тревожно-мнительные могут доставлять определенные проблемы, но...

Наставник вдруг стал похож на фокусника из цирка, который собирается достать кролика из шляпы.

– Но правильно использовать их, конечно, можно! – сказал он. – Если у вас есть юрист и он тревожно-мнительный, вам повезло. Тревожно-мнительный юрист будет готов ко всем проблемам. Вооружится законами и подзаконными актами, так что никто не подкопается!

– Тогда, может, и бухгалтерию подключить? – деловито осведомился мужчина с бородкой.

Наставник кивнул:

– Если линейный бухгалтер тревожно-мнительный – это хорошо. Он пока не найдет все копейки и дебет с кредитом не сведет, не успокоится! А главбух все-таки должен быть эпилептоидом.

– А служба ОТК?

– ОТК тоже хорошо! Служба контроля качества – то, что нужно. Он очень боится, что сделает что-то неправильно, поэтому все досконально проверяет. Бывают такие вьедливые контролеры, которые давят – сделай то, сделай это... А этот просто ноет. Зануда. Проще сдать, чем объяснить, что не хочешь что-то делать.

– И, наконец, самый замечательный тип акцентуации – нарцисс! – торжественно объявил он. – Это не только красивый цветок, но и один из самых проблемных в общении и личной жизни психотипов. Нарцисс проявляет себя в двух качествах: либо он беззаветно любит себя, либо мстит тому, кто не любит его.

Выглядит он, как правило, хорошо – вальяжен и импозантен, любит дорогие вещи... Базовая эмоция нарцисса – это любовь к себе, доходящая до восторга. Остальные люди ему не важны. Эмоциями он манипулирует очень хорошо, актер обычно великолепный, но человек абсолютно беспринципный. То есть яркий правильный нарцисс – это человек, который получает путем обмана, вымогательства, шантажа и так далее от окружающих все, что он хочет. Фактически в некотором роде это социопат.

На работу нарциссов лучше не принимать вообще. Единственный повод это сделать – если других людей нет в радиусе ближайших 100 км. И то – в таком случае уж лучше справляться самому. Дешевле обойдется.

В наступившей тишине эти слова прозвучали словно приговор. Наставник помолчал недолго и продолжал уже чуть мягче:

– Сразу скажу – хоть я описал нарциссов так негативно, некоторые качества нарцисса все равно бывают полезны. Если вы public person, то есть публичная личность, если вам нужно на сцену, если необходимо продвигать какое-то направление, если у вас появилась своя школа... Ну, не появится у вас своя школа без некоторой доли нарциссизма!

Наставник беспомощно развел руками, словно хотел сказать – да, это так, и ничего не поделаешь!

– Итак, мы рассмотрели все акцентуации. Собственно говоря, если взять любой чистый, беспримесный вариант, мы получаем весьма неудобного человека. Когда у человека две акцентуации – есть ведущая и есть вторая – то задачи ведущей акцентуации он решает способами, свойственными второй.

Например, эпилепто-шизоид. Какая задача у эпилептоида? Обеспечить себе безопасность. В основном, он достигает ее через упорядочивание и упрощение всего, до чего дотянется. Что же делает шизоид? Как шизоидными способами достичь порядка? Он придумывает какую-нибудь невероятно интересную схему, которая обеспечивает ему минимальный контакт с окружением в четко регламентированных вариациях. Никто не сделает этого, если у него нет шизоидности. Но шизоид построит схему таким образом, что никто не сумеет к нему по-другому подъехать.

Шизоид всегда найдет гениальное решение, которое реализуется минимальными усилиями и работает на автомате.

Если перед нами шизоид с эпилептоидностью – это другой вариант. Шизоиду все интересно, и свой безграничный интерес он удовлетворяет через четкую структуризацию всего и вся. Из таких людей получаются прекрасные энциклопедисты!

А в идеале, как я уже говорил в начале нашей сегодняшней встречи, у человека должны быть развиты все девять акцентуаций, чтобы применять их по мере необходимости!

Наставник оглядел зал.

– Итак, теперь, когда мы узнали много нового о психотипах, остается самый важный вопрос – как это все применять в своей повседневной практической деятельности?

Когда мы хотим нанять нового человека, нужно понять, какой тип для него будет оптимальным. Если мы, например, принимаем исполнительного директора – каким он должен быть?

– Эпилептоидом! – донеслись голоса из зала.

– Какие качества должны быть у хорошего исполнительного директора – не акцентуации, а качества? – переспросил Наставник и принялся перечислять, загибая пальцы: – Трудолюбие,

обязательность, вьедливость, отсутствие страха, честность, организованность... Должен ли он быть креативным? Нет! Ни в коем случае. Его креативность вам дорого обойдется. Поэтому получаем большую часть эпилептоида, ну и вторая или третья функция – он может быть немножечко гипертимом.

– А истероидом? – спросила дама в строгом костюме.

Наставник покачал головой.

– Качества истероида ему ни к чему. Параноялом ему быть тоже не нужно, потому что тогда у него будет своя цель и рано или поздно он пойдет ее осуществлять. Вряд ли его цель состоит в том, чтобы зарабатывать вам деньги! Если он настолько крепок, чтобы быть параноялом, он просто создаст свою компанию на основе вашей. А нужно ли вам это?

– А гипертим зачем? Он же не массовик-затейник!

– Гипертим (не сильно выраженный) не будет давить на сотрудников. А когда подходишь к вопросу с юмором – больно, но весело.

Если в человеке присутствует некоторая шизоидность – ждите беды, потому что он ничего не будет делать так, как вы хотите.

– А финансовый директор каким должен быть? – спросила полная женщина.

– Тоже эпилептоид, но с тревожно-мнительной компонентой, – ответил Наставник, – потому что если он будет смело расходовать финансы, они быстро закончатся. А он должен подозревать, что завтра может настать та самая неприятность! И понадобятся фонды. И он начнет копить, как и надлежит мнительному человеку. Обладая эпилептоидностью, он умеет хорошо наводить порядок и нормально вести финансовый учет.

Ну, и так далее. Когда вы поняли, каким психотипом должен обладать идеальный кандидат на данную должность, вы уже можете составить запрос, в котором, конечно, будут указаны его качества и навыки, но также и его личностные характеристики. И когда он придет, вы поговорите с ним несколько минут, протестируете с помощью мускульного теста и сможете сделать вывод – подходит он вам или не подходит.

Но, повторюсь, вы должны очень хорошо представлять, чего хотите от своего сотрудника! Вот, к примеру, как вы думаете, у секретаря должны быть свои идеи?

– Нет! – донеслось из зала.

Наставник покачал головой.

– Должны!

– Зачем? – удивился седой мужчина.

– Должны, но ровно в том объеме, который позволит ему знать, что нужно вам, чтобы принять наилучшее решение. Вот мой секретарь, Светлана, например – она заранее знает, какую информацию я у нее запрошу, и отлично понимает, что не стоит приходить ко мне неподготовленной. Поэтому она всегда берет не только основной материал, но и все дополнительные данные. У нее есть некоторая доля шизоидности, и она позволяет ей спрогнозировать все, что запросит шеф. И найти это! То есть это эпилептоидность плюс немножко шизоидности.

– А к какому типу должен относиться собственник? – спросила Ольга.

– Собственник? – Наставник задумался. – Ну, можно быть эпилептоидом, можно быть параноялом... Эпилептоидная составляющая в любом случае нужна, если хочешь принудить сотрудников делать хоть что-то. Потому что если вы, например, эмотив – вам придется нелегко! Хороший параноял умудряется делать так, что все работают, пахнут за копейки, быстро выгорают, он заменяет их на следующих, устраивает целый конвейер по привлечению людей, и люди для него – просто расходный материал.

– А Билл Гейтс тогда кто? – спросил длинноволосый парень.

– Шизоид. Причем даже аутист. Аутизм – это шизоидность, доведенная до пограничного состояния. Конечно, в нем есть некоторая доля чего-то еще, что заставляет окружающих его слышать. Но базовая акцентуация – шизоидность.

– А при найме достаточно мускульного теста или нужно карты разложить? – волнуясь, спросила женщина средних лет.

– При найме ключевого сотрудника обязательно надо делать раскладку на взаимодействие его с компанией. Потому что кроме акцентуации есть еще личность! И она может при полном совпадении акцентуаций совершенно не совпадать с этой должностью и с целями компании. Для ключевых сотрудников такое совпадение обязательно.

Наставник поднял указательный палец, словно вспомнив о чем-то важном.

– Вот, насчет способов найма... Есть такая штука, как конвейер привлечения людей. Очень хорошо работает в интернет-компаниях, немного хуже – в обычных компаниях.

Обычно для найма используется тупая схема, когда обращаются к HR-менеджеру, HR размещает на HeadHunter вакансию, сам обзванивает тех, кто соответствует требованиям вакансии, делает некое предварительное тестирование людей, и тех, кого счел подходящими по каким-то своим непонятным критериям, представляет вам на собеседовании. Вы получаете большой (или небольшой!) поток низкомотивированных людей, которым от вашей компании нужно только одно – деньги, зарплата. Желательно высокая и за незначительные услуги.

«Да уж, да уж... – подумал Сергей, – и мои архаровцы такие... На каждой тусовке главный тост – чтобы поменьше работать и побольше зарабатывать! Ну не с дубиной же над ними стоять!»

– Дальше начинаем думать, чем мотивировать сотрудника – то есть фактически покупаем его. Рассказываем, какая у вас крутая компания, какое у нее великое будущее, какие здесь фантастические перспективы карьерного роста и так далее. Если сотрудник впечатлится, заключается соглашение о временном найме этого человека. А дальше уже – как получится.

Что делают более интересные компании? Создается нечто, что называется «механизм привлечения сотрудника». Если компания не очень большая – до 500 человек – то это обычно какая-нибудь страничка, на которой описываются ценности компании. «Нам нужны гениальные сотрудники» – если нам нужны шизоиды. Или «если ты гений точности – то тебе сюда» – если нужны эпилептоиды с шизоидным компонентом.

Итак, на этой страничке описаны наши ценности, то, к чему компания стремится, кто нужен компании, какие есть вакансии, каковы перспективы карьерного роста... Тот, кто заинтересовался, должен нажать кнопку «хочу работать в компании», и ему выдается для заполнения какая-нибудь большая дурацкая форма. В ней должно быть большое количество дурацких вопросов.

– Зачем? – недоуменно спросила девушка в очках.

– Если у человека не хватит терпения заполнить такую дурацкую форму, то зачем он нам такой красавец нужен? Значит, его не очень впечатлило все то, что мы запланировали. Кроме заполнения формы хорошо бы сделать парочку-троечку рисуночных тестов, сфотографировать их и проложить ссылочку на скачивание этих картинок. Как минимум, это проверка на умение пользоваться современными технологиями. Хорошо бы дать какие-нибудь задачи, которые не описаны прямо в этой форме, и соискателю придется немножко погуглить – если вам, конечно, нужны креативные люди. Кроме этой формы мы получаем письмо от Google, которое содержит все данные, внесенные человеком. Ну, ссылку на резюме, конечно... Просмотр этих данных четко показывает адекватность персонажа.

Ну, там бывают очень странные вопросы, что-нибудь вроде «если бы вы обладали всеми ресурсами планеты, что бы вы сделали в первую очередь?». И сразу после ответа на этот вопрос

становится понятно, по пути вам с этим человеком или нет. В зависимости от того, какой тип вам нужен, вопросы и подбираются. Если мне нужен администратор, я буду подбирать тех, кто тщательно работает, кто умеет найти нужную информацию! А для этого я дам задание, которое потребует часа работы в поисковой системе. Если он справился, значит это звезда, которая нам нужна, если не справился, значит, нам не по пути.

– А существуют ли тесты, которые определяют... Ну, вот этот профайлинг? – спросила дама в строгом костюме.

– Существуют ли тесты акцентуации? – переспросил Наставник. – Конечно, существуют! И даже не один, а целых два, и можете их найти, если захотите... Но мускульный тест лучше. Это уникальный инструмент – когда вы узнаете все девять акцентуаций, с помощью мускульного теста вы сможете определить, что за человек перед вами. Дело в том, что сознательно мы не всегда можем определить, какие эмоции испытывает человек, а подсознание их прекрасно считывает – и визуально, и аудиально, и даже на уровне обоняния!

После того, как мы сделали первичный отбор, то есть дали человеку первичные задачи, которые показывают, обладает ли он необходимыми для работы качествами... – Наставник на секунду задумался. – Есть замечательная книга Тимура Гагина «Эксперт-руководитель», в которой описывается такая ситуация: требовался на склад такой эпилептоид-эпилептоид. Дали задачу соискателям: пойти в магазин и купить чай за 2 р. 15 коп, например. Большинство сходили в ближайший магазин нашли чай только за 2–20 и с тем вернулись, и только один обошел все магазины в округе и нашел тот, в котором есть чай по 2–15. Пришел и высказал большое недовольство за то, что ему не объяснили, в какой именно магазин пойти, как именно его найти!

Наставник чуть усмехнулся.

– Этого человека взяли на склад. Он оказался совершенно идеальным сотрудником, ведь теперь никто не мог получить на складе что-то без правильно заполненных документов. Потому что этот кладовщик разбирался со всеми чисто по-эпилептоидному!

Наставник состроил зверскую гримасу и занес сжатый кулак, будто для удара.

– То есть понимаете, в чем состоит подход? – спросил он. – Ставить задачи, близкие к тем, которые человеку придется решать на рабочем месте.

Итак, первичный отбор соискатель прошел, анкету заполнил, задание выполнил, и дальше с ним уже беседуют индивидуально. В индивидуальной беседе смотрят на его акцентуации: есть совпадение с профилем должности или нет. С помощью каких вопросов можно узнать это? Например, по каким качествам вы выбираете себе автомобиль?

– Ну, надо чтобы мощная машина была!

– Вот уже понятно – эпилептоид! Или истероид.

– Красивая!

– Истероид.

– Быстрая!

– Гипертим.

– Мерседес!

– Это, скорее всего, паранойял.

– Безопасная!

– Ну, понятно же! Тревожно-мнительный. Или эпилептоид...

В общем, мысль понятна, да? А дальше задают некоторое количество вопросов, ответы на которые дают понять, каковы этические принципы этого человека. Этический аспект очень важен!

– Это про воровство, что ли? – спросил Сергей.

Наставник кивнул.

– Именно! Привыкните к тому, что воруют все и всегда. Не воруют 6–7 % людей. Есть некоторое количество людей, которые не будут воровать ни при каких обстоятельствах. Просто задайте вопрос – при каких условиях воровство возможно? Если человек быстро отвечает «ни при каких» – врет. Если задумался и после этого сказал «невозможно» – может, и не врет. Можете с помощью мускульного теста проверить, соврал он или нет. Если просто сказал «невозможно» – отлично. Если обосновал – значит, это те условия, при которых он будет воровать.

В итоге получается такая многоэтапная сортировочная машина, которая отбирает из потока людей тех, кто максимально резонирует с задачами данной компании. Обычно эту систему называют «нанимай долго – увольняй быстро». Человеку в такой системе дается всего один шанс на ошибку, второго уже не будет. Первый раз прощают всем, второй раз – никому! При найме это сразу оговаривается. Что дает такая система? Она дает возможность значительно снизить расходы предприятия по зарплате, поскольку мы получаем высокомотивированных идейных сотрудников, которые готовы работать просто за идею.

Наставник помедлил недолго, будто раздумывая – говорить или нет.

– Это не значит, что это хорошо! Это значит, что сотрудники мотивированы. Некоторые из тех, кто реализовал такую схему, действительно платят сотрудникам очень мало – у них люди работают за 10–15 тысяч в месяц по 20 часов в сутки, но длится это недолго. Месяца два-три. Потом они уходят куда-нибудь еще.

А тем временем конвейер нанимает новых сотрудников! И поскольку все процессы прописаны детально, сотрудник входит в должность очень быстро. Он же мотивированный человек!

В общем, не скажу что это хорошо с моральной точки зрения компании, – подытожил Наставник, – я сам, во всяком случае, так не делаю! Но те, кто делает, гордятся своими достижениями в этом смысле. Правда, потом все бывшие сотрудники плюют в их сторону...

В этом подходе обычно присутствует еще промежуточное обучение. То есть мы нашли сотрудников, но прежде чем они будут приняты, они должны пройти несколько тренингов по освоению необходимых навыков.

– А это как? – озадаченно спросила простоватого вида женщина.

– Тренинги обычно онлайн, в записи, и есть человек, который проверяет домашние задания по этим тренингам. То есть, если мы берем дизайнера, мы обучаем дизайнера... Он, естественно, уже умеет рисовать, но мы обучаем его тому, как это делается у нас в компании. Объясняем основы фирменного стиля, основы взаимодействия, регламенты взаимодействия, что такое папка с инструкциями, объясняем, с какой скоростью нужно выполнять поставленные задачи, даем тестовую задачу... Он выполняет эту тестовую задачу ровно так, как должен будет выполнять ее после найма, и если выполнит ее с высоким качеством, его берут. Нет – до свидания.

Но есть и другой подход. Мне он очень нравится, – конечно, довольно затратный по ресурсам, но очень эффективный по результатам. Это сделать тренинг по тому навыку, который необходим. Например, вам нужны... Ну, кто?

– Продажники! – отозвался молодой мужчина в первом ряду.

– Отлично, значит, открываем тренинг по продажам. Обучаем в течение месяца людей, обучаем холодным продажам, теплым продажам, тому, как делать повторные продажи, как настраивать свою психику, чтобы не сгореть на холодных продажах, и так далее. Набираем человек 200 участников (нужно, чтобы участников было много, соответственно, цена не должна быть высокой), устраиваем жесткий тренинг, лучшего берем на работу. Остальные вам просто

заплатили! Этот бонус объявляем сразу – что лучших берем на работу в свою фирму, так что, ребята, усваивайте, бейтесь, конкурируйте! И вот вам основные критерии конкурирования. К концу тренинга мы уже четко знаем, кто лидирует, и устраиваем соревнование между ними. Они заинтересованы, иначе бы они не бились за победу, они высокомотивированы и уже многому научились.

Итак, на этой оптимистической ноте... – Наставник посмотрел на часы, а слушатели с удивлением обнаружили, что за окном уже стемнело, так незаметно пролетело время.

– На этой оптимистической ноте я прощаюсь с вами до завтра, друзья мои. До свидания – и всего лучшего! В качестве домашнего задания я предлагаю вам попрактиковаться в определении акцентуаций – у себя, у ваших друзей, родственников, сотрудников... Используйте полученные знания, а также мускульный тест! Желательно делать это незаметно, под столом, что ли, если не хотите выглядеть странно. В общем, тренируйтесь почаще – и да пребудет с вами сила!

Уважаемый читатель! Предлагаю и вам выполнить задание Наставника. Пользуясь списком акцентуаций, научитесь составлять профайлинг ваших коллег и знакомых. В качестве самоанализа определять собственные акцентуации также не возбраняется!

Глава 3. Структура

С утра зарядил дождь – сильный, проливной... Торопливо шагая через лужи, Максим промочил ноги, но почти не замечал этого. В ботинках хлюпала вода, а он все прокручивал в голове вчерашний семинар Наставника и чувства при этом испытывал совсем не однозначные.

С одной стороны, Максим привык считать целеустремленность своим главным и лучшим качеством. Однако после того, что Наставник рассказал вчера о параноялах, он всерьез задумался. Конечно, здорово стремиться к цели, но с другой стороны превратиться в какого-то бездушного монстра, готового ради этого перешагнуть через кого угодно, Максим вовсе не хотел. Всегда, с самого детства он чувствовал себя одиноким, но сейчас, может быть впервые в жизни, начал тяготиться этим. Остро, почти болезненно захотелось, чтобы рядом был кто-то близкий, любящий и любимый, чтобы можно было обнять, прикоснуться, заглянуть в глаза, почувствовать тепло другого человека!

Поначалу Максим принял это за минутную слабость. Для поднятия духа он даже полез в интернет, чтобы перечитать знаменитую речь Стива Джобса, произнесенную перед выпускниками Стэнфордского университета. Наставник неоднократно упоминал его, да и Максим привык считать основателя Apple героем, изменившим мир... Но почему-то открылась совсем другая страница. Максим читал – и видел перед собой совсем другого человека:

Я достиг вершины успеха в деловом мире. В глазах других моя жизнь является воплощением успеха. Однако помимо работы у меня мало радости. В конце концов, богатство – это только факт жизни, к которому я привык.

Максим хотел было закрыть ее, но почему-то не смог. Эти слова тронули его. Даже всемогущий, гениальный гуру может быть слабым, страдающим, сломленным, но дело было не только в этом!

На данный момент, лежа на больничной койке и оглядываясь на всю мою жизнь, я понимаю, что все признания и богатства, которыми я так гордился, потеряли значение перед лицом надвигающейся смерти.

Богатство, которое я накопил в своей жизни, я не могу взять с собой. То, что я смогу забрать, – это лишь воспоминания, вызванные любовью. Вот истинное богатство, которое должно следовать за вами, сопровождать вас, давать вам силы и свет идти дальше.

Глядя на фотографию страшно исхудавшего человека, Максим думал о том, что пришлось пережить ему перед смертью – и сколько мужества нужно было, чтобы произнести эти простые слова, потрясающие до глубины души!

Вы можете нанять кого-то, чтобы возил вас, кого-то, чтобы зарабатывал деньги для вас, но никто вместо вас не понесет ваши болезни.

Материальные вещи, которые мы потеряли, еще можно найти. Но есть одна вещь, которая никогда не будет найдена, если ты ее потерял, – это жизнь.

Не важно, на каком этапе жизни мы находимся прямо сейчас: каждого ждет день, когда занавес опустится. Ваши сокровища – это любовь к семье, к возлюбленному, к своим друзьям...

Берегите себя. Заботьтесь о других.

Максим даже не заметил, как ноутбук у него в руках замигал красной лампочкой, потом

экран погас... Он еще долго сидел в глубокой задумчивости, потом вдруг, словно повинувшись внезапному импульсу, потянулся к телефону.

– Мам? Привет. Да нет, ничего не случилось, просто хотел узнать, как дела, как вы там...

И сейчас, перепрыгивая через лужи, Максим думал о том, что цель – это, конечно, хорошо, но жить только ради нее тоже, наверное, не стоит. К счастью, он не лежит, как Стив Джобс, на больничной койке, глядя на мерцающий зеленый свет и слушая характерный звук от аппарата жизнеобеспечения, а значит – есть еще время что-то изменить и в жизни, и в себе... И сегодня – как раз подходящий для этого день.

В аудитории было шумно и многолюдно. Многие слушатели уже успели перезнакомиться и самозабвенно обсуждали тренинг, Наставника, общие темы в бизнесе, кино, футбол, последние модные тенденции и погоду. Заметно было, что многие продолжают общение и после семинара...

Однако, как только вошел Наставник, голоса сразу смолкли и взгляды устремились на него.

– Доброе утро, друзья мои! – улыбнулся он – Я рад снова видеть вас! Сегодня мы с вами поговорим об организационной структуре предприятия – и подробно разберем организующую схему, которая позволяет эффективно этим предприятием управлять.

Что это такое и зачем это нужно? – Наставник заметно оживился и принялся расхаживать взад-вперед. – Вероятно, всем вам – да и мне в том числе! – приходилось сталкиваться с ситуацией, когда в компании нет четкой структуры, и потому один сотрудник выполняет несколько смежных функций – например, на звонок за секретаря отвечает тот, кто оказался свободен от других дел.

– А что, разве нельзя? – удивленно спросила простоватого вида женщина, – ну, мало ли что бывает, а вдруг важный звонок?

– Можно, наверное... – рассеянно ответил Наставник, – но видите ли, какая штука. Согласно закону возрастания энтропии во Вселенной – если в зале присутствуют физики, они меня поймут – беспорядку свойственно усиливаться. И вот уже, помимо непосредственной работы с клиентами менеджеры по продажам и принимают заявки, готовят договоры, и координируют работу технической службы. Тем более нелегко приходится генеральному директору: «по совместительству» он является и финансовым директором, и директором по продажам, по персоналу, по маркетингу, а кроме того, доделывает за остальными все то, что они не успели. Трудно бывает понять, кто и что вообще должен делать, компания погружается в хаос...

Он выдержал короткую паузу и сказал, как припечатал:

– А проще говоря – бардак.

По лицам сидящих в зале было очевидно, что многие когда-то попадали в подобные ситуации. А некоторые живут в таком режиме прямо сейчас.

– Да, уж бывает! – простодушно отозвался парень, похожий на Иванушку-дурачка, и в этих словах слышался настоящий крик души.

– Во-от, – подхватил Наставник, – отсюда и завалы в работе, и перегруженность сотрудников, и конфликты в коллективе... Во-первых, очень трудно найти замену уволившемуся сотруднику, ведь для выполнения одновременно нескольких различных функций нужно быть работником-универсалом. Найти такого готового специалиста просто невозможно, а его обучение занимает много времени. Во-вторых, если сотрудники (даже при их большом количестве) остаются «мастерами на все руки», то многие дела не доводятся до конца, забываются, что неизбежно приводит к снижению качества работы. В результате портятся отношения с контрагентами, клиенты недовольны, компания приобретает репутацию ненадежного партнера.

Наставник сурово сдвинул брови, но в глубине его глаз притаилась насмешка.

– А вам это нужно? – вдруг спросил он.

– Нет, конечно, – отозвался веселый парень с длинными волосами, убранными в хвостик на затылке, – а что делать-то?

– Во-от! – Наставник поднял указательный палец. – Поэтому сегодня мы с вами поговорим о структуре предприятия и подробно рассмотрим организующую схему, называемую также схемой Хаббарда.

Эта фамилия показалась Максиму знакомой, и, словно уловив его мысли, Наставник доверительно сообщил:

– Рон Хаббард действительно был неоднозначной личностью... Одни считают его гением, другие – авантюристом, однако перед его организационными способностями остается только снять шляпу! Кстати, о шляпах мы еще поговорим.

Он чуть усмехнулся своим мыслям и продолжал уже другим, деловым тоном:

– Если вы заметили, вам на почту должны были переслать огромный графический файл, содержащий хороший наглядный пример такой структуры в одной из тренинговых компаний.

Сергей со вздохом развернул распечатанный на домашнем принтере лист бумаги. Схема состояла из веселеньких разноцветных столбиков, соединенных стрелками. «Вчера цветной картридж закончился, – с досадой вспомнил Сергей, – опять надо новый покупать... Или в самом деле пора переходить на все эти новомодные гаджеты, все эти ай-поды, ай-пады или как они там называются?»

– Вы понимаете, что это не шаблон, это детализированная организационная схема тренинговой компании. Один в один ее брать нельзя, она приведена просто в качестве примера. Но, тем не менее, там присутствует все, что должно быть, и опираться на эту схему как на образец достаточно интересно.

Алексей смотрел на схему с недоверием. Мысль о том, что тренинговая компания, ресторан, банк и, к примеру, швейная фабрика могут работать одинаково, как-то не укладывалась у него в голове. Везде же своя специфика!

Но, с другой стороны, он уже привык доверять Наставнику. И потому решил отбросить свои сомнения и слушать внимательно, стараясь не упустить ни слова.

– Для того чтобы перейти к организационной структуре, необходимо ввести несколько понятий, – продолжал Наставник, – одно из них называется ЦКП, то есть ценный конечный продукт. Что такое ценный конечный продукт? – спросил он и тут же ответил: – Это что-то произведенное, обладающее ценностью вне рамок производителя, обмениваемое на какие-то другие ресурсы.

Он размашисто написал на доске три большие печатные буквы и отошел чуть в сторону, словно хотел полюбоваться своим произведением.

– ЦКП есть у каждого подразделения, ЦКП есть у каждого человека, у каждого сотрудника компании. Если мы не понимаем, какой ценный конечный продукт у данного сотрудника – это неправильно.

– А пример какой-нибудь приведите, пожалуйста, – послышался чей-то робкий голос.

– Ну, возьмем, например, врача – так как у нас здесь есть врачи, это должно быть понятно. Какой ЦКП у врача?

Зал настороженно молчал. Было очевидно, что вопрос содержит в себе какой-то подвох, и попадать впросак никому не хотелось.

– ЦКП врача – здоровье пациента! – торжественно провозгласил Наставник. – На самом деле ценный конечный продукт врача – это если пациенты не обращаются к врачу. Они здоровы, и врач им не нужен! Врач в данном случае занимается профилактикой, а не лечением. А что происходит у нас в поликлиниках, в больницах, особенно в платных? Ценный конечный продукт – это больной пациент, который вынужден будет обратиться снова, во второй раз. А желательно

еще и в третий, четвертый и так далее. Особо талантливые и морально нечистоплотные эскулапы – в платных медицинских центрах, разумеется, – назначают ненужные пациенту анализы и процедуры для увеличения суммы чека, а иногда умудряются находить такие заболевания, которых нет даже в списке Всемирной организации здравоохранения.

Молодая женщина во втором ряду почему-то покраснела и опустила голову.

– И, как следствие, данная компания не полезна обществу, – безжалостно и твердо продолжал Наставник. – Она выставляет огромные счета на оплату услуг, не всегда необходимых пациентам, и это приводит к тому, что пациент обращается к врачу как можно реже, только тогда, когда болезнь зашла уже далеко! А ведь всем прекрасно известно, что любое заболевание проще вылечить на ранней стадии. А еще лучше – предупредить.

– А как же предупредить? – донесся чей-то голос с последних рядов.

– Раньше существовала система семейных врачей... Сейчас она тоже постепенно восстанавливается. Я сталкивался с таким подходом: дорогой доктор, мы тебе платим 100 тысяч в месяц, если у нас никто не заболел! А так – крутись как хочешь. Естественно, он часто звонит, выясняет все детали, занимается профилактикой, заставляет своих подопечных заниматься физкультурой и вести здоровый образ жизни. Стоит кому-нибудь из них заболеть – и он без денег в этом месяце!

– То есть штраф такой? – уточнил мужчина средних лет, что-то торопливо записывая в блокноте.

– Это не штраф, а условие работы! Обусловлено это тем, что если кто-то заболел, то потери будут больше, чем оплата услуг доктора, – объяснил Наставник.

– А какой ЦКП детского садика? – спросила молодая женщина.

– Детского садика? – переспросил Наставник. – Давайте подумаем, потому что если я сам отвечу, это будет скучно!

Аудитория заметно оживилась. Со всех сторон доносились голоса:

– Здоровье!

– Безопасность!

– Развитие детей!

Наставник согласно кивал.

– Да, так. Здоровые дети, безопасность, что еще? Развивающиеся дети? То есть ЦКП детского сада – «у нас дети растут лучше и счастливее, чем даже в родной семье!».

Он чуть улыбнулся, будто вспомнив нечто забавное.

– Моя дочка как-то, вернувшись из детского сада – частного, кстати! – рассказывала: «Ты представляешь, там если не хочешь есть, можно не есть!» Потому что дома и в садике муниципальном этого делать нельзя.

– А как определить «счастливость»? – озадаченно спросила полная женщина средних лет. – Ну, здоровье – понятно, а это?

– Очень просто – дети с удовольствием бегут в садик и не хотят оттуда уходить, когда за ними приходят родители! – улыбнулся Наставник.

– А вот наш продукт? Коучинговый? – спросил совсем юный парень с взъерошенными волосами.

Максим сосредоточился и приготовился записывать. Если он решил стать коучем и консультантом, необходимо точно знать, что он собирается продавать!

– Какой ЦКП коучинга? – заинтересованно переспросил Наставник.

– Достижение целей клиентом! – выпалила девица с сережкой в носу и крашеными в розовый цвет волосами.

– Да, – согласился Наставник, – а какие-то дополнительные цели есть?

– Состояние клиента! – спохватился взъерошенный паренек.

– То есть его ресурсное состояние в процессе этого достижения, совершенно верно, – сформулировал Наставник, – причем происходить все это должно в оговоренные клиентом сроки!

– А слово может быть ценным продуктом? – волнуясь, спросила женщина, похожая на учительницу.

– Конечно может, – серьезно ответил Наставник, – все писатели этим занимаются, и некоторые даже неплохо зарабатывают.

– Нет, я не об этом... Я хотела вообще-то читать лекции. И моим ценным продуктом станет слово, идущее от души!

Наставник заметно помрачнел, но женщина, воодушевленная своей идеей, не замечала этого. Она раскраснелась, глаза горели, и казалось, что слово, идущее от души, она готова нести в массы прямо сейчас.

– А о чем лекции-то? – поинтересовался парень в драных джинсах. Он явно был настроен скептически...

– Это будут лекции о нравственности! – с достоинством ответила дама. – Они предназначены для разной публики, но в основном, конечно, для молодежи...

По лицам собравшихся сразу стало заметно, что желающих заплатить за лекции о нравственности среди них нет. Юные девицы тихонько фыркали в кулачок, поглядывая на незадачливую бизнес-вумен с иронией и даже жалостью...

Но и она явно не собиралась сдаваться так легко:

– Ну, вот возьмем, к примеру, женскую аудиторию... Допустим, что они пришли на тренинг, и я должна до них донести, что для женщины внешняя красота не является самым главным! Ее могут дать визажисты, парикмахеры, но истинной душевной красоты они раскрыть не смогут.

– Это уже гораздо лучше! – Наставник одобрительно улыбнулся. – То есть ваш ЦКП – «научить женщин демонстрировать внутреннюю красоту и с ее помощью привлекать статусных мужчин». Если вы это сформулируете так, у вас найдется весьма широкая аудитория, которая придет на ваши лекции.

– В общем, принцип понятен, да? – обратился он к аудитории, – самое главное, что ценность конечного продукта всегда определяется его качествами для потребителя. Если потребитель покупает ваш продукт и платит за него свои деньги, у вас все хорошо, вы процветаете. Если же он не готов этот продукт приобретать, значит, продукт не является ценным! Он конечный, да... но не ценный.

И здесь не все так просто. Между отделами компании существует точно такая же система оборота конечных продуктов – их называют подпродуктами, и они должны быть ценными на каждом этапе. Подпродукт есть у каждого отдела и у каждого сотрудника!

Почему я говорю о подпродуктах? Дело в том, что сегодня вы будете свои продукты разбивать на подпродукты, определять ЦКП каждого сотрудника и то, какие требования следует предъявлять исполнителям. Соответственно, до них это надо будет донести, чтобы они ориентировались на собственные критерии качества. Если сотрудник знает, какой конечный продукт он производит, то его приемщик может этот продукт принять, а может не принять.

– А как он может его не принять? – женщина средних лет удивленно подняла брови, выражая полное непонимание.

– Да очень просто, – пожал плечами Наставник, – возьмем, к примеру, отдел маркетинга. В продукте, который он производит, есть дизайн, который создает дизайнер, есть текст, который придумывает копирайтер, и есть верстка – когда из графики и текста создают то, что можно разместить на сайте, – и этим занимается верстальщик. А кто приемщик? Скорее всего,

руководитель отдела маркетинга. К примеру, руководитель отдела маркетинга дает задание дизайнеру сделать дизайн какой-то странички. Дизайнер получил техзадание и пошел делать. Сделал, принес... Если он это сделал плохо – он принес конечный, но не ценный продукт. Работа в этом случае не принимается и не оплачивается.

– Но какую-то часть заказчик должен оплатить? – все не могла успокоиться женщина.

– С чего вы взяли? – удивился Наставник.

– Но ведь человек работал... – она совсем растерялась.

– Ну да, как в песне: «здесь мерилком работы считают усталость». У нас уже не социализм, если вдруг кто-то не заметил. Поэтому если будете подходить с такой точки зрения, то вам придется содержать большой штат бездельников, которые получают деньги просто за то, что они работали. «Что делаешь на работе? Работу работаю!»

В зале послышался смех. Но Наставник продолжал очень серьезно:

– Если дизайнер сделал плохую работу, ее не принимают, и он идет ее переделывать. Если он не в состоянии сделать хорошую работу, значит, он явно работает не на своем месте! Он не приносит ценности данной компании, и тогда он идет искать себе другую работу, где его уровень компетенции является удовлетворительным для заказчика.

– А если не найдет?

– Тогда он либо повышает свою квалификацию, либо меняет род деятельности... Либо вымирает от голода, как мамонт!

Наставник беспомощно развел руками, словно хотел сказать: да, такова жизнь, и ничего с этим не поделаешь!

– Каждый акт приемки работы обозначает, что работа сделана хорошо. В любом случае в организующей схеме есть такое понятие, как контроль качества, когда независимый отдел проверяет, насколько качество данного продукта удовлетворяет ЦКП компании. Это очень важно! Если компания хочет делать что-то очень ценное, очень качественное для потребителя, но какой-то отдел производит халтуру, и руководитель этого отдела по каким-то причинам эту халтуру принимает, он уничтожает работу всей компании.

Наставник подошел к столу, мельком заглянул в свои бумаги. Видно было, что сверху у него лежит та самая разноцветная схема.

– Итак, компания состоит из 21 отдела, – бодро начал он, – и у каждого есть не одна функция. Просто многие функции мы игнорируем, считая, что компания для этого недостаточно большая. Бывает и такая ситуация: многие функции многих отделов выполняет один человек, особенно если это индивидуальный предприниматель. Получается такой человек-оркестр, 21 отдел в одном лице!

– Так это же очень выгодно! – весело крикнул парень в драных джинсах.

– Нет, – покачал головой Наставник, – это не выгодно. Это убыточно. Это экономит зарплату, но абсолютно убыточно по качеству и объему производства. Не может один человек сделать много – просто потому, что у него не хватает ресурсов, даже если он семи пядей во лбу... И зачем делать простые технологические действия самому, если их можно поручить другому человеку, у которого это получается гораздо лучше?

Наставник щелкнул кнопкой проектора – и на экране перед аудиторией появилась та самая разноцветная схема.

– Стандартная организующая схема компании состоит из семи отделений. Всем видно, да?

Ну что ж, начнем, как говорится, сначала... Понятно, что в любой компании есть часть, которая занимается идейной работой, то есть администрация. Она придумывает всякие интересные штуки, которые потом все должны их реализовывать. В организующей схеме это отделение принято обозначать цифрой 7.

Что же должно произойти после того, как администрация придумала какую-то идею? Должны быть люди, которым эту идею доносят, и они начинают ее реализовывать. Соответственно, первое отделение – это отдел по найму и управлению персоналом.

Второе отделение занимается маркетингом и распространением. Третье определяет, в какую сумму все это обойдется, то есть финансовое отделение.

И только четвертое, наконец-то, начинает что-то делать! И потому оно так и называется – производственное.

Пятое отделение – это как раз контроль качества, о нем мы уже говорили. Шестое – для взаимодействия с народными массами.

– Реклама? – уточнил серьезный молодой мужчина.

Наставник покачал головой:

– Нет, реклама – это маркетинг, то есть третье отделение. А вот пиар и влияет на то, как данное предприятие воспринимается людьми. Пиар напрямую влияет на стоимость маркетинговых действий. Просто обратите внимание – что такое маркетинг? Маркетинг – это размещение денег в рекламу. Целевая реклама в интернете, в печатных изданиях, в справочниках... Постеры, листовки, брошюры, рекламные ролики на ТВ – это все просто реклама.

А что такое пиар? Это целевые статьи про компанию в прессе. Это освещение каких-то действий, которые предпринимает компания, в независимых изданиях, создание информационных поводов... В моем случае была запущена телепередача!

Наставник выпрямился во весь рост, приосанился. Эта тема была очень важна для него.

– И это не только мой личный пиар, но и раскрутка направления, повышающая статус психологии среди населения и показывающая, что психологи – это не те, кто работает с психами!

В зале послышался смех, а Наставник невозмутимо продолжал:

– Психологи – это те, кто работает с нормальными людьми, помогая им стать еще лучше, здоровее, счастливее и так далее. Работает ли это на привлечение пользователей? Однозначно да! И, как ни странно, простая реклама обходится гораздо дороже, чем пиар.

Он снова обернулся к схеме.

– В итоге получается, что в любой компании присутствуют эти семь подразделений, и у каждого из них есть свой ЦКП. Сейчас мы разберем это подробно... И для начала попробуем понять: какой будет ЦКП администрации?

– А почему сначала идет семерка, а потом единица? – спросил серьезный молодой человек.

Наставник задумался.

– Ну, так решил человек, который придумал эту штуку. Вообще-то, по-хорошему, администрирование должно идти в конце, потому что оно учитывает все, что произошло, и, проанализировав весь цикл производства вплоть до пиара, вводит какие-то коррективы в управление, и цикл запускается по новой. Но обычно, пройдя цикл производства, администрация выходит на новую идею еще большего масштаба и запускает фактически все снова с нуля! Поэтому администрацию поставили на первое место, чтобы подчеркнуть значимость, но оставили за ней номер семь.

В общем, смысла большого я в этом не вижу, но те, кто это придумывали, решили, что так будет правильно. Не буду же я противоречить отцам-основателям! – пожал плечами Наставник.

– Итак, определим ЦКП администрирования. Это качественное управление. Это жизнеспособная, процветающая, расширяющаяся и прибыльная организация, использующая эффективные технологии и организационную политику!

Сергей смотрел на Наставника с тоской. Он не успел записать его слова, но формулировка

понравилась. Осталось только плакат распечатать и повесить у себя в кабинете – на страх подчиненным!

– Какой ЦКП отдела кадров и управления персоналом? – спросил Наставник.

– Квалифицированный персонал! – крикнула девушка в очках, но тут же засмушалась и покраснела.

– Да, – согласился Наставник, – квалифицированный персонал – это правильно, но это еще не все.

– А что ж еще? – удивился солидный мужчина.

– Сотрудники, которые дружат друг с другом! – улыбнулся Наставник. – То есть персонал с нормальными взаимоотношениями, который умеет исполнять, как это они называют, «шляпы».

– А что такое «шляпы»? – спросила восточная девушка.

– Словом «шляпы» принято называть набор инструкций и правил исполнения должности, – объяснил Наставник, – это было сделано по аналогии с форменными головными уборами. Например, человек надел фуражку полицейского – значит, исполняет функции полицейского, охраняет общественный порядок. Надел фуражку машиниста – значит, водит поезда и так далее.

– А критерии компетенции выставляет администрация или отдел по работе с персоналом? – уточнила женщина в строгом деловом костюме.

– Компетенция напрямую зависит от инструкции по исполнению тех или иных задач, – отозвался Наставник, – если эта инструкция требует исполнителей, подбираются высокоуровневые исполнители. Если инструкция типа «возьми-положи-переложи бумажку» – подбирается исполнитель дешевый и низкоуровневый.

– А когда разрабатывается инструкция – утверждает ли ее администрация? – женщина, по-видимому, задалась целью выяснить этот вопрос до конца.

– Кто описывает инструкции? Отдел по написанию инструкций! Естественно, это отделение по работе с персоналом! Кроме того что нанимает сотрудников, занимается их адаптацией, оно еще занимается составлением инструкций для сотрудников, а также наблюдением за тем, чтобы инструкции исполнялись. А еще принимает, увольняет, отправляет в отпуска, дает бонусы, учитывает больничные – то есть все, что делает обычный отдел кадров.

– Что у нас дальше? – бодро поинтересовался Наставник. – Отдел маркетинга! Он напрямую занимается доходами.

– За счет рекламы, да? – уточнил мужчина с короткой седеющей бородкой.

– Ну да! Он привлекает людей. И доход должен быть больше, чем расходы и резервы.

– А продажи здесь же?

– Отдел распространения – да! Продажи здесь же.

– А можно ли планировать рекламу? – спросила Ольга. Из-за вороха событий, что навалились в последнее время, она как-то упустила, что срок договора с рекламным агентством истекает в следующем месяце. А теперь ведь и вовсе придется всю концепцию менять!

– Нужно! – ответил Наставник, и сразу стало заметно, что эта тема важна для него. – В принципе, если посмотреть на мелкие компании, они работают без планирования. Финансового планирования у них нет. И тогда получается так, как получается. Когда начинаешь разговаривать с владельцами таких компаний, они говорят: «В нашем бизнесе ничего спланировать невозможно! Мы не знаем, какой будет спрос». Конечно! Никто не знает, какой будет спрос. Но всегда есть некоторые статистические данные, на основе которых можно спрогнозировать (плюс-минус какие-то отклонения), каким будет спрос на определенный товар.

– То есть данные прошлых лет? – уточнила Ольга.

– Ну, не обязательно прошлых лет... Например, если в январе этого года спрос был в три раза больше, чем в январе прошлого года, то я планирую, что и в мае спрос будет в три раза больше,

чем в прошлом мае. Смотрю продажи по прошлому маю, умножаю на три, смотрю, какие продукты пользуются спросом, и планирую продажи. Потому что если этого не делать... – Наставник беспомощно развел руками, давая понять, что на нет и суда нет.

– Может быть, вам, конечно, повезет и спрос будет большой, – задумчива добавил он, – но будет ли у вас достаточно продукции, чтобы обеспечить этот спрос? А если вы сделаете большой запас продукции – не съест ли все ваши деньги склад? Особенно если продукция скоропортящаяся... Поэтому планирование очень важно.

– А насколько надо планировать? Ну, по времени... – спросила девушка в очках.

– Цикл планирования зависит от того, чем занимается компания – есть годовой цикл, есть квартальный... Если очень быстрые обороты, то может быть месячный или даже недельный.

– А кто должен заниматься планированием? – Молодой человек весь подался вперед.

– Планированием занимается седьмое отделение, администрация! Финансовый директор сидит там.

Наставник снова обернулся к схеме.

– Следующее отделение – финансовое. Задача его состоит в том, чтобы содержать в порядке все имущество организации, движимое и недвижимое. Учет, амортизация, распределение финансовых потоков внутри организации, то есть сколько и какому отделу нужно выделить денег, – это все к ним. То есть они получают деньги от клиентов, они рассчитывают затраты – как прямые затраты на производство, так и косвенные, делают отчет о движении денежных средств, занимаются как распределением денег внутри компании, так и обменом с внешними контрагентами.

– А ЦКП у них какой? – спросила дама в строгом костюме.

– Финансы и имущество организации, находящиеся в порядке, учтенные, сохраняющие свою ценность, использующиеся правильно. Любое имущество компании должно быть зарегистрировано и учтено! И тогда нет никаких хищений.

– А главбух – это финансовый отдел? – поинтересовался мужчина с бородкой.

– Да! – подтвердил Наставник и добавил: – А финдиректор – администрация.

Он выдержал короткую паузу и продолжил:

– А теперь – производственный отдел! Производственный отдел, как легко догадаться, занимается производством. Соответственно, его ЦКП – высококачественный продукт, который получают клиенты за оговариваемую сумму. Прошу обратить внимание – продукт максимального качества по разумной цене! Не по минимальной цене, потому что это подразумевает резкое снижение качества.

Производственники должны уложиться в ту сумму, которую им назначили. Если они не могут уложиться в эту сумму, тогда собирают совещание, на котором присутствуют представители всех отделов, где определяют, за сколько можем производить продукт, готовы ли к снижению качества, можем ли повысить цену, можем ли изменить сбытовую политику, увеличить оборот и благодаря этому получить необходимую прибыль, и так далее.

– А как себестоимость считать? – спросила восточная девушка.

– Себестоимость в любом случае считается, так сказать, с двух сторон, – ответил Наставник, – есть допустимая себестоимость со стороны маркетинга и финансового отдела, и есть себестоимость со стороны производителя. Эти цифры должны коррелировать, потому что предприятие не должно работать себе в убыток.

Он обвел взглядом зал и весело спросил:

– С производственным отделом понятно? Тогда переходим к следующему пункту нашей программы.

Отдел контроля качества. Его ЦКП состоит в том, чтобы все сотрудники знали свои ЦКП,

четко их выполняли, и чтобы компания производила то, что нужно клиенту. Довольно тонкий момент: большая часть компаний производит то, что, как они считают, нужно клиенту. Если посмотреть, как устроен маркетинг в крупных компаниях, то обнаруживается, что там регулярно заказывают маркетинговые исследования, создают фокус-группы, выясняют, насколько им нравится то или иное, по результатам принимают решения, а потом с удивлением обнаруживают, что с продажами все не так хорошо, как хотелось бы.

Например, «Пепси-кола» и «Кока-кола» давние конкуренты. Одно из маркетинговых исследований, произведенных «Пепси-колой», показало, что если они удваивают количество сахара, то потребление возрастает. Фокус-группа показала, что им больше нравится сладкая водичка, чем менее сладкая водичка конкурентов. Естественно, это исследование проводится без указания конкретных марок – «попробуйте водичку номер один», «попробуйте водичку номер два». Когда «Пепси» стала производить сладкую водичку, ее никто не стал покупать. Выяснилось, что фокус-группа оказалась не очень релевантной. Довольно частое явление.

Как же с помощью отдела контроля качества приблизиться к потребителям? Надо сделать так, чтобы потребители оставляли рекламации. Рекламации – ценнейший источник! Затрат никаких, но экономит огромные средства на всякие маркетинговые исследования. Если провести какой-нибудь конкурс типа «найди самую большую проблему нашей продукции и получишь сто долларов», вы узнаете все проблемы своей продукции с точки зрения потребителей. Большим длинным списком. Далее – отрабатываем все пункты этого списка и реализуем по очереди то, что определенно улучшит наш продукт. И так до тех пор, пока не закончатся списки рекламаций.

– И чем же кончилась та история с «Пепси-колой»? – поинтересовалась Ольга. Почему-то любая деталь о жизни Наставника казалась ей необыкновенно важной.

– По «Пепси-коле» не знаю, – честно признался Наставник, – я там торчал всего один месяц и то в качестве программиста, да и с другой компанией. Мы там внедряли систему автоматизации учета. Это было страшное время! – доверительно сообщил он и, сверившись со схемой, перешел к следующему пункту: – Пиар. Соответственно, ЦКП для отдела пиара – компанию должны знать, часто упоминать, регулярно искать информацию о ней в интернете. Простейший критерий ЦКП – заходите в Яндекс и в командной строке набираете название вашей компании. Смотрите количество поисков этой компании в месяц.

– Но ведь на это не только пиар влияет? – Парень в драных джинсах выглядел несколько озадаченным.

– А что еще?

– Ну, маркетинг, наверное...

– Маркетинг – это прямая реклама. Пиар – это создание впечатления о вашей компании, узнаваемости вашей компании, ее образа!

– Скажите, а пиар должен быть у любой компании? – спросил коротко стриженный крепкий мужчина средних лет. В его облике легко угадывалась военная выправка...

– Нет, не у любой, – покачал головой Наставник, – если компании не нужны клиенты, можно пиаром не заниматься.

– А что, бывают такие компании? – удивился солидный полноватый мужчина.

– Да! – подтвердил Наставник, – бывают компании, которым не нужны клиенты! Компании, сидящие на госзаказе, например. Им клиенты не нужны, им надо тендеры выигрывать. А тем, кто работает с населением, пиаром заниматься необходимо!

– Ну а какой может быть пиар, например, у общественной бани? – спросил парень, похожий на Иванушку-дурачка.

В зале послышался смех, но Наставник остался серьезным.

– Отличный пиар! Вспомните, например, Сандуновские бани. Отлично распиаренная компания, существующая довольно давно, уже около 200 лет. Сначала они обеспечивали высокое качество услуг, потом приглашали туда знаменитых людей, бани использовались в качестве места проведения переговоров высокого уровня. Все об этом знали и теперь знают, что есть такие бани, которыми не брезговали даже особы царских кровей. И сейчас посетители с удовольствием приобщаются к традициям банной культуры! Легенды – прекрасное средство для пиара, – добавил он и снова обратился к схеме: – Хорошо. Теперь перейдем к отделам в этих подразделениях!

Административный отдел. Как и прочие подразделения, состоит из трех отделов.

21-й отдел – это офис учредителя. Чем занимается этот отдел? Он занимается стратегическим планированием, и в первую очередь организационной политикой. Что такое стратегические планы все понимают? – осведомился Наставник. – А что такое политика?

В зале повисло молчание.

– Это правила и инструкции, на основе которых строится деятельность предприятия, – объяснил он, – и эти правила и инструкции не подлежат изменению... По крайней мере в разумные сроки. То есть никто, кроме отца-основателя, не имеет права менять эти инструкции.

– А почему? – тихо, неуверенно спросила девушка в очках.

– Потому что в этих инструкциях напрямую должна быть изложена стратегическая цель, а также видение, того к чему мы идем, так и ЦКП, которого мы достигаем, ЦКП всего предприятия! – провозгласил Наставник. – Ну, и в качестве примера возьмем какой-нибудь ресторанчик...

Алексей мигом насторожился и приготовился записывать. То, что он услышал сегодня от Наставника, пока еще как-то не укладывалось в голове, и понимания, как это можно применить в своем бизнесе, у него не было. А тут конкретный пример – и как раз по его профилю!

– Если у ресторанчика ЦКП – вкусно, качественно и быстро обслуживать клиентов, и он в этом преуспел, то в какой-то момент к ресторатору приходят люди и говорят: а давай-ка мы тут свадьбку устроим! И если он согласится, не нарушит ли он свой ЦКП?

«Свадьба? Да это просто мечта! – подумал Алексей. – За один день месячную выручку сделать можно... Жаль только, ко мне еще никто не обращался с таким предложением! И как это может нарушить ЦКП, если, конечно, обслужить всех в лучшем виде?»

– Наверное, нет, не нарушит... – вымолвил он.

– Нарушит! – не согласился Наставник. – Потому что люди, которые едят там каждый день, придут и увидят надпись «закрывается на спецобслуживание». Получит ли ресторатор больше денег в этот день? Скорее всего да. А на следующий день – скорее всего меньше. Потому что люди, увидев, что привычное, облюбованное место закрыто, завтра могут сюда не прийти, а отправиться в какое-нибудь другое место. И чем чаще этот ресторан будет закрываться на спецобслуживание, тем больше он должен работать с корпоративными или крупными заказами, потому что поток денег от частных клиентов у него иссякает. Если ресторатор в организационной политике прописал «мы работаем только с частными клиентами», то есть с конечными потребителями, то это не подлежит никакому изменению! Никакие исключения типа «давай-ка я тут приму свадьбку, и это принесет нам большую прибыль» недопустимы. В инструкции прописано «только частные клиенты»!

«Интересно, а если прописать что-то вроде “мы работаем и с частными, и с корпоративными клиентами”?» – подумал Алексей. – Надо будет потом уточнить у Наставника!»

– Или тот же ресторатор декларирует: «Мы только за высококачественную пищу» – и четко выставляет срок годности продуктов... Мясо в холодильнике лежит не больше одного дня, рыба для суши должна быть только свежая, выловлена сегодня утром, вечером она выкидывается. А

повар решает: «А почему это я 20 кг практически свежей рыбы должен выбросить? Сам я ее есть могу? Могу! Значит, и они могут. Давай-ка, нарежу суши». В результате качество падает, клиенты постепенно уходят. Да, себестоимость снижается, а выручка повышается. Но ЦКП страдает! А когда страдает ЦКП, компания идет уже не тем путем.

Поэтому если прописываем политику, это должен делать только собственник, собственноручно! Если он не может писать сам, не может четко формулировать мысли, то должен посадить с собой рядом дотошного человека, который будет задавать собственнику вопросы. Обычно этих людей называют системными аналитиками. Аналитик допросит собственника с пристрастием на протяжении нескольких часов и по результатам напишет организационную политику. Но собственник в любом случае должен ее прочитать, откорректировать с учетом своего видения, только после этого утвердить и больше никогда не изменять.

Все то, что находится у собственника в голове, не имеет никакого значения, пока это не зафиксировано в организационной политике предприятия, – подытожил Наставник.

– Почему? – удивилась девушка в очках.

– Потому что об этом никто не знает! – Наставник весело сверкнул глазами. – И читать его мысли никто не обязан. А когда принимаются решения исполнительным директором, финансовым директором, они не знают, на что ориентироваться, и начинают ориентироваться на самые очевидные явления типа прибыли.

Наставник снова заглянул в свои бумаги и спохватился, будто вспомнив о чем-то важном.

– У Хаббарда, который разработал теорию организационной политики, есть такое хорошее понятие, как «шляпа». Мы уже говорили, откуда взялось это определение – от форменных головных уборов, определяющих род занятий человека, который их носит! Конечно, сейчас в компании никому не придет в голову носить на голове нечто с надписью, «PR-менеджер» или, допустим, «финансовый директор». Хотя, наверное, это было бы забавно! – усмехнулся Наставник. – Но в наши дни под словом «шляпа» понимают папку, в которой лежат инструкции для каждого сотрудника, для всех вакансий... И пятый отдел занимается тем, что пополняет папку каждого сотрудника документами, составленными лично для него. Плюс еженедельно проверяет, как сотрудник знает эти документы. Каким образом? Проверяющий приходит на рабочее место, берет папку, открывает в любом месте, задает вопрос. Если человек отвечает – хорошо, молодец, на этот раз справился. Не отвечает – остаешься после работы и читаешь документы до тех пор, пока не ответишь на любой вопрос.

При приеме на работу новому сотруднику дают ту же самую папку, благодаря которой он быстро входит в курс всех дел. Папка также содержит ссылки на более развернутые документы, где описаны какие-то технологические процессы, если человеку нужно будет их знать для общего понимания того, чем он занимается. Но все, что ему необходимо делать на рабочем месте, прописано в инструкциях, содержащихся в его папке.

Это может показаться на первый взгляд сложным, но если человек благодаря этим инструкциям знает, как выполнить то или иное действие, а также четко представляет диапазон своих полномочий, он никогда не полезет туда, куда ему лезть не нужно. И это хорошо! – торжественно провозгласил Наставник.

– А как же взаимозаменяемость? – не очень уверенно спросила женщина средних лет.

– Взаимозаменяемость? – картинно удивился Наставник. – Вы что, считаете, что стоматолог может заменить хирурга?

– А если человек заболел? – не сдавалась она.

– Приходит человек из другого отдела, примерно представляющий себе, что нужно делать, берет инструкцию и четко выполняет.

Инструкция вообще великая сила... – задумчиво вымолвил Наставник. – В Азербайджане, в горном селе, девушка, ни слова не говорящая по-русски, работает на телефоне, то есть в местном отделении связи коммутирует разговоры со всем миром. Ну, в основном с Россией, конечно...

– Как же она справляется? – удивленно спросил взъерошенный паренек.

– У нее над окошком висит бумажка – что она должна говорить и что она должна делать, – объяснил Наставник, – азербайджанскими буквами написаны русские слова! И когда она слышит слова, похожие на то, что там написано, она выполняет какие-то определенные действия, и у нее получается!

– Значит, все дело в шляпе! – крикнул парень в драных джинсах.

– Все дело в «шляпе», – согласился Наставник, – у этой девушки, например, реальная «шляпа», хорошо проработанная! Да, кстати, как вы думаете, какой специалист более ценный – который может работать сам или который может работать по инструкции?

– Который сам! – с готовностью отозвался крепкий молодой парень в первом ряду.

Наставник кивнул:

– Да. Человек, который работает сам, дороже в 4–5 раз. Любого человека, не обремененного интеллектом, умеющего действовать по инструкции – при наличии хорошей инструкции, разумеется! – можно включать в достаточно сложные процессы. Иногда бывают даже совершенно замечательные случаи...

Наставник вдруг заговорил так, словно рассказывал сказку:

– Жил-был один молодой человек, которого называли великим самозванцем. Звали его Фердинанд Демара, и у него была очень пестрая биография. Он выдавал себя за самых разных людей! Был инженером-строителем, заместителем шерифа, начальником тюрьмы, доктором психологии, адвокатом, преподавателем, хирургом... Но соответствующего образования, конечно, не имел. Демара не закончил даже среднюю школу и каждый раз подделывал документы, чтобы сыграть очередную роль.

– А как же он был врачом? – послышался удивленный голос.

– Очень просто! – улыбнулся Наставник. – Он купил диплом врача и поплыл на корабле в море. Было это во время Корейской войны, и у хирургов было много работы... А он делал операции по учебнику, причем у него не умер ни один пациент. Про его успехи даже писали в газетах – собственно, на этом он и погорел.

– Как это получилось? – недоверчиво спросил коротко стриженный крепыш.

– Статью прочитала мать того человека, за которого он себя выдавал, – охотно объяснил Наставник, – а она-то точно знала, что ее сын вовсе не в Корее! Она сообщила властям о самозванце, разразился скандал... Причем командир эсминца, на котором служил Демара, долго не хотел верить в то, что он вообще не врач. Учítывая его заслуги, историю предпочли замать – на него не стали подавать в суд, просто тихо списали на берег. Очень поучительная история!

– Неужели он оперировал? И никаких осложнений? – недоверчиво переспросила молодая женщина.

– Нет! Он делал все четко по инструкции. Не по памяти, не по наитию – по учебнику. При этом не было осложнений. Учебники, как правило, пишут люди с большим опытом!

Поэтому наличие инструкций обеспечивает четкость выполнения задач, – подытожил Наставник. – Когда есть четкая инструкция, точная технологическая карта, мы можем обеспечить повторяемость результата. Поэтому инструкции – нужны. И знать инструкции необходимо.

Кроме того, это заметно экономит фонд заработной платы. Помните фазы развития предприятия? Вначале стартап, потом – технологизированное предприятие, а потом – бюрократизированное предприятие. На стадии стартапа идет быстрый рост, но

неконтролируемая прибыль, на стадии технологизации прибыль начинает контролироваться, норма прибыли растет. Так происходит потому, что вводятся регламенты, инструкции, звездных работников заменяют на посредственных, зато умеющих четко соблюдать инструкции.

Что еще делает 21-й отдел? Это финансовое планирование, учет и контроль недвижимого имущества. А еще в его ведении находится владение и контроль над технологиями. Все решения по поводу выбора какой-то технологии, ее смены или оптимизации может принять только собственник. Это очень затратный процесс, и к нему необдуманно подходить нельзя. Поменять Windows 8 на Windows 10 на домашнем компьютере – в общем-то плевое дело. Если умеешь, конечно! Сколько это стоит? Да нисколько! Ну или почти нисколько.

А если у вас в корпорации 50 000 компьютеров – возьмем ту же «Кока-колу»! – это стоит очень больших денег. Потому что прежде чем установить программу, надо взять компьютеры в тестовой конфигурации всех типов, которые есть в сети, – а есть компьютеры разных классов сотрудников, разные программы! – установить новую программу на каждом из них, проверить на наличие коллизий...

Наставник махнул рукой, словно показывая, что работа велика и выполнить ее непросто.

– В общем, короче, IT-отдел занят неделю одной программой! И после этого в специально выделенное время волной по всему миру в то время, когда компьютеры не используются, перезапустить эту самую установку. И в итоге установка одной простейшей программы отбходится в 70–80 тысяч долларов!

Поэтому любые изменения в области технологий – это то, что должен продумать 21-й отдел, то есть офис собственника.

– То есть собственник должен решать, стоит это делать или нет? – уточнила дама в строгом костюме.

Наставник кивнул:

– Да. Только офис собственника должен принимать такие решения: внедрять или не внедрять нечто новое, сколько это стоит и действительно ли это необходимо для улучшения функционирования предприятия. К чему приведет это улучшение технологии в плане финансов, в плане удобства, в плане исполнения ЦКП компании и так далее. Поэтому технологиями занимается офис собственника!

– Много же у него работы! – простодушно вымолвила гламурная блондинка. Сегодня она явилась на семинар в костюме, который, по всей вероятности, считала деловым: в узком пиджачке, который каким-то чудом держался на одной пуговице, не распахиваясь под напором ее соблазнительного бюста, и короткой юбке с умопомрачительным разрезом. Девушка явно привыкла быть в центре внимания, однако сейчас вид у нее был растерянный... Очевидно, деятельность собственника предприятия она представляла себе совершенно иначе!

– Да! Но к счастью, есть другие замечательные люди, которые помогают собственнику в его нелегком труде и защищают от всех невзгод и опасностей, – жизнерадостно отозвался Наставник, – и следующий, 20-й отдел – это юридический отдел и отдел безопасности. Имеется в виду внешняя безопасность и связи с органами власти.

– А информационная безопасность тоже туда входит? – поинтересовался парень в драных джинсах.

– Ну, по всей видимости да! Больше не на кого свалить, – ответил Наставник.

– Следующий, 19-й, отдел называется исполнительным советом. Обычно в него входят все лица, которые так или иначе отвечают за управление. На картинке эти лица представлены сверху. Тут их разделили на исполнительного директора, директора по развитию, технического директора и президента. Но это на картинке. На практике тот, кого они называли президентом, и есть директор по развитию, то есть человек, занимающийся пиаром (шестое отделение), исполнительному директору обычно дается в управление производство и отделение контроля качества, а административный директор – это тот, кто управляет первым, вторым и третьим отделением, то есть персоналом, маркетингом, продажами и финотделом. Вот они и составляют девятнадцатый отдел – исполнительный совет.

Наставник сделал короткую паузу.

– Первое отделение. Первый отдел занимается персоналом. Соответственно, это найм, управление, увольнение...

Второй отдел занимается коммуникациями. Здесь следят за тем, чтобы все «шляпы» были заполнены, то есть все инструкции, все документы доносились до каждого необходимого исполнителя. Кроме того, они отвечают за внутренние коммуникации. Например, отдел маркетинга решил изменить стоимость товара, допустим снизить цену на 15 % – им показалось, что это хорошая мысль. Но отдел коммуникаций, получив информацию о том, что отдел маркетинга решил предпринять такое действие, достает инструкцию, в которой прописано: «При изменении цены необходимо уведомить производственный отдел» – ну и так далее. И тогда они инициируют совещание, на котором производственный отдел, получив информацию о снижении цены, представляет расчеты и докладывает, сможет ли он снизить затраты на производство товара и вообще останется ли какая-нибудь маржа при снижении цены на 15 %. Потому что если изменить режим производства и складирования, если изменить режим поставок и логистики то, может быть, и можно уменьшить себестоимость настолько, что маржа сохранится в каких-то приемлемых размерах. Если нет – то извините, дорогой отдел маркетинга, ваше прекрасное решение может нас уничтожить!

Наставник загадочно улыбнулся.

– Пример из жизни – к счастью, не моей. Компания продавала коврики. В связи с сезонным спросом было принято решение о закупке новой партии ковриков, но склад об этом в известность поставлен не был. Привезли большую партию, несколько десятков тысяч штук, и тут выяснилось, что на складе нет места. Коврики пришлось разместить в проходах. Естественно, работа склада оказалась наполовину парализованой, потому что перемещать тяжелые коробки через коврики автопогрузчик уже не мог. Каждый раз приходилось убирать коврики, чтобы подобраться к стеллажу. Тогда было принято решение арендовать другой склад и увезти туда эти коврики. Сотрудники отдела маркетинга заглянули в таблицу, где содержится информация об остатках товара на складе, и, не зная, что коврики уже оттуда увезли, обнаружили, что ковриков там нет. Что сделал отдел маркетинга? Они заказали новую партию!

В зале послышался смех.

– Вот другой пример, – продолжал Наставник. – В 2008 году компания торговала железом, когда началось резкое падение цен на металлы. В тот момент, когда они делали заказ, приходила заявка на 20 тонн железа по оговоренной цене. Они обратились к поставщику, и тот назвал цену ниже, чем хотел конечный потребитель. Маржа есть, все прекрасно! Они заключили договор, отправили деньги, по договору железо шло три недели... За три недели цены упали, и к тому моменту, когда железо поставили, оно стало стоить намного дешевле, чем на момент отгрузки. По старой цене покупатель отказывается брать, потому что на рынке есть уже масса более интересных предложений. Фирма вынуждена понижать цену и в итоге продает дешевле закупочной цены и остается в минусе. Просто потому, что есть тренд движения цены и есть время доставки и прочее. В данном случае не было коммуникации между отделами – и все это привело к большим проблемам.

И третий отдел – это отдел инспекций и докладов. Соответственно, он наблюдает за тем, что происходит на предприятии, каков моральный дух коллектива, насколько эффективно ведется работа. Обычно это небольшой отдел, всего пара человек. Их функция состоит в том, чтобы давать объективную оценку морального состояния коллектива. А собственник потом должен решать, каким образом это состояние можно улучшить!

– Это как же? Уволить кого-нибудь? – Парень в драных джинсах иронически усмехнулся.

– Способов много, – отозвался Наставник, – почему-то первым делом все думают о каких-то карательных мерах – и совершенно напрасно. Порой бывает достаточно по-другому расположить рабочие места, пересадить людей в другие комнаты или, к примеру, поставить на кухне второй чайник, новый кулер установить в коридоре или что-то еще в том же духе...

Понять, какие именно необходимы перемены можно, если вы точно знаете, что именно происходит в коллективе, как зарождаются конфликты. Неудовлетворенные потребности сотрудников всегда повышают напряжение в коллективе!

А потому информация, которую дают сотрудники данного подразделения, позволяет принимать управленческие решения, направленные на улучшение обстановки в коллективе, а соответственно на улучшение функционирования всего предприятия. Если этого не делать, то разброд и шатания, которые неминуемо начинаются, приведут к революции. И некому будет приструнить зарвавшегося топ-менеджера, который решил, что предприятие – это его вотчина и он может всем распоряжаться как хочет..

Четвертый отдел – это отдел маркетинга и распространения. Да, это уже во втором отделении...

Пятый отдел занимается подготовкой и структурированием информации о продукте. Дело в том, что маркетинг и отдел продаж не могут нормально работать, если у них нет информации о том, что они продают. Соответственно, если вы начинаете продавать какой-то товар,

необходимо собрать информацию о нем для продавцов. О его качествах, технологических характеристиках, свойствах, ценных для покупателя, правилах эксплуатации, условиях гарантии и так далее. То есть все, что понадобится маркетологу либо продавцу для того, чтобы данный товар продавать. Когда приходишь в обычный магазин, подходишь к продавцу-консультанту и задаешь вопрос: а вот тут написано так-то! Он отвечает: сейчас посмотрю! Он идет на сайт компании, где информации – ноль. И в итоге продавец говорит: ну, не знаю, тут не написано, давайте попробуем включить и посмотреть. Дальше он начинает крутить аппарат и высказывать свои домыслы по поводу того, с чем мы имеем дело.

Это беда многих магазинов, европейских в том числе, потому что много раз сталкивался с тем, что покупатель знает товар намного лучше, чем продавец. Просто потому, что покупатели дают себе труд предварительно посмотреть в интернете! В итоге большие магазины превращаются просто в большой шоу-рум для маленьких интернет-магазинчиков. Сколько раз видел такую сцену: покупатель смотрит, ага, прикольная штучка! Сейчас посмотрю на «Яндекс-маркете» цену – так, на 8 тысяч дешевле. И прямо тут же заказывает доставку товара себе домой.

Шестой отдел – это отдел продаж. Чем он занимается, думаю, понятно, да?

Финансовое отделение. Седьмой отдел – это доходы. Восьмой, на удивление, – расходы! Понятно, что и тот и другой отдел могут быть представлены одним бухгалтером, который контролирует и доходы, и расходы... Ну, уж как может... В расходы, кстати, входит и зарплата.

Девятый отдел занимается документами – сохранением и систематизацией первичной документации, составлением и сдачей отчетности, а также учетом и оформлением любых имеющихся у предприятия активов.

Видно было, что слушатели заметно устали. Устал и Наставник, однако старался не показывать виду.

– Дальше идет четвертое отделение, то есть производство. Десятый отдел занимается подготовкой к производству. Сюда входит закупка всего недостающего – расходные материалы, аренда площадей, если они необходимы, и так далее. Оборудование, станки, материалы, технологии, упаковка – все закупается этим отделом.

Он сделал глоток воды и продолжил:

– Одиннадцатый отдел – это само производство, и двенадцатый – постпроизводство, то есть склад, логистика, упаковка. Соответственно, если это не производственная компания, а, например, торгово-промышленная или просто торговая компания, подготовкой будет являться закупка того, что вы продаете, производством – собственно продажа, в постпроизводство будут входить логистика и склад.

– А если у нас не товары, а услуги? – уточнила девушка в ярком шарфике.

– Тогда что будет являться подготовкой к производству? Закупка всего того, что необходимо для оказания услуг. Все расходные материалы – картриджи к принтеру, бумага, раздатки, карты. Постпроизводство для услуг – это доставка услуги, ее обеспечение, то есть обслуживание после продажи. Сюда я отношу службу поддержки.

13-й отдел – это отдел качества. Он проверяет качество продукции, качество оказания услуг, радостно работает с рекламациями. Может проверять срок службы продукта, количество повторных обращений клиентов, опрашивать клиентов на предмет того, что они считают неудобным в данной компании... Может оказаться, что парковка неправильно спланирована, подъезд сложный, вывесок нет...

14-й отдел – обучение персонала. Они проверяют, насколько подготовлен персонал, и при необходимости отправляют сотрудников учиться.

– То есть это неправильно, если, например, в отделе производства рабочие обучают своих коллег? – спросил полноватый сидящий мужчина.

– Все зависит от того, как построено обучение в данной компании, – задумчиво отозвался Наставник. – Если есть отдел, который занимается обучением, то в принципе обучение – это централизованный процесс, по крайней мере организация обучения, донесение информации, проверка качества усвоения материала. Практику на месте может устраивать начальник отдела просто как некую дополнительную процедуру, но фактически тогда он дублирует работу данного отдела.

15-й отдел – это отдел коррекции. Его задача – выявлять то, что на предприятии делается неправильно, на каком этапе не соблюдается технологический режим, а также проверять, насколько люди знают свои «шляпы». Иногда возникают нестыковки. Например, прошли по технологической цепочке и выяснили, что результат деятельности высокий, но люди свою работу выполняют совершенно не так, как записано в инструкции! Они ее самостоятельно оптимизировали. В этом случае надо корректировать инструкцию. Если результат неудовлетворительный, надо корректировать действия людей.

И последние отделы – 16, 17, 18-й – это отделение пиара.

16-й отдел отвечает за связи с общественностью. Это отдел информирования публики. Иногда к нему пытаются присоединить продажи... Но, честно говоря, я бы этого делать не стал! Если вы посмотрите на картинку, то увидите, что они поместили в отдел пиара и продажи, и работу с любыми потенциальными клиентами. Работа с потенциальным клиентом подразумевает не только информирование, это должны быть очень разнообразные информационные действия, причем не индивидуальные, а направленные на массовую общественность. Это разного рода информационные материалы, стенды, печатная продукция... Приходишь в банк – там лежит газета банка, листовка с информацией о новых продуктах – вот это информирование. Отдел маркетинга придумывает какие-то продукты, отдел информирования информирует о них население. Есть еще всякие экраны, на которых постоянно крутятся ролики о том, каким ты будешь счастливым, если возьмешь потребительский кредит под 25 % годовых. Здесь просто информирование «У нас есть то, что вам нужно».

Задача 17-го отдела – познакомить клиента с компанией. Он обеспечивает некие вводные услуги – а проще говоря, замануху! Помните, как продавали таймшеры? Не попадались на эту удочку? Ну, идешь мимо метро, тебе вручают анкету и предлагают заполнить... Через какое-то время звонят и говорят: «Вы выиграли телевизор!»

Сергей вспомнил, как лет десять назад и сам попался на эту удочку... Поначалу ничто не предвещало неприятностей – они с семьей мирно прогуливались по ВВЦ, и шустрая, быстроглазая девушка, вручившая рекламную листовку с красивой картинкой, выглядела вполне симпатичной. Ну, а дальше закрутилось – сообщение о призе, приглашение на встречу... Не так уж нужен был ему тот телевизор, просто любопытно стало. А потом, когда перед ними раскладывали красивые фотографии экзотических курортов, казалось, что все это – пальмы, пляжи, старинные замки, океанские волны и суперсовременные пятизвездные отели – совсем близко, стоит лишь руку протянуть! И стать владельцем шикарных апартаментов, хотя бы на пару недель в году, – да о таком только мечтать можно! Тем более что совсем не обязательно каждый год проводить свой отпуск в одном и том же месте, можно меняться с другими такими же счастливыми в разных частях света...

Сергей и сам не понял, как оказался владельцем «таймшерного» сертификата, расставшись с довольно крупной суммой денег. Потом, правда, оказалось, что все это чистый обман, он даже заявление в прокуратуру хотел написать, но потом плюнул и передумал. Сам виноват, что дураком оказался!

Вспомнив об этой давней истории, Сергей даже расстроился. Не так жалко было денег, как обидно, что лохом оказался...

Голос Наставника вернул его к реальности:

– 18-й отдел – это, соответственно, связи с общественностью и с партнерами. Партнерский маркетинг – очень интересная штука, рассказывать можно очень долго! Взаимная реклама, партнерские проценты и так далее.

– А можно поподробнее? – робко попросила девушка в очках.

– В зависимости от того, какой у вас бизнес, партнерские продажи организуются по-разному. Самое распространенное – кросс-сейл. Приходишь в какую-нибудь пиццерию, а там лежат рекламки близлежащей гостиницы. Или приходишь в гостиницу – а там рекламки всех близлежащих ресторанов, при этом раздают их бесплатно. Или приезжаешь в какую-нибудь приличную гостиницу, и там тебе дают карту города, на которой уже помечены все нужные точки. Куда отправиться на экскурсию, куда пойти поесть, выпить, отдохнуть, развлечься... Прямо тут же тебе продадут билет на туристический автобус, который курсирует по городу, – со скидкой, естественно!

– Да, очень удобно! – одобрительно протянул мужчина с военной выправкой.

– Конечно, удобно! – согласился Наставник. – Вот это и есть партнерские продажи. Есть еще много вариантов, все мы рассматривать сейчас не будем, но принцип понятен, да?

– Фу, кажется все! – Наставник картинно отер несуществующий пот со лба. Он и в самом деле выглядел усталым, но довольным – как человек, проделавший тяжелую, но необходимую работу.

– Итак, сегодня мы с вами рассмотрели организующую схему предприятия. И, как вы понимаете, сделали это не просто так!

Я хочу, чтобы теперь вы сделали работу по прописыванию ЦКП каждого отдела вашей компании и написали, кто какую работу исполняет в этом отделе.

Помните, – он показал на разноцветные столбики на экране проектора, – что это общая схема! Это не догма, а руководство к действию. Если вы понимаете, что на вашем предприятии человек, занимающийся производством, очень важен, вы просто выделяете производство в отдельный сегмент и назначаете директора, и тогда он входит в совет управляющих. В большой компании руководитель каждого департамента может быть отдельным директором! Если компания большая, одному человеку с двумя департаментами не справиться. В этом случае получается достаточно большой совет директоров.

Обратите внимание – здесь приведены все функциональные блоки, которые должны быть в компании. Как вы их соотнесете – продумайте самостоятельно. Не обязательно это делать так, как здесь прописано. Какие-то из них вы можете удалить за ненадобностью, если в вашей компании этого нет и не предвидится. Но в любом случае стоит задуматься... Например, если появится отдел пиара, известность компании возрастет. Опять же – пиар может быть широким, а может быть точечным. О вас могут знать только те люди, которые принимают решение у заказчика. И тогда шанс, что они примут именно ваше предложение, может оказаться гораздо выше.

– А какой отдел самый важный? – спросил мужчина с бородкой.

– Все! – отозвался Наставник.

И, чуть подумав, добавил:

– Без чего нельзя обойтись? Нельзя обойтись без административного отдела. Седьмой – он самый важный, потому и стоит первым. Все остальное в разных случаях может обсуждаться. Где-то нет производства вообще, если компания осуществляет не производство, не продажу, а просто коммуникацию между контрагентами, оказывает посреднические услуги... Там производство отсутствует, свел двух человек – получил свои проценты! Контроль качества посреднических услуг условно должен быть, надо просто понимать, получили ваши клиенты

результат или нет.

– У меня при мысли, что все это надо расписать, прямо руки опускаются! – жалобно вымолвила гламурная блондинка. – Даже не знаю, с чего и начинать...

– С чего начинать? – бодро отозвался Наставник. – Делаете в Excel таблицу, состоящую из двадцати одной колонки, пишете название и выписываете ЦКП – сначала ЦКП компании, потом ЦКП каждого подразделения, потом ЦКП каждого отдела. Выписываете список продуктов по каждому отделу. То есть какой продукт выпускает каждый из этих отделов – или подпродукт, если продуктов нет. На всякий случай: ЦКП отдела – это то, что он продает другому отделу. Понятно, о чем речь? Если он продает что-то негодное, то это неправильно работающий отдел. Другой отдел покупает продукт у этого отдела – ну, условно покупает, это приводит к тому, что они в конце концов делятся прибылью!

– А как происходит купля-продажа? – поинтересовался парень в драных джинсах.

– Условный акт о приемке! Акта, конечно, нет, но в ведомости ставится галочка, и рано или поздно по системе мотивации работа оплачивается. Если работа не принята, то она не оплачивается. И когда мы понимаем, что продает каждый из отделов, и четко осознаем, чем торгует внутри отдела каждый из сотрудников, и как он вкладывается в общий ЦКП, тогда мы знаем, что требовать от каждого сотрудника! И до каждого сотрудника нужно донести: «Дорогой друг! Твоя задача – производить вот это. А не то, что ты думаешь».

Наставник усмехнулся:

– Можете провести эксперимент – попросить каждого сотрудника написать, что они делают, в чем смысл их пребывания в вашей компании. Вы узнаете много нового для себя, когда будете это читать! – весело пообещал он. – Честно говоря, когда вы определяете ЦКП для всех сотрудников, некоторые из них просто увольняются.

– А почему? – удивился Сергей. Как-то не укладывалось в голове, что человек может не знать, что он должен делать на рабочем месте!

– Да потому, что это кардинальным образом расходится с их представлением о том, что они делают на данном предприятии. И если их цели расходятся с тем ЦКП, который им назначен, они не в состоянии выполнять эту работу. И слава богу, что они уходят! Потому что эти сотрудники были у вас в компании балластом.

– Все-таки нужно, чтобы прописали? И непременно сами? – деловито поинтересовался молодой мужчина в первом ряду.

– Обязательно! Вы хотя бы увидите реальную ситуацию. У вас уже не будет шока, когда вы скажете: «Дорогой друг, ты должен делать вот это», а он ответит: «А с какой такой радости я должен это делать?»

– Конечно, написание всех должностных инструкций – это задача непростая, но, к сожалению, выполнить ее необходимо. Если у вас большая компания, вы можете это дело поручить кому-то, если нет – придется справляться самостоятельно. И главное, вы должны для себя понять, чьими силами исполняются функции каждого отдела, выделить в своей компании ЦКП по каждому отделу и сделать «шляпы».

Что будет, если один человек исполняет три должности? У него будет три папки. Папка, например, по четвертому отделу, папка по пятому и по восьмому. Это позволяет ему не путаться, в какой роли он выступает сейчас! И за что отвечает сейчас. И кто с него имеет право что-то спрашивать. Если человек пытается справиться со всем сразу, у него все получается плохо. Когда мы четко разграничиваем ответственность, появляется понимание объема работ, которые выполняет человек, и это, в первую очередь, позволяет адекватно назначить ему зарплату, ведь если человек перерабатывает, получая слишком низкую плату за свой труд, рано или поздно он уйдет. А если он является носителем интеллектуального знания, которого больше

нет ни у кого, этого работника нужно тщательно опросить и зафиксировать его знания в инструкции. Когда есть такая инструкция, человек перестает быть уникальным. Но мы при этом знаем, сколько он должен заработать!

Всю эту работу можно сделать в программе Evernote. Чем она хороша? Она позволяет создавать папочки, в которые можно вкладывать записочки. Записочки могут быть текстовыми, аудио, в общем, это универсальное хранилище любой информации!

С чего начать? Вы можете завести первую папку «Моя компания», дальше завести папки на 21-й отдел и затем все инструкции по отделам вставлять в эти папочки. Каждый раз, когда необходимо донести до какого-то исполнителя его ЦКП, вы это делаете следующим образом: соединяетесь с исполнителем, например с помощью скайпа (если исполнитель удаленный) либо запускаете запись на смартфоне прямо в этой папке и говорите: «Дорогой товарищ! Ты должен делать раз, два, три, четыре, пять... Первое ты делаешь таким-то образом, второе – таким-то, третье – таким-то и так далее. Понял? Понял. Что понял? Повтори».

Повторил, остановил, в папке запись осталась. Теперь, если вам необходимо научить нового сотрудника, вы не тратите время на его обучение – вы кидаете ему ссылку на эту запись. Он ее прослушивает и в ответ пишет «понял так-то, так-то, так-то и так-то». Отлично!

И таким образом можно создавать набор рассылок для копирайтера, программиста, кладовщика и так далее. Можно делать коллективный доступ к папкам, то есть кому нужно – доступ ко всем документам, кому нужен доступ к документам одного отдела – даем доступ к документам одного отдела. В этом смысле если нет серьезной корпоративной информационной системы, Evernote позволяет обойтись дешево... но не бесплатно! Любая система в любом случае будет требовать заточки под особенности вашего предприятия, требовать внедрения.

Наставник окинул взглядом зал.

– Ну что, еще вопросы есть или по домам? – весело осведомился он.

– По домам! – раздался чей-то жалобный голос. – А то мозги уже закипают!

– Ну что ж, понимаю, информации действительно было много! Надеюсь, сегодняшний материал был полезен. Увидимся в следующую субботу. У нас состоится итоговое занятие, последнее в этом курсе! Не забывайте о домашнем задании, не забывайте связываться с нашими консультантами. Думаю, вас ждет немало интересных открытий! Я прощаюсь с вами, друзья мои, и буду рад увидеться с вами снова!

Пожалуйста, отложите книгу, дорогой читатель. Нет, бумага и ручка вам сегодня не понадобятся. Выполните задание Наставника! Откройте таблицу в Excel. Выделите 21-ю колонку. Выпишите названия отделов. Выделите ЦКП каждого отдела и каждого сотрудника.

Выделив ЦКП, составьте «шляпы» – то есть должностные инструкции для сотрудников. Возможно, эта работа займет у вас не день и не два, и, может быть, в процессе ее выполнения вы сочтете нужным что-то изменить на предприятии... Однако она неизбежно приведет вас к пониманию, как можно оптимизировать работу, и что стоит сделать, чтобы предприятие функционировало более эффективно.

Часть 4. Задание

Глава 1. Максим

Утро добрым не бывает... А утро понедельника особенно!

Всю ночь после семинара у Наставника Максим проворочался с боку на бок. Конечно, слишком много информации обрушилось сразу... Но главное было даже не в этом.

Максима беспокоило задание Наставника, которое он дал в первый день семинара, – связаться с консультантом и проработать с ним свои проблемы, надежды и чаяния по неведомой методике, которую Наставник назвал Духовной Интеграционикой. Что это за зверь, было непонятно, но почему-то Максим волновался так, словно ему предстояла сложная и небезопасная операция...

А впереди маячила жизнь, наполненная новыми возможностями.

Утром он поднялся невыспавшимся и хмурым. На работе все валилось из рук и сосредоточиться на чем-то было невозможно! Максим с трудом дождался окончания рабочего дня и почти бегом направился домой, преисполненный решимости пообщаться с консультантом прямо сегодня, и чем скорее, тем лучше. Это как в холодную воду прыгать – лучше уж сразу, с головой, чем заходить постепенно!

Едва закрыв за собой дверь, Максим поспешно включил компьютер. Еще на семинаре он решил выбрать в качестве консультанта серьезного крепкого парня лет тридцати по имени Николай – он показался ему человеком надежным, спокойным и внушающим доверие. Зайдя на сайт Наставника, в раздел «Наши консультанты», Максим еще минуты две рассматривал его фотографию – и окончательно утвердился в своем решении.

В строке поиска он набрал «позывной» консультанта – так он про себя называл скайп-имя, и быстро написал короткое сообщение: «Добрый день, Николай! Меня зовут Максим, мы с Вами встречались на семинаре Наставника. Я хотел бы поработать с вами как с консультантом по Духовной Интеграционике».

Нажав кнопку «отправить», Максим почувствовал заметное облегчение. «Я сделал что мог, теперь от меня ничего не зависит», – думал он, заваривая в любимой чашке растворимый кофе и сооружая бутерброд с колбасой.

Однако спокойно поесть не получилось. На экране появилось сообщение «nik_orlov добавил вас список контактов». От неожиданности Максим чуть не выронил чашку, но вместе с тем почему-то обрадовался, что «его» консультант отозвался так быстро!

«Здравствуйте, Максим! Можем пообщаться сейчас?»

Николай, видимо, не любил откладывать дела на потом! Максим даже растерялся немного... Но отступать было уже некуда.

«О'кей, хорошо», – бодро ответил он, и тут же послышалось характерное «улюлюканье» скайпа.

– Алло, добрый вечер! – на экране компьютера Николай выглядел собранным, деловым и аккуратным, словно эта скайп-сессия была запланирована давно и он успел хорошо подготовиться. Максим зачем-то пригладил взъерошенные волосы на макушке и постарался устроиться поудобнее в старом потертом кресле. Он очень нервничал, но от души надеялся, что со стороны это незаметно.

– Добрый вечер, Николай! – Максим старался говорить непринужденно, даже весело, – я хотел бы обсудить один вопрос...

– Только один? – весело поинтересовался Николай, – хорошо, если так! Обсудим, конечно... Кстати, как удобнее обращаться – на ты или на вы?

– Давай на ты!

– Хорошо. – Николай мигом стал серьезным и заговорил деловым тоном: – Тогда начинаем. Значит, если я все правильно понимаю, ты хочешь разобраться с качествами, которые мешают тебе вести бизнес?

– Да... – Максим смутился немного, – правда, пока у меня бизнеса-то, собственно, и нет, – признался он и тут же добавил: – Но будет. Обязательно. Я тоже хочу стать коучем и бизнес-консультантом!

– Понятно, – кивнул Николай, – значит, будущий коллега. Хорошо, будем разбираться! Сначала будем искать то качество, которого не хватает...

Перед Максимом на экране компьютера появились знакомые карты. Наставник обращался с ними лихо, уверенно, а у него даже руки задрожали от волнения.

– Мышкой кликни любую, – подсказал Николай.

– Да-да, сейчас, – спохватился Максим и зачем-то объяснил: – Просто очень не хотелось бы ошибиться в таком деле.

– Не ошибешься! – успокоил его Николай и очень серьезно добавил: – Просто не сможешь. Ты уж поверь.

Максим вытащил одну из карт, кликнул «перевернуть»... И прикусил губу от досады. На карте было написано «уверенность». Хотелось крикнуть – без тебя знаю! Еще хуже, что с другой стороны красовалось слово «надежность». Конечно, Максим знал, что уверенность и надежность – слова-синонимы, близкие по смыслу, и от неуверенности он действительно страдал, но думать о себе как о человеке ненадежном было как-то неприятно.

– А ты проверь мускульным тестом, – подсказал Николай.

– Карта выбрана верно. – Максим послушно сцепил пальцы в кольцо, но разорвать его оказалось просто невозможно. «Кто бы сомневался», – подумал он, но на всякий случай все же решил перестраховаться.

– Карта выбрана неверно! – кольцо из пальцев легко разорвалось.

– Теперь что? Качество, которое в избытке? – спросил он.

Николай лишь кивнул, чуть пожав плечами, словно хотел сказать – сам, мол, знаешь.

Максим снова потянулся за мышкой. На этот раз появилось нечто вовсе несуразное – радость, счастье... Избыточно счастливым и радостным Максим себя уж точно не ощущал! Да если вдуматься, разве счастье может быть избыточным?

– Карта выбрана верно!

Кольцо из пальцев разомкнулось легко, почти без усилия.

– Карта выбрана неверно!

«Не разорвешь, прочнее полицейского наручника... Все-таки мускульный тест – удивительная вещь, – рассеянно подумал Максим, – вроде бы все просто, а работает!»

– Выбираем другую карту? – осведомился Николай. В его глазах Максим видел внимание, участие, желание помочь... Но было и еще нечто, что трудно назвать словами! Какое-то космическое спокойствие – и в то же время доброта, знание всех сильных и слабых мест, словно собеседника он мог читать как открытую книгу – и в то же время непоколебимая уверенность в том, что все на свете можно исцелить и исправить.

– Да, конечно!

Максим снова щелкнул мышкой – и перед ним появилась другая карта. «Презрение, снобизм» – прочитал он и почувствовал, как лицо заливается краской до самых корней волос.

– Карта выбрана верно, – собственный голос звучал тихо, даже глуховато... И это было как приговор в суде.

Максим тщетно пытался расцепить кольцо из пальцев. «Да, черт возьми, да! Так и есть, чего уж там греха таить... Всегда считал себя на рупь дороже прочих, как бабушка когда-то в сердцах

говорила, так что же удивляться, если с мечтой пока не складывается? Консультант должен помогать людям, а как это сделать, если презираешь их? Невозможно!»

В этот момент Максим с удовольствием бы распрощался с консультантом и отключился. О чем еще говорить, если все понятно и так? Но просто сказать «до свидания» было бы как-то невежливо, и к тому же Максим чувствовал, что работа еще не завешена.

– Ну, и что теперь? – тихо спросил он.

– Давай поработаем с другой колодой, – предложил Николай, – да, с той, что называется «Альтер-Эго», Наставник говорил о ней.

– Хорошо... – отозвался Максим, впрочем, без особого энтузиазма. При всем уважении к Наставнику карты казались ему чем-то несерьезным и в высшей степени непонятным. Ну, картинки, ну, лица и дальше что?

Он ткнул мышкой наобум – да так и ахнул. Перед ним было лицо монаха – тонкое, умное, лицо человека, много видевшего, много испытывавшего и много знающего. От него словно исходила мудрость, понимание и в то же время та особая безусловная любовь, что позволяет, зная о человеке все до самого потаенного доньшка, все пороки, грехи и ошибки, все же не судить, а прощать и верить, что у каждого есть шанс на исправление.

Максим смотрел на карту, не в силах оторвать глаз. Она притягивала его... Он словно узнавал давнего друга, которого считал потерянным навсегда, и чувствовал одновременно и радость от встречи, и смутную тоску от того, что был отлучен так надолго от чего-то важного, может быть, даже единственного, ради чего стоит жить!

– Ну, судя по всему, тут и проверять ничего не нужно, – резюмировал Николай. – Знаешь, Максим, я вижу, что у тебя есть стремление к саморазвитию, к духовности... – Он говорил негромко, но размеренно и веско, – но в тебе есть и определенные противоречия, которые мешают это стремление осуществить в полной мере. Вероятнее всего, они кроются в семейной истории...

Он помолчал недолго и вымолвил с некоторым удивлением:

– Такое впечатление, будто в тебе бьются два рода!

Максим вздрогнул, как от удара. «Неужели так заметно? Я ведь и сам недавно узнал, и в семье никогда не говорили, а тут человек, который меня видит впервые, сразу выдает семейную тайну, которую прятали столько лет».

– Скорее уж – два народа! – мрачно ответил он. – Прадед, оказывается, немец был...

– Со стороны отца или со стороны матери? – деловито поинтересовался Николай.

– С отцовской, – неохотно признался Максим. В этот момент он на миг ощутил всю глубину горя и стыда, что когда-то пришлось пережить его юной прабабке. Если ему даже сейчас, через столько лет, трудно признаться в этом, какого же было ей?

Но вместе с тем было и другое чувство – странное, неожиданное и совершенно, казалось бы, неуместное. Вряд ли это была любовь – слишком уж слабенькая, робкая, полузадушенная – скорее нежность. И к ребенку, которого назовут отродьем, и к его отцу, который, конечно, враг, но каким он был молодым, каким влюбленным и нежным...

– А с материнской? У меня есть ощущение, что и там все непросто! – голос консультанта вывел Максима из задумчивости.

– Правда, – кивнул он, – бабушка рассказывала, что дед ее дьяконом был, его после революции с колокольни сбросили.

Рассказы бабушки Таисьи Федоровны, нянчившей его в детстве, Максим, надо признаться, слушал невнимательно. Старушка всегда казалась ему похожей на мышь – суетливой, глуповатой и словно навек чем-то испуганной. Только одна история врезалась в память – вот эта, про человека, летящего с высоты. Максима эта история сильно напугала, ему даже снился однажды

этот самый дьякон в развевающихся длинных одеждах, с крестом на груди... Потом он и думать об этом забыл, а сейчас вот вспомнил с неожиданной жестокой ясностью. Раньше ему бы и в голову не могло прийти, что эта давняя история может влиять на его жизнь, но теперь, разговаривая с Николаем, всем своим существом ощутил, что поколения ушедших незримо живут в нем... Чувство было странным, ни на что не похожим, немного пугающим и в то же время прекрасным!

– Значит, у тебя в роду были люди, которые хотели жить духовной жизнью, и им это дорого обошлось, – подытожил консультант.

Он вымолвил это спокойно и просто, но от его слов будто теплая волна обдала Максима с головы до ног. Казалось, что уже от того, что Николай услышал его, все изменилось, и то, что держало и мучило много лет – болезненное, зажатое, невысказанное, даже неосознаваемое им самим! – стало вдруг понятным, обычным и естественным.

– Да... Им это дорого обошлось, – повторил Николай, – и, возможно, сейчас это мешает тебе реализоваться в полной мере.

– Почему? – удивился Максим.

– Потому что каждому вновь пришедшему род дает самое лучшее, что у него есть, – стратегию выживания, – объяснил Николай, – а на протяжении долгих лет лучшей стратегией была «сиди и не высовывайся!».

Чуть помедлил и, невесело усмехнувшись, добавил:

– Правда, и это не всем помогало.

– И что теперь делать? – мрачно просил Максим, – тоже сидеть как мышь под метлой?

При одной мысли о том, что ради уважения к своему роду придется выполнять заветы предков, отсекающие право на собственную жизнь, на мечту, все внутри у него просто вскипало!

– Нет конечно! – консультант улыбнулся открыто и светло. – Родовые динамики можно и нужно исцелять! Если от обыденной жизни, обыденных мыслей ты поднимешься на уровень выше и обратишься к своему высшему я...

Голос звучал мягко, почти убаюкивающе. Максим почувствовал, как тяжелеют веки и в теле появляется тепло и приятная расслабленность. «Гипнотизер он, что ли? – успел подумать он, – вроде бы нет, я же не сплю!»

– Если ты подумаешь о своих предках, ты сможешь оглянуться на них и сказать: я осознаю и признаю всех членов своего рода и связанных с ним, кому стремление к духовности дорого обошлось, и даю им достойное место в моей жизни.

– Я осознаю и признаю... – послушно начал Максим.

Когда он проговорил длинную фразу до конца, он почувствовал себя так, будто с плеч упала тяжесть, которую он носил много лет и настолько к ней привык, что и замечать ее почти перестал... Хотелось распрямиться, вдохнуть воздух полной грудью, да что там – полететь!

Даже лицо монаха, изображенное на карте, стало немного другим – теперь он представлялся своим, близким, кем-то вроде старшего товарища, который всегда рядом и готов помочь, посоветовать, если что...

– Ну что, полегчало? – пряча улыбку, спросил Николай.

– Еще как! – честно ответил Максим. – Даже странно стало – чего это я так дергался...

– Так часто бывает, мне и самому поначалу чудно было! – доверительно сказал консультант.

Он помолчал недолго и заговорил снова – размеренно и веско:

– Если ты поднимешься выше, многое будет представляться совсем по-другому – и твоя жизнь, и твоя семья, и люди, окружающие тебя...

Максим вспомнил о родителях, коллегах, начальнике Викторе Васильевиче, немногочисленных приятелях, и странное дело – теперь ему казалось, что все они вполне милые

люди! Не без слабостей, конечно, но зато у каждого есть и сильная сторона, и качества, которым стоило бы поучиться. Шеф, к примеру, при всем своем взрывном темпераменте и склонности покричать по поводу и без всегда относился к подчиненным по-человечески, вникал в их семейные проблемы и старался помочь по мере возможности – Светке, например, матпомощь выписал, когда ее мама заболела. Алина, хоть и носит маску женщины-сухаря, всегда готова помочь и подсказать что-то, особенно молодым и неопытным. Андрюха – веселый добрый парень, прекрасный муж и отец, в своей Верочке души не чаёт и детям посвящает все свободное время... Ну, кроме вечера пятницы, конечно! Пиво в спортбаре – святое дело, но ведь у каждого могут быть свои маленькие слабости. А Танечка... Чего уж там греха таить, Максим и сам к ней был равнодушен первое время, но без малейшего проблеска взаимности.

Так что, если вдуматься, все дело в нем самом.

– Да, так! – согласился он. – Я понял. Спасибо тебе, Николай!

– Пока не за что, – отозвался консультант, – осталось еще разобраться, как ты будешь жить с этим дальше.

– Ну, не знаю... – Максим даже растерялся немного, – об этом я еще как-то не думал, – признался он.

– Вот и подумай, – предложил Николай, – в чем была твоя проблема? С одной стороны – уверенности не хватало, а с другой – снобизм, презрение к окружающим.

Максим слушал его с некоторым недоумением. Первая мысль – неужели речь идет обо мне? Умом он, конечно, прекрасно понимал, что так и есть, но в то же время казалось, что все это было давным-давно, в далеком прошлом, может быть, даже в прошлой жизни!

Той жизни, в которой он сам был совсем другим человеком.

– Итак, с уверенностью понятно, а что должно появиться вместо презрения? – спросил Николай.

Максим задумался. Любить все человечество без исключения он был не готов – по крайней мере пока! – но как обозначить новое чувство, он и сам не знал. Уважение? Признание? Похоже, но не то.

– Наверное, принятие, – наконец выговорил он.

Как только он сказал это, в голове словно что-то щелкнуло. Чувство было такое, будто все детали и шестеренки сложного механизма встали на свое место... «Ну да, конечно! – Максим готов был прыгать от радости. – Как я раньше не понимал? И неуверенность, и презрение к окружающим – всего лишь две стороны одной медали... ну для меня, по крайней мере. Неуверенность – это осознание того, что я несовершенен, боязнь что-то сделать неправильно, “накосячить”, как отец выражается. А презрение к окружающим возникает, когда понимаешь, что и они несовершенны... Только принимая человека – и себя, и другого – таким, какой он есть, со всеми недостатками, можно помочь ему работать над собой, помочь стать лучше...»

Вид у Максима был одновременно счастливый и обалдевший от внезапно свалившихся на него перемен. Видеокамера на стареньком ноутбуке добросовестно зафиксировала сияющие глаза и широкую улыбку...

Николай терпеливо ждал, пока Максим осознает свой инсайт в полной мере, и заговорил снова, как только сошла первая волна эйфории:

– Хорошо, Максим. А что дальше? Сейчас мы с тобой закончим этот разговор, а завтра ты пойдешь на работу, будешь общаться с людьми, будешь что-то делать – или не делать – чтобы твоя мечта воплотилась в жизнь... Попробуй представить, как это будет сейчас, когда у тебя есть новое качество? Как ты будешь вести себя на улице, в офисе, с родителями, с друзьями, с девушкой?

Вопрос оказался простым лишь на первый взгляд. Сколько себя помнил, Максим всегда

старался вести себя корректно и сдержанно. Не хамил ни начальству, ни учителям, ни родителям, с приятелями и однокурсниками никогда не ссорился и с девушками придерживался самой простой стратегии: нравлюсь – хорошо, нет – до свидания, надоедать не буду! Честно признаться, он даже гордился собой: мол, умею держать себя в руках, а уж что при этом думаю – мое личное дело...

А оказалось, этого отнюдь не достаточно.

– Что делать буду? – задумчиво переспросил он. – Да, наверное, почти то же самое... Только с открытым сердцем!

«И глядя на хорошенькую Танечку, не буду представлять, как она кувыркается с шефом, не буду называть ее глупой шлюшкой, даже в мыслях... В конце концов, отвечать на мои чувства она совершенно не обязана, тем более что я сам старался ничем себя не выдать, болван такой!»

Подумав так, Максим даже покраснел от стыда за себя прежнего, но вслух сказал совсем другое:

– Родителям больше времени буду уделять, маме особенно. Она скучает без меня.

– Хорошо. – Николай сказал это вполне серьезно, но все же Максиму на миг показалось, что в глубине его глаз прячется усмешка, словно он и вправду мог читать его, словно открытую книгу, вплоть до самых потаенных мыслей. – Теперь стоит подумать о том, какие шаги ты можешь предпринять в самое ближайшее время для создания своего бизнеса.

Максим не сразу нашелся что ответить. Слишком уж много свалилось на него сегодня – и все в течение одного часа! В какой-то мере он сам стал другим человеком, и теперь требовалось время, чтобы все это как-то осмыслить, применить к себе или, как выражался программист Аркадий, «инсталлировать»... А тут еще надо назвать конкретные действия, которые потом еще и выполнять придется!

– Назови три действия: первое – которое выполнишь сегодня или завтра, второе – в течение двух дней, и третье – в течение недели, – бодро продолжал Николай.

Первая мысль была – ну что же я могу сделать? Бизнеса у меня пока нет, знаний и опыта тоже...

Впрочем, крамольная мысль довольно быстро исчезла. Знания и опыт – дело наживное! Разве не ради знаний пришел он на семинар к Наставнику? А опыт приходит только в процессе применения этих знаний, и никак иначе.

– Ну, во-первых, выполню домашнее задание Наставника и распишу ЦКП и «шляпы» для всей нашей конторы, как если бы был приглашенным консультантом, – начал Максим, – это считается?

– Вполне, – подтвердил Николай, – что дальше?

– Семинар у Наставника в конце недели! – довольно бодро отрапортовал Максим. – Жаль, последний, завершающий...

– Так, а еще?

– Запишусь в школу коучинга! Правда, там занятия только осенью начинаются... Но это даже лучше – будет время подготовиться, ну и денег подсобрать тоже.

Он подумал недолго и выпалил:

– А еще пойду на курсы немецкого языка! Может, это не совсем в тему, но мне надо.

– Тоже дело хорошее, – одобрил Николай, – как известно, «сколько языков ты знаешь, столько раз ты – человек!».

Этого изречения Максим еще не слышал... «Надо запомнить! – решил он. – А лучше – записать. Тетрадку себе, что ли, специальную завести для мудрых мыслей?»

– Ну что, мы с тобой неплохо поработали. – Николай и сам выглядел довольным. – Можно сказать, подстройка к будущему состоялась?

– Да, конечно. – Максим чувствовал, что сессия уже закончена, пора отключаться, но расставаться с новым знакомым было жаль. Все-таки он классный парень, этот Николай, – добрый, умный, понимающий. Хорошо, наверное, иметь такого друга!

– Спасибо, ты мне очень помог!

– Не за что, – улыбнулся Николай и, словно угадав его мысли, добавил: – Думаю, еще увидимся...

Глава 2. Алексей

– И куда это ты, интересно, собрался? Только не говори, что на работу! Я же знаю, что твой ресторан только в двенадцать открывается. Прекрати врать наконец! Нам надо поговорить.

«Черт, половина девятого... – с досадой подумал Алексей, – ну, почему она встала так рано?»

Для Полины это было действительно странно – обычно она любила поспать чуть ли не до полудня, но сегодня, похоже, была настроена решительно.

– Давай не сейчас, ладно? Я спешу, у меня встреча...

Алексей еще надеялся, что дело решится миром, но, похоже, напрасно.

– Ах, у тебя встреча! Опять с очередной твоей шлюхой, да? Нет, уж ты выслушай меня...

Сделав над собой усилие, Алексей заговорил медленно и спокойно, как с капризным ребенком:

– Полина, пожалуйста, не нужно так кричать! Я иду на работу, у меня ненормированный рабочий день, мне нужно сосредоточиться, чтобы ничего не забыть. Иначе придется возвращаться, сама же будешь недовольна!

– Ты хочешь, чтобы я успокоилась, да? Чтобы замолчала? Заткнулась? Не мешала? Может, хочешь, чтобы меня вообще не было? Ну скажи, не стесняйся! Я стала тебе безразлична, тебе все равно, что со мной, если я умру, ты даже не заметишь!

Она громко, истерически зарыдала, вздрагивая острыми плечами. В другое время Алексей, конечно, бросился бы утешать и успокаивать, но сейчас испытывал только досаду и раздражение.

– Извини. Все, пока, я опаздываю! – Алексей подхватил портфель и поспешно вышел. Захлопнув за собой дверь, он вздохнул с облегчением. «Ну почему нельзя просто уйти из дома без скандала, – думал он, спускаясь по лестнице, – неужели так уж необходимо портить мне настроение с утра? Чего она, в конце концов, добивается? Нет, все-таки, похоже, женщин мне никогда не понять! Одну – уж точно».

В последнее время в их доме была тяжелая, давящая атмосфера, и находиться там Алексею было неприятно. С женой он старался быть терпеливым, спокойным и вежливым, но толку от этого было мало. Полина вела себя очень странно – то устраивала бурные сцены с криками, обвинениями и битьем посуды, то ходила по квартире на цыпочках, тихая, заплаканная, говорила чуть ли не шепотом, робко заглядывала в глаза, просила прощения...

И неизвестно еще, что хуже.

Алексей старался проводить как можно больше времени на работе, ведь там, по крайней мере, можно было хотя бы на время забыть о семейных неурядицах, и все чаще задумывался о том, что развод – это не такая уж плохая идея.

Он сел в машину, по привычке бросил портфель на заднее сиденье, включил зажигание... Почему-то настроение сразу улучшилось. В последнее время, когда начал активнее включаться в производственный процесс, а не просто изображать руководящую деятельность, Алексей стал чувствовать себя гораздо увереннее. Конечно, сказывается еще нехватка знаний и опыта, многому приходится учиться на ходу, но это оказалось даже интересно!

На всю неделю уже была расписана обширная программа. Непременно нужно съездить в Астапово, деревню в дальнем Подмосковье, где живет Антон Семенович, двоюродный брат поварахи Катерины Матвеевны, фермер, умудрившийся в условиях рискованного земледелия российской средней полосы развести такое хозяйство, что куда там хваленым голландцам! Семеныч – так он сам представился в телефонном разговоре – произвел впечатление человека

неглупого, работающего, а главное – продвинутого и современного. Сразу же выслал по электронной почте прайс-лист с очень гуманными ценами и к тому же обещал подумать о скидках на оптовые заказы, в зависимости от количества.

Еще Алексей собирался пообщаться с концертным директором группы под названием «Река Смородина». Он случайно нашел их записи на YouTube и слушал часа два, не мог оторваться. Девчонки просто очаровали его! Ничего подобного Алексей раньше не слышал, но был уверен, что сочетание народных мотивов с современной оранжировкой, красивые, хорошо поставленные голоса, завораживающие тексты, напоминающие не то былины, не то заговоры, – это как раз то, что нужно для ресторана в стиле «а-ля рус».

В общем, дел было невпроворот... Но не поэтому он сегодня собрался на работу так рано. На утро у него было запланировано другое дело, ничуть не менее важное – разговор с консультантом по заданию Наставника. Алексей, как человек предусмотрительный, спланировал его в первый же рабочий день, предпочтя договориться заранее, чтобы ни его самого, ни коуча ничто не отвлекало. Утро, когда ресторан еще не открылся, – самое спокойное время...

Только почему-то Полина вдруг насторожилась и даже поднялась ни свет ни заря, чтобы лишний раз поскандалить! Конечно, нехорошо оставлять женщину надолго одну, тем более в таком состоянии – расстроенной, обиженной, несчастной – но на то, чтобы успокаивать ее, не было ни сил, ни, честно признаться, особого желания. Стыдно, конечно, но ведь и он не железный...

А если уж быть честным до конца, хотя бы перед самим собой, была и еще одна причина, по которой Алексей чувствовал себя виноватым перед ней. Консультанта звали Елизавета, или проще – Лиза. Она сама разрешила называть себя так... У нее были длинные светло-русые волосы, умные серые глаза, стройная, но женственная фигура и румянец во всю щеку. Еще на тренинге, когда Наставник представлял консультантов, Лиза показалась Алексею очень красивой, но было в ней еще что-то завораживающее – спокойствие, достоинство и в то же время удивительное сочетание нежности и силы.

В ресторане было тихо. Войдя в свой кабинет, Алексей запер дверь – обычно он этого никогда не делал, – сел у стола и включил компьютер. «Сеанс связи назначен на девять тридцать, хорошо, что не опоздал!» – думал он, выходя в скайп.

Алексей волновался, словно мальчик перед первым свиданием. Умом он, конечно, понимал, что разговор чисто деловой и с этой женщиной у него ничего нет и скорее всего не будет, но ничего не мог с собой поделать. Почему-то очень страшно было, что Лиза вдруг забыла о нем, что она не ответит или вовсе передумала и не станет с ним разговаривать...

Однако Лиза оказалась человеком пунктуальным. После первого же звонка Алексей услышал заветное «алло!», и на экране появилось ее лицо. Сейчас она казалась ему еще красивее – с покрасневшимся и свежим лицом, без косметики, волосы собраны в «конский хвост» на макушке... И белый вязаный свитер удивительно шел ей!

Алексей так залюбовался ею, что не сразу вспомнил, зачем, собственно, позвонил. Голос Лизы вернул его к реальности:

– Здравствуйте, Алексей! Я слушаю вас.

– Здравствуйте, Лиза! Я это, в общем, по вопросу...

Он никак не мог правильно сформулировать цель разговора и тихо презирал себя за это. «Все-таки, наверное, права была Полина, когда в сердцах называла меня тряпкой и неудачником! – с досадой думал он. – Ну неужели так будет всегда?»

– Да, Алексей, я помню, мы с вами договаривались, – сжалась над ним Лиза, – вы не волнуйтесь, пожалуйста... Расскажите немного о вашей ситуации!

Алексей задумался. Перед этой женщиной ему хотелось бы предстать в наилучшем свете, но пока хвастаться особенно было нечем. Придется говорить правду!

– Ну, у меня ресторан. Дела идут не так чтобы очень... А точнее – совсем никак, – признался он и тут же поправился: – Точнее, так было до последнего времени. До встречи с Наставником. Конечно, времени еще мало прошло, но все-таки есть сдвиг с мертвой точки! Ну, и планов много, очень хочется все осуществить...

Лиза смотрела на него, чуть сдвинув брови, понимающе кивала, и на секунду у Алексея появилось странное чувство, что слова не очень-то и нужны, она и так все знает о нем!

Когда он замолчал, она еще с полминуты изучала его, потом, словно придя к какому-то важному решению, чуть улыбнулась и предложила:

– Ну что же, Алексей, давайте начнем работать! Сначала будем искать то качество, которое у вас в избытке... Вы готовы? Выбирайте карту!

Перед Алексеем появилась россыпь карт. Конечно, он был готов к тому, что придется выбирать, но сейчас почему-то ему стало не по себе, словно от выбора зависела вся дальнейшая жизнь. Он долго бесцельно водил мышью по экрану. Неудобно было заставлять коуча ждать, тем более такую красивую и обаятельную девушку, но Лиза не торопила его.

«Полина давно бы уже всплила... Сказала бы что-то вроде “Опять ты копаешься, ну сколько можно!” А я никак определиться не могу, кажется, что все не то! Ну ладно, пусть будет вот эта...»

Алексей наконец решил. «Доброта» – прочитал он на белом прямоугольнике. «Ну, прямо как кот Леопольд! – промелькнуло в голове, – “вы слишком добрый”! Не хватало еще озверину выписать».

Но Лиза была невозмутима – только на миг в глубине глаз словно блеснул солнечный зайчик, или это просто показалось?

– Про мускульный тест не забудьте, – напомнила она, и Алексей с готовностью сцепил пальцы в кольцо. Оказалось, карта правильная... И это его не особенно удивило.

– Теперь следующая... Выберите карту, обозначающую то качество, которого вам не хватает! – Лиза провела пальцами по лбу, и Алексею показалось, что ее лицо омрачилось на мгновение. Он даже почувствовал себя виноватым... «Может быть, она чем-то расстроена, устала, не выспалась? А тут еще я со своим разговором!»

Глядя на лицо молодой женщины, на ее длинные ресницы, светлые волосы и точеную шею, он очень хотел быть рядом, помогать ей, заботиться и ограждать ее от всех проблем...

Алексей выбрал карту, перевернул...

– «Сила, мужество», – прочитал он.

В горле словно застрял комок. Первая мысль была – неужели Полина все-таки права? Сколько раз она называла его тупой, говорила, что ему надо собраться, взять себя в руки, «быть мужиком» наконец... А теперь еще и карты говорят то же самое.

И Лиза это видит... Теперь она уж точно никогда не захочет иметь с ним ничего общего!

Алексей на всякий случай сложил пальцы для мускульного теста. Да, так и есть, карта правильная, и ничего теперь с этим не поделаешь. Он покосился на своего консультанта, но Лиза выглядела по-прежнему спокойной и безмятежной.

– Хорошо, Алексей, ситуацию мы с вами прояснили, теперь давайте с ней поработаем!

– Давайте! – с готовностью согласился он.

– Для начала нужно понять, кто вы... – Лиза что-то быстро набрала на клавиатуре, и перед Алексеем снова появились карты, но на этот раз уже другие, с изображением театральных масок на рубашке.

– Это колода «Альтер Эго», – объяснила она, – ее удобнее всего использовать, чтобы

разобраться в себе. Выбирайте!

– То есть карта должна изображать меня? – переспросил Алексей.

– Ну, в каком-то смысле да, – улыбнулась Лиза, – конечно, портретного сходства не обещаю, но это, скорее всего, отражение вашего состояния, ваших эмоций!

Алексей ткнул мышкой наугад, не выбирая... И увидел перед собой лицо младенца! Ребенок был вполне симпатичный – пухленький, щекастый, жизнерадостный... Ротик приоткрыт – то ли есть хочет, то ли что-то лепечет на своем младенческом языке.

Первая мысль: и это – я? Я такой? Прожить на свете без малого сорок лет и остаться младенцем – участь незавидная!

– Мускульным тестом проверьте, – подсказала Лиза.

– Да-да, конечно! – спохватился Алексей. Рассматривая малыша, он как-то забыл об этом.

– Карта выбрана верно! – произнес он, складывая пальцы в кольцо. Оно как нарочно держалось крепко, не разорвать!

Лиза молчала, все так же испытующе глядя на него. Наконец она заговорила – тихо и медленно, но в голосе появилась какая-то особенная сила и убедительность:

– Я думаю, Алексей, что вы когда-то приняли решение не взрослеть, остаться маленьким мальчиком. Скорее всего, вы не помните – это было давно, вы были ребенком не намного старше этого малыша, – кивком головы она указала на изображение на экране.

Алексей слушал ее затаив дыхание. Каждое слово представлялось невероятно важным! А Лиза продолжала:

– Да, вы не помните. И все же такие решения оказывают огромное влияние на всю дальнейшую жизнь! У меня создалось впечатление, что ваша мама была несколько... – она замялась, словно подыскивая подходящее слово, – несколько отстраненной, что ли?

– Да я вообще-то мало ее видел, – признался Алексей, – она много работала, всегда была занята!

Он вспомнил вдруг себя маленьким – лет трех, не больше. Тот мальчик, которым Алексей был когда-то, ударился головой о батарею и отчаянно ревел от боли и обиды. А откуда-то издалека, из другой комнаты слышался раздраженный мамин голос:

– Ну ты что, совсем не можешь посмотреть за ребенком? У меня завтра отчетно-перевыборное собрание, я ничего не успеваю!

И голос отца в ответ – покаянно-виноватый, бубнящий нечто невразумительное... И так похожий на голос Алексея! Заметно, что отец выпил, но тогдашний трехлетний мальчик этого, конечно, не понимал.

– Нет, все! Я так больше не могу! – голос матери срывается на крик. – С ребенком надо что-то делать. Давай найдем няню, устроим в садик на пятидневку, к матери твоей отвезем, в конце концов...

Голоса стихают, и гаснет свет... Алексей снова обнаружил себя теперешним – взрослым, сидящим перед монитором компьютера в своем кабинете-закутке, и серые глаза коуча Елизаветы по-прежнему смотрели с экрана.

– Но была и еще какая-то женщина, которая заботилась о вас! Бабушка, тетя, может быть, просто няня... И с ней вам было хорошо.

– Да, бабушка... – собственный голос показался Алексею странным – каким-то глухим и тихим. Перед глазами быстро-быстро, словно в калейдоскопе, стали мелькать картинки – вот он, маленький, сидит в жестяном корыте, и бабушка льет на него из ковшика теплую воду, приговаривая «с гуся вода, с Алешеньки худоба», вот она ставит на стол большое блюдо с пирогами, исходящими упоительно-вкусным запахом, вот вяжет носок под тикание ходиков и притворно-строго смотрит на маленького Лешку поверх очков, спрашивая: «Опять ты, сорванец,

куда-то мой клубок задевал? Вот я тебе!»

А потом настал день, когда бабушка сказала:

– Совсем ты, Лешенька, большой стал, взрослый почти! Скоро в школу тебе, в Москву поедешь, к папе с мамой...

Первая мысль была – не хочу! Не хочу в школу, к папе с мамой, не хочу быть большим... Лучше остаться тут, рядом с бабушкой, в старом деревенском доме!

Кажется, тогда он ревел, как теленок, а бабушка утешала его, гладила по голове и говорила: «Ничего, будешь на лето приезжать...» И потом те деревенские каникулы остались в памяти как самое лучшее, самое светлое время. Там, в Москве, – школа, потом – продленка, родители приходили с работы усталые, а мама и вовсе редко бывала дома, даже по выходным. У нее всегда было запланировано какое-нибудь ответственное мероприятие, и на робкие просьбы мужа «побыть вместе всей семьей» она лишь возмущенно пожимала плечами, кривя ярко накрашенный рот:

– Но я же не гулять иду! Это работа, понимаешь, ра-бо-та!

Отец понимал. Вздыхал, кряхтел, со всем соглашался... А потом уходил куда-то, возвращался веселый, и от него пало коньяком.

Зато летом все было по-другому! Велосипед и деревенские приятели, купание в речке и походы в лес за грибами, но главное – дом, настоящий Дом с большой буквы, место, где всегда любят и ждут. Бабушка нальет молока, сядет рядом, выслушает и назовет Алешенькой... Для нее он всегда оставался маленьким, даже когда перерос ее на целую голову!

– Да, вы правы, – медленно вымолвил Алексей, – я и в самом деле не хотел быть взрослым. Потом пытался, правда... Но, видимо, не очень получилось!

Когда в его жизни появилась Полина – такая красивая, яркая, словно экзотическая бабочка, Алексей был готов на все, чтобы завоевать ее. Он даже не заметил, как она была похожа на маму... Увы, и характером тоже! Правда, на работе она не горела и карьеру делать особенно не рвалась, а после свадьбы и вовсе уволилась из офиса, заявив, что «решила посвятить себя семье», зато была такая же капризная и требовательная.

И, надо признаться, так же его не любила. Только мать воспринимала сына как досадную помеху в карьере, а жена – как средство по добыванию жизненных благ.

Осознав эту горькую истину, Алексей неожиданно почувствовал себя свободным и даже почти счастливым. «Я никому ничего не должен, – думал он и, может быть, впервые в жизни радовался открывающимся перед ним новым возможностям, – поздновато, конечно, взрослеть на четвертом десятке, но, как говорится, лучше поздно, чем никогда!»

– Кажется, я все понял, – тихо сказал он.

– Я исцеляю вас, Алексей, – вымолвила Лиза, и ее голос, казалось, достигал самых потаенных уголков его души, – теперь вы можете понять и принять себя и других, можете жить так, как считаете нужным, и строить свою судьбу!

Алексей чувствовал себя странно. Казалось бы, все осталось прежним – кабинет, стол, окно, монитор компьютера перед ним – и в то же время что-то важное в нем самом изменилось необратимо и навсегда.

Он посмотрел на изображение младенца на экране. По-прежнему малыш казался симпатичным... Но теперь он больше не имел к нему никакого отношения!

– А можно другую карту? – спросил Алексей.

– Можно! – улыбнулась Лиза. – Только мускульным тестом проверьте на всякий случай.

Алексей поспешно сцепил пальцы.

– Карту надо заменить!

К счастью, ответ оказался положительным... Алексей ткнул наугад, не выбирая, – и через

секунду увидел перед собой изображение крепкого, молодого еще мужчины в желтой рубашке – может быть, немного простоватого на вид, но уверенного в себе, спокойного и готового к любому сюрпризу, что может преподнести жизнь. Лицо у него было загорелое, обветренное, как у человека, много времени проводящего на открытом воздухе, а крепкая шея и широкие плечи свидетельствовали о привычке к тяжелой работе.

– Карта выбрана верно!

И снова – положительный ответ. Алексей обрадовался – персонаж ему определенно понравился!

– Спасибо вам, Лиза, – с чувством сказал он, – я правда чувствую себя другим... И у меня все пойдет по-другому! Честное слово.

– Да? Я рада!

Лиза улыбнулась, и на миг показалось, что вокруг стало светлее.

– И что вы собираетесь делать дальше? – спросила она, и Алексей услышал в ее голосе какую-то особую заинтересованность.

– Жить... Как взрослый мужчина, а не как ребенок! Бизнес свой поднимать, развиваться, учиться еще многому предстоит... – добросовестно принялся перечислять Алексей. «А еще мне предстоит решить большую личную проблему», – подумал он про себя.

– И что конкретно вы сделаете для этого в ближайшее время? Для бизнеса, для развития...

Алексей добросовестно принялся рассказывать про будущие нововведения в ресторане, приглашение начинающих артистов и закупки фермерской продукции, но мысли его были далеко. «Я хочу позвонить вам, Лиза, – думал он, любуясь ею, – хочу позвонить вам просто так, как мужчина женщине! И встретиться с вами, и пригласить в ресторан, а потом...»

Алексей замолчал. Лиза смотрела на него, чуть улыбаясь, и на миг показалось, что она каким-то образом сумела проникнуть в его потаенные мысли.

– Хорошо, Алексей... – задумчиво сказала она, – желаю вам удачи. Знаете, я в вас верю!

Глава 3. Ольга

Неделя едва перевалила за середину, а Ольга уже чувствовала себя совершенно вымотанной. И дело было не только в том, что теперь ей приходилось задерживаться на работе, решая вопросы с обустройством шоу-рума, формированием коллекции и набором персонала. Дизайнер Маша предложила взять в штат еще и визажиста, чтобы у клиентки при желании была возможность «примерить» образ целиком... Ольга эту идею пока не одобрила – ведь тогда возникнет необходимость подобрать классного мастера и обеспечить ему рабочее место! – но Маша упорно стояла на своем и каждый день пыталась уговорить Ольгу, подыскивая новые и новые аргументы.

Но и вне работы все было не так просто. Оказалось, что вновь обретенный отец вовсе не собирается наблюдать за ней со стороны, изредка появляясь, чтобы поздравить с днем рождения или 8 Марта, пригласить в театр или в ресторан, а потом снова исчезнуть и дать ей по-прежнему жить своей жизнью – пусть непростой, но интересной.

– Да брось ты все это, Лелька! – уговаривал он, вальяжно развалившись в кресле у камина, – вообще-то ты молодец, конечно, уважаю... Сама поднялась, много чего добилась, не то что эти куклы размалеванные, что у своих мужей и любовников деньги на бизнес тянут! Ну что ты смотришь на меня? Да, знаю я про твой бизнес и оборот примерно себе представляю! А ты что думала? Я хоть и пенсионер теперь, но по своим каналам много чего узнать могу, не хуже любой налоговой!

При этих словах Ольга чуть не поперхнулась чаем. От одной мысли о том, что этот человек, почти незнакомый ей, да к тому же с очень непростой биографией, знает о ней так много, по спине пробежали мурашки и под ложечкой противно засосало. Даже мускульного теста не надо было, чтобы понять – отец не врет и не блефует...

А он продолжал – задумчиво, но вместе с тем размеренно и веско:

– Я не молодею, а денег с собой в могилу не брать.

Отец коротко усмехнулся, но Ольге было не до смеха.

– Завязывай пахать как проклятая, поживи для себя! А может, – он чуть прищурился, и в глазах заиграли задорные, молодые огоньки, – может, ребеночка родишь? Ты же у меня молодая еще...

Он помолчал недолго, и тихо добавил:

– Хочется дедом побыть. Отцом не получилось толком, так хоть...

Ольга не сразу нашла что ответить. В первый момент она попыталась было возмутиться против такого бесцеремонного вторжения в ее жизнь, хотела объяснить, что она взрослая самостоятельная женщина, что деньги его ей совершенно ни к чему, и вообще у нее другие планы, но слова почему-то застыли на губах.

– Папа, давай об этом потом поговорим? – попросила она. – Я не готова сейчас, устала... Лучше домой спать поеду.

– Ну, как знаешь, Лелька, – развел он руками, – а то может останешься? Места полно!

Вернувшись домой, она сразу легла в постель, но почему-то всю ночь не сомкнула глаз. За много лет Ольга успела приучить себя к мысли, что ей, активной, деловой и самодостаточной женщине, совершенно ни к чему ублажать мужа, варить борщи, менять пеленки и вытирать соплю детям, что в мире есть много гораздо более интересных занятий – бизнес, творчество, путешествия, саморазвитие...

А теперь вдруг задумалась – а если это не так или, по крайней мере, не совсем так? Что, если в своем стремлении к успеху она упускает самое важное, то, ради чего и живет человек? И слова

Наставника о том, что бизнес для женщины часто заменяет мужа, некстати всплыли в памяти... «Конечно, ему легко говорить, – с досадой думала она, глядя в потолок, – он человек обаятельный, и вокруг него женщин полно, только выбирай! А если достойных мужчин рядом нет и приходится все делать самой, полагаясь только на себя и не ожидая помощи? Это сейчас папенька нежданно-негаданно как снег на голову свалился, и еще неизвестно, что дальше делать...»

Утром она встала невыспавшейся, с тяжестью во всем теле и головной болью. Но главное – нерешенные вопросы упорно не давали ей покоя.

В который раз Ольга вспомнила о своих романах, которые почему-то никак не складывались. Обычно отношения сами собой сходили на нет – чаще всего у избранника вдруг находились неотложные дела, а потом он или инициировал расставание под благовидным предлогом вроде «мне надо в себе разобраться», «я еще не готов к серьезным отношениям», или просто исчезал, не утруждая себя объяснениями. Конечно, это было обидно... Поэтому с некоторых пор Ольга старалась первой бросить очередного незадачливого ухажера, не дожидаясь, пока он бросит ее, а потом – просто перевернуть страницу и жить дальше. Исключением была только история со сладким альфонсом... Да еще та, давняя, о которой до сих пор не хочется вспоминать.

«Эх, папа-папа... Дедом он хочет быть! А мог бы им стать много лет назад, между прочим, – с неожиданной злостью подумала Ольга, – но почему-то тогда его не было рядом, и никого не было, и пришлось самой решать свои проблемы – впрочем, как и всегда!»

Умом она понимала, что не права и несправедлива – отец ведь действительно хотел вернуться, а потом искренне полагал, что у матери новый муж, другая семья, что его Лелька называет папой другого человека, и не хотел вмешиваться, тревожить их... И мать, безусловно, действовала из лучших побуждений и желала ей только добра – так, как она его понимала.

«Все хотят как лучше... А получается как получается. Верно говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад!»

Чтобы отвлечься от грустных мыслей, Ольга решила выполнить домашнее задание Наставника и пообщаться по скайпу с кем-нибудь из консультантов, чтобы проработать качества, мешающие бизнесу.

«Делать это лучше из дома, чтобы лишних вопросов не вызывать, – решила она, – к тому же в офисе всегда кто-нибудь или что-нибудь отвлечет в самый неподходящий момент...»

Ольга позвонила на работу и предупредила, что будет сегодня только после обеда, потом сварила кофе и села у компьютера. Среди консультантов она выбрала симпатичного черноволосого молодого мужчину, слегка напоминающего Наставника. «Конечно, здорово было бы с ним самим поговорить, – размышляла Ольга, отправляя запрос по скайпу, – но раз уж это невозможно, приходится брать что дают!»

«Добрый день, это Ильдар. Можем пообщаться». Ольга нажала на «вызов», и уже через несколько секунд на экране появилось лицо консультанта.

– Здравствуйте, Ольга!

В первый момент она немного опешила – Ильдар оказался слишком молодым человеком. Когда Наставник представлял консультантов, она не обратила на это внимания, да и на фото он выглядел как-то посолоннее... А так – просто мальчишка, студент какой-то! Решать с таким несерьезным консультантом мало-мальски важные вопросы все равно что обсуждать смысл жизни с ребенком-дошкольником.

Но отказаться уже было как-то неудобно. Не скажешь ведь «извините, я передумала!». Невежливо как-то...

С тяжелым вздохом Ольга ответила:

– Добрый день, Ильдар. Как вы, наверное, поняли, я по поводу проработки качеств,

мешающих бизнесу...

– Да-да, я вас слушаю! – Парень подался вперед и посмотрел на Ольгу заинтересованно.

«И как меня угораздило так ошибиться? – спрашивала себя Ольга. – Этот сосунок понимает в бизнесе, как я в атомной физике! Даже еще меньше».

– Да в общем-то, у меня стабильный, налаженный бизнес, – начала Ольга, – конечно, нужно развиваться, но сейчас, благодаря семинару у Наставника, я уже представляю себе, в какую сторону необходимо двигаться, и активно работаю в этом направлении.

Ольга старалась говорить уверенно и спокойно. В самой идее «проработки качеств», да еще посредством карт ей виделось что-то похожее на шарлатанство. Даже удивительно было, как Наставник, человек, бесспорно, умный и опытный, может всерьез относиться к таким вещам!

Больше всего она хотела бы сейчас распрощаться с мальчишкой-консультантом, которого, на свою голову, выбрала, и заняться чем-нибудь полезным, например поехать в офис и просмотреть отчеты о продажах в торговых точках. Или обсудить с дизайнером Машей, в какой цвет покрасить стены в шоу-руме. Или сделать еще что-нибудь ради того, чтобы реально продвинуть свой бизнес по пути к процветанию, вместо того чтобы тратить драгоценное время неизвестно на что!

– Хорошо, давайте начнем с того качества, которое у вас в избытке, – предложил консультант, – выберите карту!

Перед Ольгой появился ряд карт рубашками вверх. Она почему-то вдруг заволновалась и никак не могла определиться, водя мышью взад-вперед. Наконец она щелкнула наугад – и тут же отшатнулась от экрана, словно увидела нечто ужасное. «Жесткость, высокомерие» – было написано на белом прямоугольнике, и Ольга почувствовала, как горят щеки и потеют ладони, а сердце почему-то частит в груди, словно после тренировки на беговой дорожке в фитнес-клубе.

«Ну да, жесткость есть! – думала она, глядя на экран. – А как же иначе? Мягкотелым в бизнесе делать нечего... И насчет высокомерия – тоже правда, наверное. Надо ведь держать дистанцию с подчиненными, а то мигом на шею сядут! Да и партнеров, бывает, приходится ставить на место... А теперь получается, что это мне мешает? Что надо стать покладистой, всем уступать? Тогда уж точно будут ноги вытирать все кому не лень!»

Она покосилась на консультанта, но лицо Ильдара по-прежнему не выражало ничего, кроме вежливого внимания и интереса.

– Карта выбрана верно... Проверьте с помощью мускульного теста! Если ногти мешают, можете попробовать палец отогнуть, вот так...

– Нет, не мешают! – довольно резко ответила она.

Ольга не любила «навороченный» маникюр и длинные ногти. Еще один привет из детства, от мамы, еще одно ее любимое выражение: «Девушку украшает скромность!» Короткие, аккуратно обработанные ноготки, незаметный прозрачный или бледно-розовый лак, никаких броских украшений, лишь иногда скромное, но недешевое колечко с бриллиантом, купленное в подарок самой себе...

«А если вдуматься – почему, собственно? – Ольга глядела на собственные руки так, будто впервые их видела. – Я ведь не в поликлинике работаю, а в модной индустрии! Неужели детские комплексы и родительские запреты пускают корни так глубоко? Неужели я до сих пор боюсь вызвать мамино недовольство, увидеть ту самую морщинку между бровей, хотя давно уже взрослая и самостоятельная, а мамы пять лет как нет в живых?»

– Нет, не помешают, – повторила она уже мягче, складывая пальцы в кольцо.

Оказалось, что карта выбрана правильно... Впрочем, Ольгу это не особенно удивило.

– Теперь выбирайте следующую, – бодро предложил Ильдар, – теперь определяем то качество, которого не хватает.

Ольга послушно щелкнула мышью. На карте она прочитала слово «любовь» и неожиданно для себя самой почувствовала, что вот-вот расплачется. Первой возникла мысль – этого просто не может быть!

За долгие годы к одиночеству Ольга привыкла, даже научилась называть его свободой и самодостаточностью. Ну что поделаешь, если найти хорошего человека трудно, почти невозможно? Какой-нибудь неудачник или альфонс ей не нужен, и строки Хайяма «Ты лучше голодай, чем что попало есть, и лучше будь один, чем вместе с кем попало» Ольга затвердила крепко и цитировала при каждом удобном случае.

Но если хоть на секунду допустить, что любви нет в ней самой, то ее мир просто переворачивается с ног на голову, а все, что она привыкла считать правильным, оказывается под вопросом! Получается, что и мужчины рядом с ней не задерживались надолго совсем не потому, что были недостойны такого счастья, а потому что от нее они не чувствовали любви, тепла...

«Нет, не может быть, – думала она, – просто не может быть, и все! Я же могу любить, но что делать, если некого?»

Мускульный тест был последней надеждой. Ольга снова сцепила пальцы, от души надеясь, что карта выпала неправильная, что сейчас она достанет другую и все встанет на свои места, но как нарочно кольцо держалось крепко, не разорвать.

– Карта выбрана верно, – констатировал Ильдар.

Ольга посмотрела на него почти с ненавистью. «Верно... Да что ты можешь знать, мальчик? – хотела сказать она. – Что ты можешь знать о том, что такое работать по двенадцать часов в сутки и не знать, сможешь ли вовремя выплатить банковский кредит? Что такое, когда результаты твоего труда зависят от произвола кучи дармоедов – чиновников из мэрии, санэпидемстанции, пожарной охраны... Про налоговую я вообще молчу! Про таможню, кстати, тоже. Тут приходится отращивать и когти, и зубы, и шкуру толще, чем у бегемота. А когда хочется хоть немного расслабиться, почувствовать себя женщиной, рядом оказывается или очередной хлюпик, который будет жаловаться на свою мамочку, начальника и вообще на жизнь, потому что она к нему несправедлива, или женатик, который хочет ненадолго увильнуть от семьи и шифруется так, что Штирлиц отдыхает, или вовсе альфонс, желающий пощипать немного богатую тетку! А тут еще ты...»

Эту тираду Ольга проговорила про себя, но на лице ее отразилась вся гамма чувств, которые она в тот момент испытала. Мельком взглянув на свое изображение внизу экрана компьютера, она почувствовала стыд и неловкость. «Да уж, хороша, – подумала она, приглаживая волосы и убирая за ухо упавшую на лоб прядь волос, – злость никого не красит, это верно. Надо почаще на себя оглядываться. Если я и на переговорах такая, это вообще никуда не годится! Мальчик этот, конечно же, ни в чем не виноват – я сама его выбрала, а он работает, старается, делает что может... Дай бог ему со временем стать профессионалом если не уровня Наставника, то хотя бы просто хорошим коучем. А пока – надо проработать свои проблемы и радоваться, что есть такая возможность. Удивительно, но карты не врут!»

– И что дальше? – спросила она, принужденно улыбаясь. – Прямо как в том старом анекдоте: «Доктор, я жить буду?» – «Да, а смысл?»

Но Ильдар почему-то шутку не поддержал.

– Будете непременно! – сказал он очень серьезно, – будете жить, долго и счастливо.

В голосе его звучала такая глубокая убежденность, что Ольга почему-то поверила ему... Или просто захотела поверить?

– И что для этого нужно сделать? – спросила она. Хотелось, чтобы вопрос прозвучал легко и иронично, но почему-то голос предательски сел.

– Нужно снять заряд, который у вас есть, – так же серьезно ответил Ильдар.

«Заряд, фаза, напряжение, сопротивление... Прямо электротехника какая-то, – подумала Ольга. – Хотя про заряды Наставник говорил что-то, определенно говорил... Надо было слушать внимательнее, а не смотреть, какие у него глаза, и не мечтать о всяких глупостях!»

Последняя фраза в голове прозвучала с явственными мамиными интонациями, так, что Ольга словно воочию увидела ее поджатые губы, строгие глаза и сведенные над переносьем тонкие брови.

Словно угадав ее незаданный вопрос, Ильдар охотно объяснил – бодро, как ученик-отличник на уроке:

– Заряд – это тот эмоциональный, ментальный и физический компонент, который возникает у человека вследствие того, что он оказался в какой-то ситуации, с которой не смог справиться. В заряде содержится сама ситуация и все эмоциональные переживания, которые он по этому поводу переживает!

Ильдар немного запутался в словах, но справился и продолжал уже другим тоном, задумчиво и медленно, словно взвешивая каждое слово:

– А дальше человек с этим зарядом живет. Приспосабливается, конечно, выстраивает всякие защиты... Но работают они, как правило, до поры до времени. Или энергии не хватает – а защиты очень энергоемки – или случается ситуация, которая эту защиту взломает, и человек снова окажется лицом к лицу со своим зарядом и снова переживает те же эмоции, от которых хотел избавиться.

Ольга слушала его и удивлялась. На миг ей даже показалось, что этот парень, несмотря на молодость, в чем-то мудрее и опытнее ее самой...

– И как же его снять? – тихо спросила она.

– Найти и обезвредить! – бодро отозвался Ильдар. – Обычно для этого мы пользуемся колодой «Альтер-Эго».

Перед Ольгой снова появилась россыпь карт, но на этот раз уже других, с иным рисунком рубашки.

– Сначала выберите себя. То есть ту карту, которая отражает ваше теперешнее состояние.

Голос Ильдара звучал тихо, бархатно... И глаза – темные, чуть раскосые – смотрели понимающе и серьезно. «А ведь он красивый парень, – некстати подумала Ольга, – и неглупый к тому же. Повезет же какой-нибудь девчонке!»

Она ткнула мышью наугад, и перед ней появилось изображение отчаянно ревущего младенца, зажимающего себе уши обеими ладошками.

«Неужели это я?» – думала Ольга, рассматривая обиженное детское личико.

– Карта выбрана верно, – она уже привычно сцепила пальцы в кольцо. Ответ получился положительный.

«Значит, действительно я! Ничего не хочу слышать, не хочу воспринимать... И в то же время моя душа плачет, даже когда я сама этого не осознаю. А все остальное – только защитная оболочка, под которой прячется это дитя. Что ж, на себя полезно бывает посмотреть со стороны, и в этом смысле сегодня просто день открытий!»

– В этом раскладе есть и другие значимые для вас люди, – вымолвил Ильдар и уточнил: – Те, от кого зависит ваше состояние.

Ольга задумалась. Да, конечно, людей вокруг много... Но все они словно разом отступили на второй план. А кто важнее всех на свете для ребенка, сколько бы лет ему ни было?

– Папа и мама! – выпалила она.

– Да, – согласился Ильдар, – доставайте папу и маму!

– Первым будет папа, – решила Ольга.

Перед ней появился светловолосый молодой мужчина с небольшой бородкой, в черной

футболке и небрежно наброшенном на плечи синем свитере. Он выглядел довольно симпатичным, только слишком уж хмурым, будто чем-то озабоченным и удрученным... И, что удивительно, в самом деле немного напоминал отца! Ольга смотрела на него, и в душе постепенно росло и крепло чувство узнавания... А еще – сожаление, что таким она отца почти не помнит.

– Насколько я понял, даже и проверять не нужно. – Ильдар чуть улыбнулся. – Теперь выбираем маму.

– Да...

Ольга снова щелкнула мышкой, но на этот раз увидела перед собой пожилого негра в фуражке. «Ну, это уж точно не то!» – решила она, и мускульный тест подтвердил, что карта выпала действительно неправильная.

– Пробуем еще раз! – объявила она, но тут же осеклась.

На выбранной карте была изображена молодая блондинка с длинными волосами, собранными в «конский хвост» на макушке. Она была бы даже симпатичной, если бы не выражение лица – напряженное, обиженное, даже злое. Запавшие глаза и опущенные уголки губ говорили, что ей в жизни пришлось очень непросто, да еще поворот головы и взгляд куда-то в сторону... Казалось, мама отворачивается от отца, а он опечален этим!

И между ними она сама – маленькая, беззащитная, безутешно рыдающая, не в силах принять эту ситуацию.

Ольга почувствовала, что вот-вот расплачется, – совсем как ее альтер-эго. Вот уж правильное название придумал Наставник для колоды!

– Карта выбрана верно... – собственный голос показался чужим – да, так и есть, кто бы сомневался!

– Знаете, Ольга, – Ильдар говорил медленно и как бы с осторожностью, – поправьте меня, если я ошибаюсь, но мне кажется, что вы выросли без отца.

Ольга лишь кивнула.

– Да, так и есть. В детстве я его почти не знала. Можно сказать, мы только сейчас познакомились по-настоящему, но это долгая история.

– Ваши родители расстались, когда вы были ребенком, – продолжал Ильдар, – и вы, как всякий ребенок, приняли на себя ответственность за их разрыв...

Ольга закрыла глаза и на миг почувствовала себя маленькой девочкой, рыдающей отчаянно и безутешно. Вот сейчас, только что, у нее отняли, может быть, самое дорогое в жизни...

– Когда придет папа? – снова и снова спрашивает она.

Но голос матери звучит сухо и жестко и даже безжалостно:

– Он не придет! Твой папа нас бросил. И прекрати реветь сейчас же, замолчи наконец!

Этот давний эпизод давно забылся, вытеснился из памяти, но сейчас Ольга снова явственно увидела и лицо матери – бледное, напряженное, испуганное, похожее на застывшую маску, и свое платье, синее в горошек, и плюшевого зайца, которого она вечно таскала за собой, и даже капроновую ленточку, вплетенную в косичку!

– Внутри себя вы сделали вывод о том, что каждый, кого вы полюбите, будет исчезать из вашей жизни, – продолжал консультант, – и приняли решение, что больше никого любить не будете, потому что это причинит вам боль. И чтобы оградить себя от этого, выстроили жесткую защиту, такую стену с колючей проволокой!

– Да, – согласилась Ольга, – наверное, это правда.

– Но поскольку человек совсем без любви обойтись не может, вы нередко выбирали тех, кто недоступен.

Ольга вспомнила про Наставника. Ну разве она виновата, что у него глубокие глаза и мягкий

голос? И борода, которую так хочется потрогать... А самое главное – интеллект, обаяние, юмор! Да, между ними, наверное, ничего быть не может, но ведь как говорится, сердцу не прикажешь.

– И это тоже правда, – со вздохом призналась она, – но что же теперь делать?

– Я исцеляю вас, Ольга. – Ильдар говорил спокойно и просто, но в его голосе чувствовалась такая сила, что Ольга ощущала ее почти физически, – я снимаю этот заряд! Теперь вы сможете принять и себя, и своих родителей, а главное – понять, что вы достойны любви и потому можете любить и быть любимой.

Он помолчал недолго и добавил:

– Я вам искренне желаю этого, поверьте.

После его слов Ольга почувствовала, как откуда-то снизу, от сердца, к глазам поднимается теплая волна, смывающая все, что было раньше, – обиды, горечь, неприятные воспоминания... По щекам потекли слезы, но она не сразу заметила это. Теперь все было иначе, и карты, что лежали перед ней, уже не совпадали с этой новой реальностью!

– А можно поменять карты? – спросила она.

– Меняйте! – улыбнулся Ильдар.

Ольга торопливо защелкала мышкой, словно боялась не успеть, упустить это волшебное состояние, в котором возможно все изменить и исправить, исцелить старые раны и открыть дорогу в новую жизнь.

Сначала перед ней возник симпатичный мужчина – седой, но еще моложавый, в черном берете, немного похожий на французского актера. Он смотрел открыто и весело и улыбался чуть хитровой улыбкой, словно хотел сказать: «Все будет хорошо! Я-то знаю...»

Вслед за ним появилось изображение молодой женщины, брюнетки неземной красоты. Полные чувственные губы чуть трогала даже не улыбка – намек на нее, а карие глаза излучали счастье и покой. Роза в нижнем углу, к которой склонилась прекрасная дама, довершала ощущение радости, исходящее от картинки.

Казалось, эти двое смотрят друг на друга с любовью и нежностью. В какой-то другой, параллельной реальности они счастливы вместе и никогда не расстанутся...

Чуть помедлив, Ольга достала третью карту – себя. На этот раз перед ней была маленькая девочка лет пяти-шести с вьющимися светлыми волосами, и голубыми глазами, счастливая, улыбающаяся и очень хорошенькая. Она смотрела куда-то вверх, на родителей, и видно было, что она любит их!

А еще – на ней было синее платье в белый горошек.

Ольга смотрела на карты – и не могла насмотреться. Она физически ощущала, как трескается каменная кора, в которую она заключила себя, как спадает многолетняя тяжесть... Может быть, впервые за долгие годы она чувствовала себя живой и свободной!

Наверное, это продолжалось долго... Ольга просто потеряла счет времени. Ильдар не торопил ее – просто молча наблюдал. Наконец, словно очнувшись, Ольга смогла, наконец, оторвать взгляд от карт и обратилась к нему.

– Спасибо вам! Теперь все правильно, – медленно вымолвила она, – кажется, я все поняла.

«Оказывается, без любви не только в жизни тяжело, но и в бизнесе делать нечего! – подумала она. – И многое могло быть легче, веселее, без такого напряжения... Красота и любовь должны идти рядом! И как я раньше не понимала этого?»

– Хорошо! – улыбнулся Ильдар. – Я рад. Правда рад! Скажите, а что вы собираетесь делать дальше – сегодня, завтра, через неделю?

– Что делать? – Ольга задумалась ненадолго. – Ну, во первых, я соглашусь с предложением Маши – это мой дизайнер – по поводу визажиста. Все-таки, по большому счету, наше дело – помочь женщине чувствовать себя красивой, а не просто кофточки и юбки продавать!

Она подумала немного и добавила уже другим, деловым тоном:

– К тому же это может оказаться еще и выгодно, в рамках партнерских программ с косметическими фирмами, как Наставник на тренинге говорил...

– Хорошо, – одобрил Ильдар, – что еще?

– Я начну по-другому относиться к сотрудникам, точнее – сотрудницам. Ну, вы понимаете, у нас преимущественно женский коллектив. – Ольга вздохнула, вспомнив, как раньше ее раздражало все, что было связано со всякими, как она считала, слабостям – мужья, дети, романтические отношения...

Она помолчала недолго и твердо закончила:

– Раньше я, наверное, была слишком строга и нетерпима. Теперь так не будет – ну, не в ущерб делу, конечно!

– А еще? – не унимался Ильдар. – Как вы думаете, что можете сделать прямо сейчас, сегодня или завтра?

– Прямо сейчас? – переспросила Ольга. – Прямо сейчас я могу позвонить отцу и сказать, что люблю его! Что он мне нужен, что теперь у нас все будет хорошо. Конечно, к бизнесу это отношения не имеет, зато...

– Я понял вас, Ольга! Наверное, вы правы. – Ильдар улыбнулся такой счастливой, почти мальчишеской улыбкой, что Ольга даже задумалась о том, кому результат их работы принес больше удовлетворения. – Я очень рад!

– Спасибо вам, – с чувством сказал она.

– Вам тоже! До свидания, и удачи!

Глава 4. Сергей

Время подходило к девяти вечера. Рабочий день давно закончился, и сотрудники разошлись по домам. Только Сергей сидел в своем кабинете и с тоской смотрел в монитор компьютера.

Неделя выдалась непростая, и он совсем закрутился – то отчет в налоговую, то встреча с поставщиками... К тому же Джон со своими идеями покоя не давал, выдавая на-гора все новые и новые предложения. Помня о том, что инициатива наказуема исполнением, Сергей решил было охладить пыл помощника, отправив его искать помещение под автосервис, но уже к вечеру Джон явился с несколькими вариантами, и в придачу предложил выделить в торговом зале место для сотрудника страховой компании «Гарантия», чтобы клиент мог заодно и КАСКО оформить... «С ними я уже договорился! – лучезарно улыбнулся Джон – Плюс еще доход за аренду, плюс льготные условия... И слоган у них подходящий: “Наша надежность – ваша гарантия!”»

В общем, скучать было некогда. К тому же задание Наставника висело над головой, словно дамоклов меч.

К своему стыду, Сергей не слишком хорошо умел пользоваться всеми этими новомодными штучками вроде скайпа, предпочитая обходиться более традиционными способами связи. Да что там говорить, он и в телефоне пользовался в основном кнопками «yes» и «no».

К тому же разговаривать о чем-то глубоко личном с посторонним человеком – пусть даже учеником Наставника – было как-то стыдно, что ли... Одно дело – идти учиться бизнесу, это ничего, не зазорно, и совсем другое – рассказывать о своих слабостях и ждать помощи.

«Настоящий мужик свои проблемы решает сам! А все эти психологи – развлечение для слюнтяев и хлюпиков, маменькиных сынков, ну, и натуральных психов, конечно... Я-то тут каким боком? – в который раз думал Сергей. – Вот не буду звонить ему, и все! В конце концов, я взрослый, занятой человек, а не пацан-школьник, которого учительница будет ругать за невыполненное домашнее задание!»

Подобные умозаключения выглядели вполне логично и убедительно... Однако в глубине души Сергей прекрасно понимал, что все это не более чем глупые отмазки, и выполнить задание Наставника все равно придется – разумеется, если только он не собирается сам себя обокрасть, пройдя мимо чего-то очень важного.

Наконец, к вечеру четверга, Сергей окончательно осознал, что больше откладывать нельзя. Зашел на сайт Наставника, открыл раздел «Наши консультанты» и долго всматривался в лица мужчин и женщин – таких разных, но объединенных общим знанием... Все они казались довольно симпатичными, приятными людьми, заслуживающими доверия, и Сергей никак не мог определиться.

Наконец он решил довериться случаю. «На кого бог пошлет!» – подумал он, закрыв глаза, ткнул мышкой наугад... И не смог сдержать разочарования – перед ним появилось лицо серьезной, спокойной, чуть полноватой женщины лет сорока с короткой стрижкой и в очках.

«Ну что ж такое? – Сергей расстроился не на шутку. – Хоть бы мужик был! Наверное, учительницей раньше работала, как с ней по делу говорить?»

Однако отступить было уже некуда. С тяжелым вздохом Сергей принялся писать письмо. Получалась, как назло, какая-то ерунда: «Здравствуйте, Елена, прошу вас быть моим консультантом...» «Тьфу ты, черт, как будто предложение делаю! – с досадой подумал Сергей. – Иначе как-то надо, тоньше, что ли...»

Наконец, совсем отчаявшись, он решился просто набрать ее мобильный – благо, в контактах он был. Конечно, это невежливо – мало ли чем она сейчас занята! – но Сергей чувствовал, что

иначе он просто бросит эту затею.

Трубку сняли почти сразу, после первого гудка.

– Алло!

Голос Сергею понравился – спокойный, низкий, даже чуть хриловатый – и вместе с тем очень женственный.

– Здравствуйте, Елена, – волнуясь, начал он, – меня зовут Сергей, мы с вами не знакомы... То есть пока не знакомы. То есть встречались, но вы меня, наверное, не запомнили...

– В самом деле? – вежливо осведомилась она. – И где же?

Редко когда еще в жизни Сергей чувствовал себя настолько по-дурачки. Как вести себя с этой женщиной, он совершенно не представлял!

– На семинаре Наставника, – объяснил он, – ну, на том, где разговор был про качества, которые бизнесу мешают...

– А-а, понятно! – протянула женщина. – И вы хотите, чтобы мы с вами эти качества проработали?

– Да.

Сергей был даже благодарен за то, что она все озвучила сама и ему не придется теперь что-то объяснять, поминутно спотыкаясь и путаясь в словах, как мальчишка.

– Хорошо, тогда постучитесь ко мне в скайп... Скажем, через час. Думаю, к этому времени до дома доберусь. Вам это удобно?

Сергей уже хотел было пробормотать что-то вроде «да-да, конечно» и отключиться, но тут вдруг понял, что разговаривать с монитором ему совершенно не хочется – тем более что скайпом он умел пользоваться только теоретически, и хотя программа установлена на компе, но вдруг что-то не заладится? Неудобно получится, тем более что и спросить некого, все уже разошлись.

– А можно лично встретиться? – попросил он, – вы не подумайте чего-то... Просто мне так легче, вживую разговаривать! Отвезу-привезу, куда скажете, не вопрос...

Елена задумалась.

– Ну хорошо. Вы где сейчас находитесь территориально? На Автозаводской? Отлично! Офисный центр у «Коломенской» знаете? Да, большой такой, его сразу видно. Как подъедете, позвоните мне снова, я выйду.

Сергей отключился и, весело насвистывая, принялся собираться. То, что неведомая (и, кстати, отнюдь не прекрасная, но так даже лучше!) Елена согласилась встретиться с ним лично, показалось добрым знаком... Он подбросил на ладони ключи от машины – и только тут сообразил, что не знает, что делать дальше!

«Ну, разговор долгий, час-полтора, не меньше. Сюда ее, в офис вести? Неудобно как-то. Ждать, что предложит пообщаться на своей территории? Хорошо если так, а если нет? Совсем неудобно получится! Ну не домой же к себе ее приглашать! Ирка у меня, конечно, женщина понимающая, но не до такой же степени. Разве что в ресторане где-нибудь посидеть... Неплохой вариант, но там бывает тесно, шумно, музыка гремит, девушки танцуют. Хотя, вообще-то есть вариант!»

Сергей достал телефон и набрал номер Руслана.

– Русик, привет! Как жизнь, как малыш? Что, ходить научился? Молодец, поздравляю! Сам-то? Нормально, кручусь помаленьку... Слушай, у тебя в твоём заведении вроде отдельные кабинеты были? Ну, там для приватного общения, чтобы никто не мешал... Да, с женщиной. Нет, не то, что ты подумал! По делу. Считай, переговоры у меня. Хорошо, через час буду.

Сергей подъехал к офисному центру, набрал номер...

– Да-да, я вас уже жду! – послышался в трубке уже знакомый женский голос. – Фарами помигайте, чтобы я случайно не перепутала.

Он послушно мигнул фарами, и когда невысокая женская фигура оказалась рядом, вышел из машины.

– Здравствуйте, Елена!

– Здравствуйте... Вы Сергей, да? Очень приятно.

– Взаимно! Елена, я хотел вам предложить подъехать в одно приятное место, – начал Сергей, опасаясь, что вот-вот собьется и сморозит глупость, так что женщина обидится и уйдет, – это ресторан, там хозяин – мой хороший приятель, мы сможем спокойно поговорить, и нам никто не помешает. Если вы, конечно, не очень спешите, – добавил он.

Минуту она смотрела на него – пристально, серьезно, чуть склонив голову. Под этим взглядом Сергей почему-то чувствовал себя так, будто она видит его насквозь – до самого доньшка, самой потаенной мыслишки. Ощущение было не то чтобы неприятное, но странное, в высшей степени странное...

Наконец, словно закончив сканирование, Елена отвела взгляд и чуть улыбнулась.

– Хорошо, поехали, – вымолвила она.

Сергей облегченно вздохнул, галантно распахнул перед ней дверцу автомобиля и сел за руль. Уже после нескольких минут разговора ему стало казаться, что эту женщину он знает всю жизнь, и почему-то в этот момент, глядя на нее, Сергей уже не видел ни возраста, ни лишних килограммов, ни усталого лица...

Руслан встретил их в фойе ресторана.

– Привет, дорогой! Проходи-проходи, уже ждем... Сегодня у нас такая рыба – закачаешься, думаю, и даме понравится. А в одиннадцать шоу-программа начнется, очень рекомендую!

– Нет, Русик, спасибо, но нам бы поговорить... – Сергей чувствовал себя ужасно неловко, но еще хуже было оттого, что и женщину поставил в какое-то двусмысленное положение.

– Понимаю, рандеву тет-а-тет!

Он игриво улыбнулся, но, заглянув в лицо Елены, тут же осекся.

– Ой, прошу прощения, не признал сразу! Серега, ну что ж ты сразу не сказал, кого привел? Здравствуй, Леночка! Все-таки решилась на школу коучинга? Видел тебя на сайте... Молодец, уважаю! Как говорится, до чего же тесен мир!

– Мир не тесный, дорожки узкие, – улыбнулась Елена, – здравствуй, Руслан, рада видеть!

Отдельный кабинет оказался просторным и уютным. Белоснежная крахмальная скатерть, вышитые салфетки, удобные стулья, сделанные «под старину», стены, отделанные деревянными панелями, – все располагало к неспешной приятной беседе. Официант, словно появившийся из ниоткуда, поставил перед Сергеем чашку кофе, а перед Еленой – зеленый чай, и так же незаметно испарился.

– Спасибо... Ну что ж, начнем? – спросила она. – Что с вами происходит, Сергей?

Он ответил не сразу. Почему-то Сергей был абсолютно уверен, что эта женщина все знает не хуже его самого, а может быть, даже лучше... А спрашивает просто так, из вежливости, чтобы его не смущать и дать выговориться.

– Даже не знаю, как сказать, – задумчиво протянул он, – вроде все хорошо, грех жаловаться – и бизнес, и дом, и семья... С нуля ведь поднялся, считай! В олигархи не выбился, конечно, но и не бедствую.

– А какой у вас бизнес? – уточнила Елена.

– Автосалон... Кстати, вот, возьмите визитку, если надумаете машину покупать – обращайтесь!

Сергей протянул ей карточку, но женщина отреагировала странно.

– Да-да, я так и думала! – она просияла от радости, словно ей удалось решить сложную задачу. – Так и думала! Непременно должно быть что-то железное.

Лицо Сергея вытянулось от удивления, но Елена только рукой махнула.

– Вы говорите, говорите! Это я так... Своим мыслям.

– Ну вот, значит, так, – продолжал Сергей, – работаю, значит, кручусь, верчусь... А потом – как будто головой в стену уперся. Завтра как сегодня, сегодня как вчера. Понимаю, что надо что-то менять, развиваться...

Елена наблюдала за ним с легкой, все понимающей улыбкой и чуть кивала, словно хотела сказать – да, бывает и такое...

– Собственно, за этим и на тренинг к Наставнику пошел – Русик, спасибо ему, посоветовал. И не поверите – сразу все как-то закрутилось, стало меняться, и в бизнесе и в семье... Помощничка вон себе нашел такого, что скучать не дает!

Вспомнив про Джона, Сергей чуть усмехнулся. «Завтра, небось, опять какую-нибудь идею притаранит, – подумал он, – навязался же, неугомонный, на мою голову... Дай бог ему здоровья!»

– В общем, двигаться что-то начинает, но пока со скрипом. А если уж проблема во мне, то в этом ведь конкретно разбираться надо!

Елена все смотрела на него, не отрываясь, и на миг показалось, что сейчас он прозрачен для нее, как стекло, а за этим стеклом она видит нечто такое, о чем он даже не догадывается. Даже страшно стало, в пот бросило...

«Нет, все-таки странная она какая-то», – подумал он, вытирая лоб оказавшимся очень кстати в кармане носовым платком.

– Ну, что ж, Сергей, давайте поработаем с вашими качествами! – Елена, словно очнувшись от своего транса, заговорила бодро и даже весело. Достав из сумочки колоду карт, она вдруг стала похожа на гадалку.

– Первым определяем то качество, которого не хватает, – подсказала она.

Сергей послушно вытянул карту. «Болтливость» – прочитал он. «Тьфу ты, черт, глупость какая! Вот уж болтуном точно не был никогда... Жена еще, бывало, ворчала по молодости – из тебя, мол, слова не вытащишь! Сейчас-то привыкла, конечно, а раньше все просила – ну поговори же со мной... А с другой стороны, может и правда так? Со стороны всегда виднее!»

На карту он смотрел с явным недовольством.

– Мускульным тестом проверьте – верно выбрали или нет? – подсказала Елена.

Сергей послушно сложил пальцы в кольцо – неумело, но старательно. Это у Наставника так ловко получалось, а у него самого руки вдруг почему-то стали словно деревянные.

– Карта выбрана верно! – Пальцы будто сами разомкнулись, без малейшего усилия.

– Карта выбрана неверно! – Вот тут пришлось постараться. Сергей с облегчением отложил карту в сторону и потянулся за другой.

– «Творчество, озарение»!

Вот уж что правда, то правда. Творческим человеком Сергей никогда себя не считал, искренне полагая, что это удел немногих – художников, писателей, музыкантов... А обычному человеку оно как бы и ни к чему, только от дел отвлекает. Хотя, если вдуматься, бизнес – это ведь тоже творчество! Особенно сейчас, когда самому стало ясно, что работать по старинке не получится, надо что-то менять, если, конечно, нет желания скатиться в застой, за которым закономерно последует тихое загнивание.

Сергей на всякий случай еще раз проделал мускульный тест – ну просто для того, чтобы убедиться, что он не ошибся и карта выбрана правильно. Так и оказалось...

– Теперь другую карту – определяем то качество, которое в избытке!

Сергей послушно потянулся к колоде. «Упорство» – прочитал он на белом картонном прямоугольнике. Вообще-то Сергей и так знал – чего другого, а упорства ему не занимать... И

привык гордиться этим!

И как это качество может мешать бизнесу, совершенно себе не представлял.

Поначалу еще была надежда на мускульный тест, на то, что карту он просто выбрал неправильно, но пальцы, как нарочно, держались так, что расцепить их было невозможно.

– Попробуйте спросить, надо ли искать синонимы или антонимы, – посоветовала Елена и на всякий случай объяснила: – Синонимы – это близкие по значению слова, антонимы – прямо противоположные. Спектр человеческих эмоций велик и многообразен, а карт в колоде всего 80... – задумчиво добавила она.

Слово «синоним» Сергей последний раз слышал на уроке русского языка в пятом классе, но мускульный тест, на удивление, отреагировал положительно.

– Значит, что-то схожее... – Сергей попытался собраться с мыслями, но в голову почему-то упорно лезли всякие глупости вроде воспоминаний о том, как он запускал бумажные самолетки прямо во время урока, а противная училка Раиса Ивановна накатала замечание в дневник и вызвала в школу родителей.

– Может, настойчивость? – предположил он.

Кольцо из пальцев легко разорвалось. Значит, не то...

– Характер?

Опять не то.

– Терпение?

Тоже нет.

Вести такой диалог с самим собой было как-то странно и очень непривычно. Елена молчала, только смотрела сочувственно и серьезно, и от этого становилось легче.

– Упрямство?

Да. Вот оно, нужное слово! Но Сергей уже не мог остановиться. Он вспомнил, как мать, бывало, в сердцах говорила отцу: «Твердокаменный ты какой-то!» Слово это пугало маленького Сережку, и он представлял себе отца эдаким каменным человеком, будто составленным из неотесанных валунов...

– Твердокаменность! – выпалил он.

Тоже да.

– Закостенелость!

Опять ответ положительный. Сергей даже вошел во вкус, подыскивая новые и новые слова, – может, не совсем правильные с точки зрения грамматики, зато верно описывающие тяжесть, неподвижность, сопротивление переменам...

Оставалось только понять, что с этим делать дальше.

– Ну и что теперь? – спросил он.

– Знаете, Сергей, – задумчиво сказала Елена, – мне кажется, что в вашем роду когда-то – давно, лет двести назад! – был человек, которому именно это качество очень помогло в жизни. Причем не только ему, но и всем его потомкам... Он что-то такое делал с железом, вероятнее всего, был кузнецом, поэтому я и спросила.

Сергей на мгновение закрыл глаза и отчетливо увидел кузнеца – могучего, в кожаном фартуке, перепачканного сажей и копотью, с волосами, перехваченными ремешком надо лбом. Он был чем-то неуловимо похож на отца... И на него самого. Предок смотрел на него исподлобья настороженно, но в глазах пряталась насмешка.

И вдруг Сергей увидел всю жизнь этого человека – много тяжелой работы, настороженное отношение односельчан – кузнец ведь не простой человек, с огнем и железом знается, почти колдун! Его побаивались, сторонились, но и уважали в то же время, почтительно здоровались и кланялись при встрече. Работа его всегда была нарасхват – и не только в родной деревне, но и в

окрестностях. Целыми днями он не выходил из кузни, а потом, потом...

– Он выкупился из крепостной зависимости, – выговорил Сергей непослушными губами. Собственный голос показался ему чужим и далеким...

– Да, выкупился, получил вольную! Со всей семьей.

Плечи сами расправились. Такого прилива радости, гордости за себя, за исполненное дело Сергей, пожалуй, не ощущал никогда в жизни! О крепостном праве он знал немного – в школе проходили что-то про злую барыню и как Герасим утопил Муму, ну и по истории что-то еще – но сейчас он словно на себе испытал, что значит родиться крепостным, а потом стать свободным человеком, которого барин уже не сможет пороть на конюшне, забрить в солдаты, приказать привести к нему на ночь жену или дочь или просто продать словно вещь, ставшую ненужной...

Сергей почувствовал, как на глазах выступают слезы. Да уж, предком-кузнецом можно было только восхищаться! И совсем не диво, что времени и сил на творчество и озарения у него не оставалось. «Работай – и будешь сыт, работай – и будут уважать, работай – и купишь свободу...» Эти слова он оставил потомкам, и, наверное, это было лучшее наследство!

– Крут был кузнец! Уважаю, – тихо сказал Сергей.

– Да, действительно, – отозвалась Елена, – родовые динамики – удивительная вещь! Исцеляя их, вы не отходите от своего рода, наоборот – узнаете больше о предках, даете им достойное место... А сами приобретаете новые возможности, больше выборов для новых моделей поведения.

Она помолчала недолго, потом вымолвила тихо и размеренно:

– Я исцеляю вас, Сергей.

В первый момент Сергей не почувствовал ничего. Потом – каменная тяжесть, ставшая уже привычной, ставшая *своей* за долгие годы, начала понемногу трескаться, пока наконец не рухнула совсем. И словно крылья вдруг выросли за спиной! Лети куда хочешь, свобода...

Только сердце осталось прежним.

– Спасибо вам, – с чувством сказал Сергей, – я все понял. Теперь все будет по-другому...

– А как? – заинтересованно спросила Елена.

– Ну, точно пока не знаю... – Он задумался, подыскивая подходящие слова. – Понимаете, я уже привык быть таким взрослым дядькой, в пинджаке – он нарочно выговорил это слово, коверкая, – и при галстук! Привык проторенными дорожками ходить – дом, работа, в ресторан иногда, переговоры всякие и разное другое...

Он вдруг покраснел, вспомнив Кристиночку. Ну, хотел еще молодым побыть, доказать себе, что еще ого-го, раз молоденькая девочка смотрит на него, распахнув свои синие глазищи-блюдца... Это потом он понял, что девочке деньги нужны, хочется купить и то и это, а в перспективе – иметь надежный стабильный источник дохода будучи постоянной любовницей, а там, чем черт не шутит, может, даже и женой. А он-то, дурак, повелся!

Елена посмотрела на него искоса и даже, как показалось Сергею, с некоторым осуждением, словно догадавшись о его мыслях. Впрочем, вслух она ничего не сказала, и Сергей был благодарен ей за это.

– Если шаг вправо, шаг влево – вроде как-то уже не по статусу, – снова заговорил он, – надо, чтоб все серьезно, солидно, как у людей... Так недолго и стариком стать раньше времени! Ведь хочется же иногда жить по-другому.

– А как? – спросила Елена.

Сергей нахмурился и принялся добросовестно перечислять:

– С женой в кино сходить, как в молодости, с детьми по душам поговорить – не как отец, с наставлениями, а как друг, понять, чем они дышат... Гаджеты эти новомодные освоить, а то я в

них ни бум-бум, прямо динозавром каким-то себя чувствую. На работе тоже... Прямо хочется учудить что-то эдакое! Чтоб весело было, с драйвом. А то как в похоронной конторе – ходят все такие при галстуках: «Здравствуйте! Чем я могу вам помочь?» Нет, все правильно, конечно, сервис, корпоративная культура, но, верите ли – иногда такая тоска берет!

– Хорошо, – улыбнулась Елена, – и с чего же вы планируете начать? Что вы хотите сделать для своего бизнеса в первую очередь?

– Да вот с этих электронных примочек, пожалуй, и начну, – сказал Сергей, – айфон, ай-пед, ай-под или как они там называются... Как говорится, можно ведь и зайца научить курить, так неужели я не разберусь?

– Так, хорошо, – Елена удовлетворенно кивнула, – а дальше? Скажем, на этой неделе?

Сергей вспомнил про автосервис, страхование и прочие новшества... Но вслух сказал совсем другое:

– Семинар у Наставника! Там еще много всякого будет, уверен. Только бери, осмысливай и внедряй.

– А третье? Как говорится, Бог троицу любит!

Сергей задумался. Перечисление новшеств, которые должны будут поднять его новый клиент-ориентированный бизнес на немыслимые высоты, просто вертелось на языке, но почему-то он вспомнил шкаф в комнате дочери, детские одежки, памперсы и игрушки.

– Знаете, Елена, – твердо сказал он, – в ближайшее время я собираюсь помочь детскому дому. Ну, там транспортом, продуктами, деньгами... Не знаю, для бизнеса это или нет, но для меня – точно!

Теперь Елена смотрела на него с уважением, и почему-то Сергей от этого почувствовал себя почти счастливым.

– Спасибо. – Сергей церемонно поцеловал ей руку. – Благодаря вам я многое понял!

– Вам спасибо. – Елена улыбнулась тепло, почти по-матерински. – Я знаю, у вас все получится!

Глава 5. Опыт

Ольга медленно шла по дорожке от метро через небольшой скверик. Сегодня она решила не брать машину. Пахло свежей травой, и сирень уже зацвела... Глядя на душистые пышные гроздья, Ольга вспоминала, как когда-то давно они с подружками убегали с уроков и искали среди соцветий сирени «волшебный» цветочек с пятью лепестками, веря, что если найти такой и съесть – исполнится самое заветное желание.

Может, хоть теперь исполнится? Только знать бы какое оно – заветное, настоящее...

«Надо же, уже почти лето! – думала она, шурясь на солнце, – раньше ждала его, а теперь оно наступило, а я и не заметила!»

Ей казалось, что с тех пор как она впервые переступила порог бизнес-центра, придя на тренинг к Наставнику, прошли годы... И одновременно – что это было только вчера. Трудно поверить, что сегодня последний день, и больше не нужно будет спешить на семинар по выходным. От этого было даже немного грустно – атмосфера в группе сложилась теплая, дружелюбная – но больше всего огорчало то, что Наставника она увидит не скоро, а может быть, и вовсе никогда! Конечно, она прекрасно понимала, что между ними ничего нет и быть не может, но его голос, его улыбку, его руки и манеру склонять голову набок нелегко было просто так выкинуть из памяти! И борода... Все-таки интересно, какая она – жесткая или мягкая?

Занятая своими мыслями, Ольга не заметила, как дошла до бизнес-центра. «Надо поторапливаться, скоро начнется! – сообразила она, взглянув на свои изящные часики. – Что-то я замечталась, расслабилась совсем!»

Стуча каблучками, она почти бегом поднялась по лестнице и влетела в аудиторию – раскрасневшаяся, смущенная, словно школьница, опаздывающая на урок. Если бы Ольга могла видеть себя со стороны, она бы удивилась – такой помолодевшей, цветущей и хорошенькой выглядела сейчас! Взгляды мужчин непроизвольно устремились в ее сторону, но она даже не заметила этого. Главное – успела!

Через минуту на сцене появился Наставник – по обыкновению, улыбающийся, в светлом летнем костюме, свежий и элегантный, словно на свидание собрался.

– Приветствую вас, друзья мои! Ну что, займемся делом? – весело спросил он и торжественно провозгласил: – Чтобы всем нам было хорошо, сегодня мы рассмотрим коучинговые отношения в коллективе! И для начала нам нужно сделать одну важную вещь – вспомнить коучинговые пресуппозиции.

Сергей удивленно уставился на Наставника, даже колпачок от ручки прикусил, как когда-то в школе. Слова были непонятные, но переспрашивать как-то неудобно... «Надо будет потом хоть в словаре посмотреть, чтоб совсем дураком не выглядеть, – думал он, старательно записывая мудреные слова в блокнот, – ну почему нельзя как-нибудь по-простому выразиться?»

Словно отвечая на его незаданный вопрос, Наставник продолжал:

– Слово пресуппозиция, конечно, необыкновенно умное! На самом деле оно обозначает всего лишь некоторые предварительные договоренности, установочки такие... В общем, это некие правила, которые принято считать истинными – как аксиомы в геометрии.

«Ну вот, так понятно! И зачем такие сложности накручивать? – думал Сергей. – Скажи проще – правила. Или там законы... Да хоть понятия, как у блатных! А то пресуппозиции еще какие-то выдумали. Тьфу, словечко – язык сломаешь».

А Наставник продолжал:

– Первая установка, на которой базируется коучинг: все отношения строятся на позиции «я о'кей – ты о'кей». Это понятно?

Ответом было молчание. В глазах некоторых слушателей явно читалось недоумение, и Наставник решил объяснить подробнее:

– Что такое нарушения этого положения? Например, я о'кей, ты – не о'кей? Выглядит это примерно так...

Он состроил зверскую гримасу и рявкнул:

– Слушайте болваны! Сколько раз можно уже говорить? Русским по белому уже написали, инструкцию сделали! Ты что, debil? Не можешь сделать три действия по записанному?

В зале повисла тишина. Все понимали, конечно, что это всего лишь шутка, но многим почему-то стало не по себе...

Наставник провел рукой по лбу, словно избавляясь от чужого образа, и продолжал уже своим обычным голосом:

– Понимаете, да? На многих предприятиях это обычное дело.

– Как само собой разумеющееся! – выкрикнул вихрастый парень во втором ряду и добавил чуть тише – У нас почти каждый день так.

– Да, – согласился Наставник, – базовая пресуппозиция предприятия – все не о'кей, о'кей только шеф. Переходим к следующему номеру нашей программы – позиция «ты о'кей, я не о'кей». Как это выглядит? Например, когда подчиненный приходит к шефу и говорит, – тут Наставник состроил жалобную физиономию и затянул голосом вокзального нищего: – «Шеф, накося-ячил, не вели казнить!»

Ну или просто что-то вроде: «Иван Иванович, вот вы мне говорили делать так-то и так-то, но я не смог». То есть позиция «собака снизу».

«Ну, вот это точно про меня. – Алексей задумчиво поскреб макушку. – Сколько раз такое было? Вроде неудобно человека ругать, наказывать, увольнять, а в результате – подчиненные творят что хотят и из меня веревки вьют! То есть раньше вили. Сейчас-то уж точно такого не будет! А раньше каким дураком был – за себя стыдно просто».

Наставник выдержал короткую паузу.

– Следующая ситуация: я не о'кей – ты не о'кей.

Он состроил скорбную физиономию, как у плакальщика на похоронах и, картинно вознося руки к небу, заговорил трагическим голосом:

– О Боже! За что мне достались такие идиоты? Где я только их набрал? Под какой мухой я был, когда решил создать это предприятие? В каком бреде? И что мне теперь со всем этим делать? Когда только кончатся мои мучения?

Когда жалостью к нему прониклись все слушатели с первого до последнего ряда, Наставник хитро улыбнулся и пояснил:

– Тут, как вы понимаете, в данном случае «все не о'кей» – и он сам, и все, кого он перечисляет в своей речи.

– А как надо? – спросила полная женщина с добрым лицом.

– Позиция «я о'кей – ты о'кей» подразумевает, что вы уважаете того человека, с которым общаетесь, и считаете, что у него на самом деле все хорошо, – объяснил Наставник, – и даже если он где-то ошибся, что-то сделал не так, это не значит, что его личность в чем-то ущербна. Отнюдь! Он нормальный взрослый человек, который сделал лучшее, что мог, при том количестве знаний и навыков, которые у него были.

– То есть ругать никого не надо? – уточнила строгая женщина средних лет.

– А зачем? Это же бессмысленно! – пожал плечами Наставник. – Вторая пресуппозиция – любой человек делает в любой момент лучшее из того, что может сделать. Можно в это не верить, но это на самом деле так! Люди изначально – существа, стремящиеся к добру. И надо очень долго воздействовать на них морально – а бывает, и физически, – чтобы сделать их

склонными к чему-то плохому.

– Прямо как у Толкиена во «Властелине колец»: «Орки тоже когда-то были эльфами, только их очень долго пытали!» – выкрикнул парень в драных джинсах.

– Да-да, что-то вроде этого... – рассеянно отозвался Наставник, – в любом случае даже в этом состоянии люди хотят сделать лучшее из того, что могут! Просто они уже так измучены, что остальные их добрые намерения могут воспринимать как неприкрытую злобу.

Например, когда шеф исходит из позиции «я о'кей, ты – не о'кей», он кричит на всех не потому, что негодяй и мерзавец! И не потому, что он эпилептоид – хотя поэтому тоже, конечно... Он выходит из себя, потому что не знает других способов донести до своих сотрудников правильную модель поведения и правильную модель действий. Он просто не знает, что может быть по-другому, поэтому действует таким неэффективным способом.

Сергей посмотрел на него с подозрением. В собирательном образе орущего шефа узнавать себя было не очень-то приятно... Однако правда есть правда, ведь не раз бывало, что на и подчиненных, и на семью он срывался просто от бессилия.

– Теперь третья пресуппозиция, идея которой вытекает из второй. И состоит она вот в чем: человек действует лучшим из доступных для него способов. Если человек сделал что-то не так, это означает один из трех вариантов:

Первый – вы поручили ему объем ответственности, превышающий его возможности; второй – он элементарно не понял поставленную задачу, и третий – постановка задачи не подразумевала описания результата, того, что должно получиться на выходе! В организационной схеме Хаббарда, если помните, это именуется ценным конечным продуктом, или ЦКП.

Итак, рассмотрим первый вариант – ситуация, когда порученный сотруднику объем ответственности превышает его возможности либо его уровень информированности, что, в общем-то, одно и то же. Это самый частый случай! Классическое «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Если принесешь не то – получишь нагоняй по полной программе!

Он оживился, словно вспомнив что-то забавное.

– Представляете, как это обычно выглядит? Собрали начальников отделов, шеф бесится – по прогнозу прибыль упадет на 20 %, делайте что хотите, но нам нужна большая прибыль! Начальники отделов говорят – как? Как это возможно? У нас никогда этого не получалось, а нам теперь говорят: делай что хочешь, но чтоб было или всех уволю! И дальше они начинают придумывать самые разнообразные кривые механизмы реализации заявленной цели.

– А почему кривые? – обеспокоенно спросил полный седящий мужчина.

– Почему кривые? – переспросил Наставник. – Да потому, что иначе и быть не может. Этот вопрос решается на уровне стратегического управления, а не тактического! А им поставили задачу, чтобы прибыль завтра была. И дальше они думают – то ли на панель пойти, то ли убить кого-то... Это, конечно, шутка, но они пытаются решить задачу любыми доступными им средствами!

Он сделал короткую паузу, словно собираясь с мыслями, и продолжил:

– Вторая причина, по которой человек может сделать что-то не так, – он не понял поставленную задачу. То есть при постановке задачи либо была дана ссылка на неизвестные данному человеку факты, документы или явления, либо само задание было сформулировано незнакомыми ему словами. В общем, одно из двух – либо ссылка на незнакомые явления (например, технологии и т. п.), либо использовалась незнакомая исполнителю терминология.

И третья причина, по которой результат не мог быть достигнут, – постановка задачи подразумевала саму задачу, но не подразумевала описание ЦКП – тот результат, который, собственно, от исполнителя ждут. Тогда он придумал ЦКП, который ему представлялся правильным, и выполнил задачу как мог. Если он гений – то сделал это хорошо, если обычный

человек... ну, как получится!

Наставник беспомощно развел руками, как будто поясняя, что при такой постановке вопроса ожидать хороших результатов не стоит.

– Это вся теория, которая необходима для внедрения коучинговых отношений, – весело сообщил он, – дальше идет практика... То есть технология. Что подразумевается под технологиями? Есть технологически правильная постановка задач по пяти шагам и технологически правильное выяснение, почему человек сделал не то, что должен был.

Кроме них, в коучинговые отношения вводится ежедневная проверка подчиненных на предмет понимания того, что они делают, плюс регулярный «мозговой штурм» – как то, что они делают, можно сделать лучше.

– А для чего это нужно? – спросил солидный мужчина. – Ведь, как говорится, лучшее – враг хорошего!

Наставник окинул взглядом присутствующих и вдруг спросил:

– Как вы думаете, друзья мои, кто такие идеальные сотрудники?

Слушатели задумались ненадолго – вопрос показался очень уж неожиданным – потом со всех сторон посыпались версии:

– Роботы!

– Эльфы и гномы!

– Их не бывает! – слышались голоса из зала.

Наставник стоял, заложив руки за спину и слегка покачиваясь на каблуках. Он улыбался, как человек, который знает правильный ответ на этот вопрос, но пока раздумывает – делиться им с остальными или нет. Наконец он заговорил снова:

– У меня есть хорошая новость для вас, друзья мои, – идеальные сотрудники на самом деле существуют! Это люди, которые не нуждаются ни в каком контроле, прекрасно знают область своих задач и выполняют эти задачи с высоким качеством, очень быстро и эффективно. По сути, они являются сами себе менеджерами!

– Ох, и где ж таких взять! – тяжело вздохнула полная женщина.

– Думаете, это что-то из серии утопий, да? – весело поинтересовался Наставник. – Это не так, уверяю вас! Правда, для того, чтобы у вас работали идеальные сотрудники, необходима сущая мелочь – самому стать идеальным руководителем! Итак, в чем состоит работа руководителя? – спросил Наставник и сам же ответил: – Ставить задачи, разбирать ошибки, стимулировать творческое развитие персонала, работать над тем, чтобы каждый сотрудник понимал, что он делает на своем рабочем месте.

Как ставятся задачи? Если помните, я уже рассказывал, что любая задача должна соотноситься с большой целью компании. Большая цель компании известна не всем, а вот ЦКП – то есть продукт, который она выдает, результат ее деятельности – должен быть известен. Если каждая конкретная задача ставится с учетом ЦКП компании, она попадает в основной поток ее деятельности!

Наставник помолчал недолго, словно давая время слушателям осмыслить сказанное.

– Пока скучно, да? – весело осведомился он.

– Нет! – донеслись голоса из зала.

– Сейчас будет веселее, – пообещал он. – Для того, чтобы поставить задачу, сначала человеку предлагается вспомнить, произнося это вслух, ради чего мы работаем, то есть назвать ЦКП компании. Он называет ЦКП, и дальше вы говорите: для получения этого ЦКП какая проблема стоит перед тобой?

Чтобы не быть голословными, давайте возьмем какую-нибудь конкретную задачу.

Наставник задумался, потом вдруг просиял улыбкой.

– Допустим, у меня появилась идея собрать тренинг «Суперчастье за 3 дня». Как вы думаете, к кому надо обратиться для решения такой задачи?

– В отдел маркетинга? – неуверенно вымолвила девушка в очках.

– Неправильный ответ! – отозвался Наставник.

– А какой правильный? – спросил серьезный молодой мужчина.

– Обращаться надо к исполнительному директору.

– А почему именно к нему? – Парень выглядел озадаченным, и видно было, что такой ответ представляется ему неочевидным.

– Потому что именно ему надо будет координировать работу многих отделений для достижения этого результата, – объяснил Наставник, – поэтому задача в первую очередь ставится ему. Примерно так: дорогой исполнительный, я хочу собрать тренинг «Суперчастье за 3 дня». Естественно, даю некоторые дополнительные вводные, чтобы он понимал, на что мы опираемся, – какова цель тренинга, будет ли это просто тренинг для заработка, или у нас будут определенные виды на выпускников, какова целевая аудитория, каковы ресурсы компании, нужны ли дополнительные ресурсы, сколько человек надо набрать, чтобы это было еще и рентабельно. Под эти цели подбираем средства...

Наставник постепенно вошел во вкус, и казалось, что идею и концепцию нового тренинга во всех деталях он придумывает прямо сейчас!

– Задача поставлена. Если исполнительный директор берет под козырек и куда-то бежит, это неправильно! Его надо остановить, вернуть обратно и спросить: в чем проблем реализации данной задачи?

– И как он понял! – выпалила девушка с колечком в носу и волосами невероятного розово-малинового цвета.

– Совершенно верно, – согласился Наставник, – нужно спросить, как эта задача реализуется в идеальном варианте. Примерно так: «Вспомни ЦКП и опиши идеальный способ реализации данной задачи!» Он начинает придумывать. Что он придумывает? То, как он это видит! Я слушаю то, что он придумал, и у меня появляется понимание, правильно ли он меня понял.

Допустим, он говорит что-то вроде: «Это должен быть выездной тренинг, на который мы доставляем людей в количестве 500 человек, обеспечиваем их всем необходимым... Поскольку это будут майские праздники, наверняка надо будет устраивать детей, необходимо достаточное количество аниматоров и много чего еще. Стоимость проживания не должна превышать, к примеру, трех тысяч рублей в сутки...»

Я говорю: три тысячи – дорого. Давай понижать! Искать такой вариант, который будет и качественнее, и дешевле. Потому что за три тысячи на девять дней никто не поедет! Цена проживания станет слишком высокой для нашей аудитории. Хорошо, 2500. Где-нибудь в Подмоскowie? У меня дополнительная вводная: в Подмоскowie нет за такую цену таких площадок! Хорошо, значит, будем искать в другом месте. Тогда нужно решить еще вопрос транспортировки, то есть придется еще больше снизить стоимость проживания, потому что добавляется стоимость билетов, необходимо организовать доставку аппаратуры, всех сопутствующих материалов и так далее.

И он мне описывает картину идеального положения дел – то есть мы все это организовали, достали, сделали в срок, набрали людей, люди подобрались лояльные, заинтересованные, набрали аудиторию, сумели создать положительное впечатление от этого тренинга у людей, сделали видео– и фотосъемку тренинга, потом использовали эти материалы для маркетинга...

Я говорю – стоп, видеосъемка не нужна! Ладно, хорошо, поправим... И так далее. Когда он описал идеальную картину, на ее основе мы уже понимаем, как человек понял все аспекты. И можем сразу же идеальную картину подкорректировать!

Максим поспешно перерисовывал в блокнот закрашенные прямоугольники. Идея понравилась ему своей стройностью и упорядоченностью.

– А вот так, – Наставник переключил проектор, и на экране появилась новая картинка, – выглядит настоящая схема со множеством различных задач! Берем какую-то одну задачу и дальше ее детализируем, выделяя подзадачи, они делятся в свою очередь на элементы, где один переходит в другой, но в рамках общей задачи.

– И тогда, – продолжал Наставник, – мы имеем возможность видеть, как реализуются крупные задачи. Стоит сегодняшняя дата, и по закрашенным фрагментам видно, сколько работы на настоящий момент выполнено, и понятно, есть ли отставание от намеченных сроков. Если хотим понять, почему возникло отставание, раскрываем более детальный уровень и смотрим, какой человек с какой задачей не справился, и сразу проясняются причины отставания от сроков реализации задачи.

– Скажите, а разве при постановке цели прибыль не ставится в начало? – спросил мужчина с бородкой. – Надо ли ставить эту задачу исполнителям, или как?

Наставник задумался ненадолго.

– В начало ставится не прибыль, а цель! А прибыль... Если в вашей компании она не является некой известной константой, если нет понятия «норма прибыли», то, естественно, нужно ставить и прибыль в качестве задачи... Иначе ради чего вы все это делаете?

Он чуть усмехнулся своим мыслям и добавил:

– Однако бывает и так, что некоторые действия не несут за собой никакой прибыльности.

– Почему? – удивилась строгая дама.

– Например, потому, что они работают на перспективу, пиар, бренд, инвестиции в проекты! – бодро ответил Наставник. – Тогда просто говорите, что «хочу сделать вот это, бюджет такой-то». И дальше пытаетесь вместить реализацию этой задачи в бюджет.

Он обернулся к доске.

– Итак, пятишаговый алгоритм состоит в следующем.

Первое – просим сотрудника назвать ЦКП компании.

Он поставил цифру 1 и против нее размашисто написал «ЦКП».

– Второе – ставим задачу и просим человека описать идеальный способ ее решения.

Третье – спрашиваем, чего не хватает.

Четвертое – выясняем, что мешает, какие есть препятствия...

Наставник чуть помедлил и написал цифру 5.

– И наконец последний шаг – на основании того, что мы уже знаем о проблемах и необходимых ресурсах, просим сотрудника расписать пошаговый план выполнения задачи.

Наставник отошел чуть в сторону, полюбовался своим произведением и продолжил:

– Это позволяет получить от каждого человека очень четкую, хорошо контролируемую последовательность его действий. При этом сотрудник осознает, что он делает, зачем он делает, какова конечная цель всего того, что он делает... Он мотивирован, потому что это не какой-то самодур спустил сверху список действий, а он сам запланировал эти задачи и поставил себе сроки! Естественно, если сроки слишком длинные, то мы их корректируем сразу же!

– А если что-то идет не так? – спросила девушка в очках.

– Что получается, если человек ошибся? Он приходит к вам, и первое, что вы спрашиваете, – а в чем проблема? Когда он описывает проблему, вы понимаете, что, может быть, стоит снова попросить его назвать ЦКП компании – ну, это как бы опциональный шаг! – а после того, как он назвал проблему, просите его описать идеальное решение этой проблемы. С учетом, конечно же, ЦКП компании! После того, как он описал идеальное решение, спрашиваете, в чем сложности, чего не хватает, и он сам расписывает план выхода из той проблемы, с которой он к вам пришел.

«В общем, на колу мочало – начинай сначала! – думал Сергей, торопливо записывая последовательность шагов. – А ведь ловко придумано, ловко! Вроде как бы каждый человек сам себе начальник...»

– Если сотрудник описывает идеальную ситуацию, а мы понимаем, что она на самом деле далека от идеала, можем его вовремя подкорректировать, предложив ему свое видение идеальной ситуации. И для сотрудника это может стать развивающим опытом – ведь теперь он знает, как можно решать такие вопросы!

– Значит, за него и думать надо? – с недоумением протянул плечистый парень.

– Нет, конечно! – покачала головой Наставник. – Когда ваш сотрудник узнал, каким способом можно реализовать поставленную цель, он все равно сам придумывает, чего не хватает, в чем проблема и какие задачи надо поставить, чтобы эту цель реализовать. Задачи он ставит кому?

– Себе! – донеслось из зала.

– Правильно, только себе, – согласился Наставник, – только на своем уровне компетенции и управления. Если это начальник отдела, он не ставит задачи смежным отделам – только своему отделу. Если есть вопрос к смежному отделу, он идет к руководителю, который управляет обоими отделами сразу. Горизонтально эти задачи не решаются. Почему, как думаете?

– Компетенция... – задумчиво предположил парень в драных джинсах.

– Да, компетенции может не хватить! Они не знают стратегических планов, на основании которых поставлены данные тактические задачи. Или они не знают тактических задач, на основании которых поставлены данные операционные задачи. Поэтому решения, которые принимаются на горизонтальном уровне, чаще всего являются просто-напросто... – Наставник прищелкнул пальцами, подыскивая подходящее слово, – ну, не совсем эффективными! Поэтому при необходимости сотрудник идет к вышестоящему начальству. И начальство уже призывает двух этих сотрудников, описывает задачу, они придумывают идеальную ситуацию реализации... То есть один уже знает, а его смежник продумывает свою идеальную ситуацию, дальше они достигают соглашения о том, чего не хватает, какие существуют проблемы и какие задачи каждый из отделов должен себе поставить, чтобы результат был получен. И создают планы, которые сами же потом выполняют! А старший руководитель наблюдает за процессом реализации поставленных задач.

– Вопросы есть?

Ответом ему была тишина.

– Да все вроде бы просто и очевидно, только никто этим не занимается, – доверительно сообщил он, – на втором модуле людей на протяжении месяца заставляли проделывать эту процедуру много раз, чтобы они хоть как-то привыкли. Если не проделывать – то это пустое знание.

Наставник подошел к столу, мельком заглянул в свои бумаги.

– Еще одной важной задачей руководителя является регулярное тестирование персонала на предмет повышения качества задач.

– Простите, регулярное тестирование сотрудника на предмет чего? – переспросила полная женщина.

– На предмет того, чем он занимается! – ответил Наставник. – То есть вызываем и спрашиваем – что ты делаешь? Он говорит, к примеру: я строю космический корабль! А мы спрашиваем дальше: а для чего ты его строишь? Он отвечает: для того, чтобы три космонавта могли полететь на Марс! Прекрасно! Как это можно сделать еще лучше, чем ты это делаешь?

И дальше начинаем задавать ему этот вопросы снова и снова. Конечно не один и тот же вопрос, но все эти вопросы будут из области: как можно сделать лучше то, что ты делаешь? Как

это можно сделать еще эффективнее? Где можно сэкономить? Как можно добиться лучших показателей?

И если работника хотя бы раз в неделю озадачить такими вопросами, он, во-первых, начинает гораздо более сознательно подходить к тому, что делает, и, во-вторых, по ходу вашего разговора у него начинают появляться идеи, которых не было на момент постановки задачи.

– Это на планерке, да? – уточнил мужчина с бородкой.

Наставник покачал головой.

– Нет, не на планерке, только один на один.

– Где же столько времени взять? – всплеснула руками женщина средних лет с простоватым лицом. – Тогда придется только этим и заниматься!

Но Наставника сбить с толку было непросто.

– Сколько у одного человека подчиненных? Если больше 7–8, то он становится неэффективным. Просто более чем за 8 подчиненными сложно наблюдать! Дайте начальнику отдела 15 человек, не разбивая их на рабочие группы, и можете быть абсолютно уверены в том, что он не контролирует половину этого состава. А если в подчинении 7 человек, то можно каждый день с кем-нибудь одним пообщаться 15–20 минут на тему «что можно сделать в твоей работе еще лучше?».

Наставник улыбнулся, словно бы вспомнив что-то забавное.

– Маленький пример – все вы уже видели наверняка в гостиницах такую табличку: «Мы экономим воду, поэтому если вы хотите, чтобы вам заменили полотенца, бросьте их на пол». Идея возникла у горничной отеля Hyatt достаточно давно, когда один из менеджеров собрал горничных и начал задавать им вопросы о том, как можно сэкономить на обслуживании клиентов, не нарушив стандарты качества обслуживания. И вследствие такой двухчасовой сессии одна из горничных сказала: «Ну, если мы будем стирать полотенца реже, то можем сэкономить достаточно большие деньги». В результате – они экономят на воде, экономят на порошке, электроэнергии, амортизации стиральных машин, на зарплате персонала, который стирает, сушит, развозит, меняет... В среднем сеть отелей экономит на этом деле порядка 5 миллионов долларов в год. Одно маленькое решение!

Другой пример – авиакомпания Virgin America решила сделать интересный ролик о том, как пользоваться средствами индивидуальной защиты. Вместо этих скучных стюардесс просто запускают видео – смешной ролик с элементами рэпа, брейк-данса, современного балета и легкой эротики... В результате у авиакомпании на восемь процентов увеличилось количество летающих – просто потому, что пассажирам нравится такой прикольный ролик!

Как вы думаете, почему такие интересные предложения и инновации можно получить именно от сотрудника, который находится внутри производственного процесса?

– Обратная связь? – предположила девушка с колечком в носу.

Наставник согласился:

– Ваши сотрудники знают все о том, что делают каждый день! Они могут улучшить бизнес-процессы, могут подсказать вам какие-то совершенно новые способы обслуживания клиентов, удешевления каких-то материалов, продукции и так далее...

Еще пример – считается, что идеальная температура содержания свиньи 25 градусов. Попробовали сделать свинарник, в котором свинья сможет регулировать температуру. Для этого ей надо было тыкать носом в большие кнопки – одна кнопка понижала температуру, другая повышала. Предварительно одну из свиней научили это делать. Вскоре все свиньи научились этому. Они устроили себе комфортную температуру в 21 градус, что, как вы понимаете, сэкономил весьма немалую сумму денег.

– Поэтому с персоналом надо общаться! – весело резюмировал Наставник.

В зале послышался дружный смех. Улыбнулся и Наставник... Но тут же снова заговорил серьезно:

– Когда мы сталкиваемся с какой-нибудь сложностью, при которой человек не понимает, как создать идеальную картинку, нужно спросить его: «Чего для этого не хватает?» – «Не знаю!» – «Подумай, чего бы могло не хватать?» – «Ну, может вот этого...» Затем начинаем уточнять: а почему этого не хватает? Что вследствие этого получится? Задаем вопросы в стиле «и что?»

У нас в школе коучинга есть несколько – в частности, 12 или 14, – способов прочистки цели, то есть снятия с цели шелухи. Очень часто бывает, что человек ставит себе цель весьма далекую от того, что он хочет на самом деле. Он приходит не столько с целью, сколько со способом решения какого-то вопроса. И мы начинаем задавать ему вопросы, чтобы он дошел до того, что же ему нужно на самом деле.

Ну, например, с каким вопросом приходят к семейному терапевту? «Как сделать так, чтобы жена меня не доставала?» А чего человек хочет на самом деле? Любви и хороших отношений. А задачу формулирует так – как сделать, чтобы не доставала! И вот пока ты его вопросами не переведешь из позиции «она, зараза такая, достает, сделайте с ней что-нибудь!» в позицию «я ее люблю и хочу, чтобы у нас с ней были хорошие отношения», приходится задавать вопросы. А пока он не ответит на всю цепочку вопросов, он не может достичь этой цели! Пока не поставил цель – непонятно, куда двигаться.

В одной из техник задают вопросы «и что вследствие этого получится? И что будет потом?». Ребенок одной из учащихся, присутствовавший на лекции, это слушал и говорит:

– Ну что он ерунду несет какую-то! Это же проще делается.

– Как? – спрашивает мама.

– А надо просто спросить – «и чо?».

В зале послышался смех. А Наставник тем временем продолжал развивать свою мысль:

– Ну, возьмем, к примеру, такой вот диалог:

– Я хочу ехать на красном феррари!

– И что?

– Я буду крутым мужиком!

– И что?

– Все девки района мои!

– И что?

Ну, собственно, и все... Феррари – штука весьма дорогая, затратная в обслуживании, а главное – толку от нее в Москве почти никакого.

Поэтому процесс «и что?», с одной стороны, сильно сокращает нагрузку на постановку целей, с другой стороны, если расспрашивать таким образом вашего сотрудника, он может прийти до интереснейших решений. Только спрашивать нужно не «и что?», а «что еще может быть?», «что еще может быть лучше, чем то, что ты предложил?», «а если бы ты был гением, что бы ты предложил тогда?», «а если бы ты знал гениального человека, что бы он предложил?». Ну, то есть надо вывести человека из позиции «я не знаю, что сказать» в позицию «а если бы ты был...».

Понятно, что человек не может быть компетентен во всех вопросах и может упереться в предел своей компетентности, тогда спрашиваем: а как ты можешь это выяснить? Или: где ты можешь это выяснить? И что ты будешь делать, когда выяснишь? Мы максимально проясняем задачу и отправляем сотрудника ее выполнять – разумеется, указав, какой срок ему на это отводится!

К чему это все приводит? Во-первых, человек начинает понимать, что делает. Во-вторых, через какое-то время, примерно на 4-й – 5-й раз обращения к вам с каким-то вопросом он

понимает, что к вам ходить бесполезно, все, что вы скажете, будет...

– «И что?»! – хором донеслось из зала.

– Правильно! Опиши свое идеальное видение результата... И он начинает делать это сам. Дальше вопрос только в том – результат, которого он достигнет, устраивает вас или нет? Если не устраивает, вы вызываете сотрудника к себе и спрашиваете: в чем проблема? Как ты думаешь? – Нет проблемы... – Хорошо! Какой ЦКП нашей компании? В чем проблема? Какое идеальное решение?

– Тут самому терпения надо набраться! – выкрикнул крепкий парень.

– Да, – согласился Наставник, – но фишка в том, что терпения надо набраться на два месяца, пока весь персонал не привыкнет решать задачи наилучшим способом. Дальше у вас появляется море свободного времени! Потому что вы смотрите на диаграмму Ганта и видите скорость продвижения задач, вы видите, выполнены сегодняшние задачи или нет. Если не выполнены, что вы делаете?

– Вызываю сотрудника и спрашиваю, в чем проблема! – весело ответил плечистый парень.

– А должно быть ограничение по времени решения задачи – доложить о результатах, например, завтра? – спросила строгая дама.

– Ну, зависит от того, что это за задача и перед кем вы ее ставите, – отозвался Наставник, – если вы ставите задачу перед исполнительным директором, там работы, наверное, на месяц-два или даже три. Если вы ставите задачу перед конечным исполнителем, например: «мне срочно надо закупить скрепки» – выполнение такой задачи требует значительно меньшего времени!

– То есть он должен знать, когда ему нужно представить результат? – Дама, видимо, решила выяснить этот вопрос до конца.

– Конечно, – согласился Наставник, – он сам себе назначает срок исполнения.

– Ну, это же зависит от того, какая система сложилась в компании...

Но у Наставника явно было иное мнение на этот счет.

– Знаете, если мы просто говорим: так, Иванов, у тебя двадцать минут слетать к ларьку и обратно и принести сюда воды, здесь все понятно. Но если срок выполнения задачи спускают сверху, он может быть нереален для исполнения задания в нужном качестве. Поэтому я предлагаю, чтобы исполнитель участвовал в составлении графика. Он говорит: это я сделаю за три дня. Если я понимаю, что меня пытаются, мягко говоря, обмануть, спрашиваю: а почему за три дня? Почему не за полдня? Обоснуй! И он мне должен обоснованно рассказать, почему выполнение этой задачи будет занимать столько времени. Он может сказать: дело в том, что у меня еще восемь задач, и за эти три дня у меня будет только два рабочих часа, которые я смогу уделить данной задаче, – это нормальное обоснование. За два часа выполнишь – супер! Только давайте теперь вместе с вышестоящими сотрудниками, которые поставили ему эти задачи, определим приоритеты. И, возможно, придется изменить приоритеты в зависимости от того, на что влияет выполнение этих задач. Но человек должен участвовать в этом! Когда говорят «у тебя полдня, давай делай!», у него опускаются руки, он полностью деморализован... Какие полдня, тут работы на месяц!

Итак, если мы следуем описанной выше схеме, люди начинают действовать осознанно и перестают нас донимать. Со временем они перестают нарушать свой график, и самый главный плюс в том, что когда человек знает, что он делает, зачем и как это сделать лучше, качество его работы становится очень высоким.

Наставник чуть улыбнулся и лукаво посмотрел на присутствующих, словно собирался поделиться секретом.

– И знаете что, друзья мои? Те, кто работает в такой системе отношений, обычно начинают интересоваться учебой. Они стремятся к тому, чтобы больше делать самостоятельно. Странный,

конечно, побочный эффект, но многие из таких сотрудников становятся многостаночниками! Лентяи постепенно отсеиваются, они испытывают дискомфорт, потому что внезапно завышать сроки теперь не получится и у них обязательно спросят – почему такие большие сроки? – а чтобы выполнить работу в разумный срок, придется трудиться. Они либо переучиваются, либо уходят. В итоге штат постепенно сокращается. В среднем команда может уменьшиться в два раза с сохранением объема производимого продукта. При этом все участники мотивированы. Они знают и понимают, зачем действуют, и сами себе ставят цели. Это не финансовая мотивация, она работает лучше финансовой! Ругать никого нельзя, хвалить – обязательно!

– Совсем нельзя? – деловито уточнил солидный мужчина. – Даже если проблемы возникают?

– Нельзя, – строго ответил Наставник, – если есть проблема – ищи идеальное решение!

Ругать работника бесполезно, он не смог сделать, потому что... И тут мы обращаемся к началу нашей лекции. Либо не было достаточного количества исходной информации, не было понимания вводных данных, либо были использованы незнакомые слова. Запросы типа «и что?» помогают прояснить все непонятные слова, вопросы типа «чего не хватает?» помогают прояснить, какой информации недостает и где ее можно получить, и когда у человека полностью прояснена задача, он в состоянии ее выполнить в срок и с оптимальным качеством.

Если необходимо принимать какие-то новые решения, он хотя бы знает, на основе чего они принимаются! У него уже есть приоритеты. Может быть, приоритет срок, может быть, цена, может быть, качество исполнения... И когда отправляешь человека на поиск нужных запчастей, он уже знает, как правильно действовать, ориентируясь на задачу. А если ему сказали: «Денег столько-то, найди то-то» и он понимает, что придется либо приобретать товар более низкого качества, либо повышать смету, но при этом он не знает ЦКП, то скорее всего он решит пренебречь качеством. Деньги-то, типа, важнее! А когда исполнитель знает ЦКП, когда видит перед собой идеальную картину, он уже может действовать иначе. Если понимает, что и качество должно быть высоким, и за рамки бюджета выходить нельзя, будет искать способ договориться.

– Знаете, я вспомнила... – волнуясь, начала девушка в очках, – есть пример компании FedEx. Там все сотрудники были информированы о том, что ЦКП – «быстрая доставка грузов». Однажды, когда случилась снежная буря и довести посылки было невозможно, один из сотрудников под свою ответственность заказал вертолет – и посылки были доставлены вовремя!

– Класс! – отозвался Наставник. – Замечательный пример. Плюс еще и замечательный маркетинговый ход... Или возьмем, к примеру, автомобили... Land Rover отозвал всю партию – восемь тысяч машин! – из-за того, что в трех автомобилях обнаружилась техническая неисправность. Как вы думаете, это большие деньги?

– Огромные! – донеслось из зала.

– Да, очень большие, – согласился Наставник, – они что, болваны? Я имею в виду руководство компании. Нет конечно! Этим они подняли планку качества своих машин очень высоко. И дальше была проведена большая рекламная кампания под лозунгом «мы заботимся о наших клиентах, чего бы нам это ни стоило».

– Но причина-то все-таки была? – спросил длинноволосый парень в драных джинсах.

– Конечно. Однако отзывали партию из восьми тысяч, в то время как проблема возникла у одной-двух или, максимум, трех машин. И, скорее всего, с остальными бы ничего не произошло!

Не знаю, понятно ли объяснил... – Наставник лукаво прищурился и предложил:

– Может, закончим уже?

– Нет! – донеслось со всех сторон.

– Правильно! У вас сейчас будет задание, вы его выполните прямо здесь и сейчас, с помощью пятишагового алгоритма. Нужно расписать какие-нибудь пять проблем, которые есть в вашей

жизни. Любые вопросы! Например, «ребенок плохо учится», или «в квартире надо делать ремонт», или что угодно другое! Шаги перед вами, – Наставник показал на доску, – на всякий случай повторяю еще раз: первое – в чем проблема, второе – идеальное решение, третье – чего не хватает, четвертое – какие сложности, пятое – план реализации.

– А задание прямо сейчас нужно выполнить? – спросила полная женщина. Видно было, что эта перспектива ее немного пугает...

– Да, прямо сейчас и прямо здесь! – беззаботно отозвался Наставник.

– А для чего? Что это нам даст? – Дама почему-то выглядела растерянной.

– Вам это даст возможность применить теорию на практике, – ответил Наставник, – как известно, знание методологии не означает умение ее применять! Применение начинается после практики. Если вы коуч, то будете применять эту технологию к вашим клиентам, если вы бизнесмен, применяйте ее к себе, любимому, и к своим подчиненным.

– А если подчиненных немного? – спросил молодой мужчина.

– Хоть один! Лучше применять к нему эту технологию, чем потом орать на него, что он идиот.

– А можно к самому себе применить?

– Не можно, а нужно! Это алгоритм правильного решения задач. И применяется он к любой задаче, подчеркиваю еще раз! Большинство людей не знают, чего они хотят на самом деле. Идеальный способ решения задачи – это то, что открывает глаза на реальность. Мы обычно реализуем худший, но простейший способ решения любого вопроса. Не даем себе труда подумать – что же для нас будет хорошо? Поэтому применяйте этот алгоритм и поймите, что именно для вас будет лучшим решением! Итак, работаем! – скомандовал Наставник.

Слушатели склонились над тетрадами и блокнотами. Работали молча, сосредоточенно, слышно было лишь, как, шурша, переворачиваются бумажные страницы...

«Значит, так, вопрос первый – школа коучинга! – Максим писал быстро, и все равно рука не поспевала за мыслью, так что вместо его обычного аккуратного почерка получались какие-то летящие каракули. – Тут все понятно: иду, записываюсь, учусь, расту над собой... Что нужно? Деньги, время, желание! Что мешает? Их отсутствие! Ну, желания хоть отбавляй, сейчас особенно. С деньгами и временем чуть сложнее, но все решаемо! Виктор Васильевич прибавку обещал за новые обязанности по сертификации, можно накопить...»

Алексей начал было вдохновенно расписывать план вывода из кризиса своего ресторана, но что-то упорно мешало ему. Картинка никак не желала становиться идеальной, хоть тресни! «Ну, как там говорил Наставник: “а если бы ты был гением, что бы ты предложил?” – с тоской думал он, цепляясь за эту мысль, как утопающий за соломинку. – Да черт его знает, что бы я предложил, я ведь не гений! А вот если бы у меня был гениальный друг... Это, пожалуй, лучше!»

Алексей словно увидел себя со стороны – вот он, красный и встрепанный, вылетает из квартиры после очередного скандала с Полиной, вот возвращается вечером на цыпочках, чтобы нечаянно не разбудить ее, вот уныло тащится вслед за ней по торговому центру, нагруженный пакетами... Бр-р, самому противно стало! И очевидно, что ему – такому! – успешным человеком стать не удастся. Все-таки прав был Наставник, что личная жизнь собственника накладывает отпечаток на бизнес...

Алексей глубоко вздохнул, словно собираясь прыгать в холодную воду, и, зачем-то прикрывая страницу блокнота рукой, чтобы никто случайно не увидел, написал: «Я хочу развестись с женой».

Ольга успела исписать несколько страниц. Ей внезапно пришла в голову идея о том, что неплохо было бы открыть собственное производство! Лекала европейских производителей все-таки не рассчитаны на среднюю российскую женскую фигуру, а у китайцев вообще караул – эти

прекрасные трудолюбивые люди, похоже, вообще не знают, что у женщины бывают грудь и бедра! Сколько раз клиентки уходили с пустыми руками из-за того, что не могли подобрать для себя одежду подходящего размера! Да, есть, конечно, сегмент «плюс сайз», но там другие фасоны! И почему так получается – либо платьишко чуть больше носового платка, либо чехол на танк? Задача, конечно, несколько подавляла своей грандиозностью, но от этого было даже интересно! «Значит, организовать производство... Отшивать коллекции – небольшими партиями! – и реализовывать через свои торговые точки. Вещи в духе последних тенденций, но ориентированные на наших покупательниц! Черт, как я раньше об этом не подумала, ведь читала где-то, что среднестатистическая россиянка – ну, не юная девушка, конечно, а взрослая женщина! – примерно пятидесятого размера. Что нужно? Много всего – производственные мощности, помещение, персонал... Здесь и сейчас всего не охватишь, надо думать и считать, собирать информацию и консультироваться со знающими людьми. Над этим еще работать и работать, но идея-то какова!»

Сергей добросовестно пытался сосредоточиться, но мысли почему-то были далеко от бизнеса. Сейчас его заботило другое – сын, Павлик... Грустно было осознавать, что мальчишка вырос, а он его почти не знает! После разговора с коучем Еленой Сергей много думал о том, как стать для сына близким... Нет, не другом, конечно, но настоящим отцом. Вопрос только, как это сделать? Ведь и Павлик привык давно, что дома папа бывает редко, приходит усталый и ограничивается дежурными фразами вроде «Как дела? – Нормально!»

«Раньше надо было сыном заниматься, – думал Сергей, – но это дело прошлое... Теперь-то что? Не в зоопарк же его вести! Спихватился, дурень». Он тщетно пытался представить, какими могли бы быть его идеальные отношения с сыном – как они идут куда-то вместе, смеются, разговаривают, – но картина упорно не складывалась. Павлика он привык видеть только уткнувшимся в какой-нибудь гаджет. «Делать надо было что-то вместе, – думал Сергей, – вон, как меня батя с собой в гараж брал, учил всему, за руль сажал даже... Значит, так и запишем – нужно общее дело, объединяющее! Другой вопрос – какое? Им, нынешним, ничего, кроме компьютеров, не нужно, не оторвешь. Значит, компьютер мешает! Стоп-стоп-стоп. А что, если...»

Додумать до конца он не успел. Мысли его прервал голос Наставника:

– Ну, что, друзья мои? Справились?

– А вот у меня не получилось! – жалобно протянула женщина средних лет. Рыжая, веснушчатая, немного пухленькая, вся какая-то мягкая и уютная, она, наверное, была веселой хохотушкой... Но только не сейчас. Казалось, она готова расплакаться.

– Ну хорошо, Мария, – сжалился над ней Наставник, – давайте разберем вашу ситуацию. В чем проблема?

– Понимаете, – торопливо заговорила женщина, – у меня дочь не хочет учиться! Прямо как в том примере, который вы привели... Я ее в лицей устроила, в хороший, с экономическим уклоном, столько денег отдала, а она не учится!

Наставник слегка нахмурился.

– Итак, проблема определена: ребенок – неуч. Второй вопрос – какова для вас идеальная ситуация?

Женщина ненадолго задумалась.

– Ну... Она ходит на занятия, занимается дома сама, мне не приходится ее постоянно контролировать...

Ее голос звучал немного неуверенно, и было заметно, что она впервые формулирует эту мысль.

А Наставник невозмутимо продолжал:

– Итак, идеальная ситуация, которую описала Мария, – ребенок учится, занимается самостоятельно, и ей не приходится его постоянно контролировать! Я сейчас буду немного занудным... Скажите, а зачем вам это нужно?

– Ну как зачем? – женщина выглядела обескураженной. – Я же мать! Я хочу, чтобы моя дочь получила образование, достойную профессию, зарабатывала прилично, выросла хорошим человеком... Счастливой стала, в конце концов!

– То есть ваш, если так можно выразиться, ЦКП как мамы состоит в том, чтобы ребенок вырос хорошим и счастливым человеком? – спросил Наставник.

– Да... А как же иначе? Я ведь только хорошего для нее хочу!

– А для этого ей непременно нужно стать экономистом? – невозмутимо продолжал свой допрос Наставник. – Простите, но для меня эта связь не очевидна!

– Ну не дворником же! – всплеснула руками женщина.

– Хорошо, – неожиданно легко согласился Наставник, – и как вы считаете, что для этого нужно?

– Желание ее нужно, больше ничего! – отрезала женщина. – Говорю ей, говорю – как об стенку горох! И что обидно – умная ведь девочка, все на лету схватывает.

– Ну хорошо – а что тогда мешает?

– Да ерундой она занимается, – махнула рукой Мария, – вечно носится с какими-то собаками, кошками блохастыми, в приют ходит, кормит их, пристроить пытается... Не дождусь прямо, когда это все закончится! И подружки все такие же ненормальные – одно зверье на уме.

– Да, – протянул Наставник, – у меня создается впечатление, что ваша дочь уже сейчас хороший человек! Но вы все еще уверены, что она непременно должна пойти учиться на экономиста? И стать счастливой, занимаясь нелюбимым делом?

Женщина вдруг побледнела.

– Простите, – вымолвила она, – простите, я все поняла... Спасибо вам!

– Пожалуйста! – лукаво улыбнулся Наставник. – И кстати, – он лукаво прищурился, – я слышал, хорошие ветеринары очень неплохо зарабатывают и являются уважаемыми людьми.

– Итак, друзья мои, – обратился он к залу, – сегодня наш семинар заканчивается. Я очень надеюсь, что все полученные здесь знания окажутся полезными для вас!

Будьте готовы к тому, что внедрить новшества в компании – дело не одного дня. И не двух, и не трех, а значительно большего времени! Внедрить организационную схему, внедрить коучинговые отношения – это два месяца как минимум! И если получится так быстро, можете считать, что вам повезло.

– А если большая структура, то и полгода понадобится! – выкрикнул плечистый парень.

– Можно внедрить. Можно разослать циркулярное письмо всем вовлеченным в процесс, но

люди будут сопротивляться. Людей надо сначала замотивировать, объяснить, зачем все это нужно, у них появится желание... Потом провести мастер-класс, показать, как это делается. Проверить, что каждый сотрудник все выполняет правильно, а он должен проверить дальше по цепочке, что все действуют также правильно... То есть внедрение – это достаточно длительный процесс! Надо еще учесть, что часть сотрудников уйдет, придут другие, и их придется обучать!

– Надо «шляпы» сделать, и все! – Девушка с колечком в носу была настроена решительно.

– Да, и «шляпы» тоже, – согласился Наставник, – там много работы, ребята! Поэтому если вам удастся внедрить хотя бы десятую часть того, о чем мы говорили, результат будет очень серьезный. Постепенно внедрите все.

Он сделал короткую паузу и заговорил тепло и проникновенно:

– Я призываю вас – будьте терпеливы. Не стремитесь переделать все и сразу! Работайте над своим бизнесом, но в первую очередь работайте над собой, потому что, как все мы помним, бизнес – отражение личности собственника. Вас будут поддерживать наши консультанты, и при необходимости вы всегда можете обратиться к ним. У них больше опыта, но эти люди говорят с вами на одном языке и смогут вам помочь.

Думаю, что многих из вас я еще увижу на следующих семинарах, а некоторых – и студентами Школы коучинга. Вам будут приходить рассылки о наших мероприятиях, так что, как говорится, следите за рекламой!

И знаете что? – Наставник чуть улыбнулся. – Я верю, что у вас все получится! Вы многому научились, даже если пока не до конца осознаете это. Многие из вас в самом ближайшем будущем ждут интересные открытия и важные перемены в жизни. Вот увидите, так и будет!

Он помедлил недолго и торжественно провозгласил:

– На этом все! Я прощаюсь с вами... И буду рад видеть снова!

На несколько секунд стало тихо, но в следующий момент зал взорвался аплодисментами. Мужчины и женщины хлопали, благодарили, подходили пожать Наставнику руку... Он выглядел усталым, но счастливым, как человек, удачно завершивший большую и сложную работу.

И это было действительно так.

Уважаемый читатель! Рискну предположить, что у вас есть проблемы, нерешенные задачи, несбывшиеся пока мечты. Возможно, они даже не связаны с бизнесом и лежат совершенно в иной плоскости ваших жизненных интересов. Есть? И это прекрасно! Возьмите лист бумаги и распишите ваши задачи по пятишаговому алгоритму Наставника.

1. Проблема.
2. Идеальная картина ее разрешения.
3. Ресурсы (то, что вам нужно для этого).
4. Препятствия (то, что вам мешает).
5. Пошаговый план с указанием сроков выполнения.

Дальше его останется только выполнить!

Часть 6. Перемены

Глава 1. Сергей

Утром следующего дня Сергей проснулся поздно – часы на стене показывали половину одиннадцатого. Первая мысль была – черт, проспал! На семинар опаздываю! Сергей хотел было вскочить с постели, но вспомнил, что спешить уже некуда, семинар закончился вчера, и теперь при желании можно спать хоть до полудня, благо день выходной.

Солнце светило в окно, и незадернутую штору из тонкого тюля колыхал легкий летний ветерок... Из кухни слышались плеск воды и звяканье посуды – значит, Ирка уже встала и завтрак готовит!

Сергей блаженно потянулся в постели, поднялся, натянул домашние джинсы...

– Серень, ты омлет будешь?

В комнату заглянула жена. Розовая, свежая, в легком домашнем халатике, она показалась ему такой близкой, теплой, родной! Еще бы немного – и несдобровать омлету, сгорит к чертям собачьим...

Но тут Сергей вспомнил, что вчера на семинаре запланировал себе очень важное дело. Хорошо бы его выполнить поскорее, пока не засосала рутина, не выветрилась атмосфера волшебства, когда рушатся привычные представления о жизни, когда весь окружающий мир выглядит не так, как обычно, и невозможное становится возможным...

Он с некоторым сожалением покосился в вырез Иркиного халатика, чмокнул ее в нос, как когда-то в юности.

– Серень, ну что ты, прямо... – Жена почему-то смутилась, покраснела, как девчонка, и от этого стала еще привлекательнее.

– Готовь свой омлет, я голодный! – весело сказал он, и как бы невзначай спросил: – А дети дома?

– Наташки нет – ни свет ни заря в свой детдом уехала, – доложила Ирина, – а Павлик дома, как всегда, с утра за компьютером сидит! Хоть бы с ребятами пошел погулять... Поговорил бы ты с ним как-нибудь, что ли!

– Поговорю, Ириш! Вот прямо сейчас и поговорю.

Сергей направился в комнату сына. Увидев Павлика, склонившегося над компьютером, он даже расстроился – таким худым, бледным, а главное – отрешенным показался ему сын. «Ну, прямо весь в экран ушел! – с грустью думал Сергей. – И я тоже хорош, совсем внимания не уделял...»

– Пап? – сын наконец-то оторвался от своего занятия и вопросительно уставился на него.

– Тут такое дело, сынок... – Сергей замялся, подыскивая подходящие слова. Этот разговор он продумывал неоднократно, но сейчас все как-то вылетело из головы. – В общем, мне твоя помощь нужна!

– Помощь? – в глазах сына мелькнуло удивление и, слава богу, искра интереса. – А в чем?

– Понимаешь, – Сергей уселся на узкий диванчик, служивший Павлику постелью, – не силен я в современной технике, во всех гаджетах... Отстал! – признался он, – а по работе надо. Мир, как говорится, на месте не стоит.

Теперь Павлик смотрел на него заинтересованно, сочувственно даже...

Ободренный этим, Сергей продолжал:

– В общем, на курсы идти несолидно как-то, да и времени маловато... Я хотел тебя попросить, чтоб ты меня научил, как всей этой фигней пользоваться.

– Меня? – Павлик неожиданно расплылся в совершенно счастливой, какой-то щенячьей улыбке. – Конечно, пап! Только знаешь что?

– Что? – насторожился Сергей.

– А давай ты за это научишь меня машину водить?

– Заметано! – согласился Сергей. – Давай учи отца...

Солнце уже садилось вдалеке, и закатные лучи озаряли привычный и милый сердцу каждого простой среднерусский пейзаж – березовую рощицу, поле, поросшее ромашками и лютиками, маленькую речушку, петляющую под мостом... По пустому и почти заброшенному загородному шоссе катила новая ауди Сергея – то дергаясь на месте, то виляя из стороны в сторону.

– Я еду, пап! Еду!

Павлик был совершенно счастлив. Раскрасневшийся, с растрепанными вихрами и сияющими глазами – откуда только взялась в них глубокая синева? – сейчас он совершенно не напоминал сутулого бледного подростка, отрешенно уткнувшегося в экран компьютера.

– Нет, ну ты видел? Еду! Сам!

– Видел-видел! Молодец, сынок. Газку поддай, не дергай...

Просить дважды не пришлось. Сын утопил педаль до упора и тут же чуть не слетел в кювет. За долю секунды у Сергея перед глазами словно пролетела все прошедшая жизнь.

– Тормози! – успел крикнуть он.

Раздался противный скрежет, автомобиль словно подпрыгнул на месте и остановился. Павлик, белый как полотно, сидел, вцепившись в руль...

– Ничего, нормально все. – Сергей попытался улыбнуться. – Сам такой был, не переживай!

Он вспомнил такой же жаркий день, пустой загородный проселок и себя за рулем отцовской «шестерки». «Все как тогда, все повторяется, – думал он, и в этой мысли было что-то умиротворяющее, даже радостное. – Жизнь, одним словом. И это хорошо!»

Сергей почесал макушку – на его голове, скорее всего, сегодня добавилось седых волос. «Было бы хорошо для пацанов такое место обустроить, чтобы водить учились безопасно! Типа трека или картинг-центра... Надо бы с Джоном Петровичем завтра обсудить!»

Глава 2. Ольга

«Все-таки хорошо за городом – тихо...» – думала Ольга, сидя у окна в гостиной на первом этаже отцовского дома в Рассветово. Солнце уже припекало, пахло свежей травой и приближающимся летом.

Впрочем, сегодня она приехала сюда не только затем, чтобы повидать отца и подышать свежим воздухом, отдыхая от городской суеты. Идея с открытием собственного производства была, конечно, многообещающей, но, взвесив свои возможности, Ольга поняла, что самостоятельно ей сейчас это не потянуть, и в первую очередь финансово. Она долго прикидывала так и эдак и наконец решилась обратиться за помощью к отцу. Конечно, непросто было нарушить все заповеди, которых она придерживалась столько лет, – рассчитывать только на себя и никого ни о чем не просить... Хоть в чем-то поступиться своей гордостью и самостоятельностью ох как не хотелось!

Но с другой стороны... «Он же мой отец, – думала Ольга, подъезжая к поселку, – и я ему, в конце концов, предлагаю перспективный и выгодный проект, а не милостыню прошу. В любом случае, он человек умный и опытный, так что поделиться с ним и выслушать его мнение не будет лишним».

В последнее время Ольга сама себе удивлялась. Иногда ей казалось, что она, словно змея или

ящерица, сбрасывает старую кожу, чтобы явиться совсем другой, обновленной и свежей. И эта новая ипостась, куда более легкомысленная, жизнерадостная, мало напоминающая прежнюю железную бизнес-леди, с каждым днем нравилась ей все больше и больше! Дизайнер Маша подобрала ей несколько вещей, которые раньше она бы никогда в жизни не надела, и теперь Ольга чувствовала себя такой помолодевшей, легкой...

И почти счастливой.

– Да, Лелька, ты у меня, конечно, молодец! – задумчиво произнес отец, отхлебнув виски со льдом и затягиваясь ароматной сигарой. – Горжусь тобой, честно. Даже готов вложиться в твою идею! Швейное производство – это хорошо... И людям работа будет, и нам с тобой заработок, и тетки наши, глядишь, перестанут себя голодом морить, чтоб соответствовать! А то ходят, понимаешь, костями гремят, тьфу! Смотреть противно. Не то что в наше время...

Он замолчал ненадолго, чуть улыбаясь своим мыслям, потом, словно спохватившись, продолжал:

– Да, денег я тебе дам. И уверен, что это окупится! Только знаешь что? Будет у меня к тебе встречное предложение!

– Какое? – насторожилась Ольга.

– Хочу тебя познакомить с одним человеком. Очень хорошим человеком, умным, ответственным...

– Папа! – укоризненно сказала она. – Ты что, сватаешь меня, что ли?

– Да не в этом смысле! – махнул рукой отец. – Демчев у нас товарищ серьезный, положительный, семьянин, у него, кажется, трое детей... А может, даже четверо, я не помню.

– Тогда зачем... – начала было Ольга, но отец прервал ее:

– А затем! Затем, что человек он толковый, деловой и хваткий. Как сейчас принято говорить, «хороший управленец». Может заняться всеми вопросами – налоги, финансы, найм работников, оборудование... А тебе останется только это, – он прищелкнул пальцами, – общее руководство! Творческие идеи и все такое. Ты же любишь это? Вот и занимайся – если захочешь, конечно.

Он помолчал недолго и вымолвил тихо и словно даже смущенно:

– Поживи для себя, Лелька! Прошу тебя.

В первый момент Ольга возмутилась. Как так – взять и бросить все? Отдать свой бизнес, свое детище, в руки наемного управленца? Она хотела было решительно возразить отцу, привести тысячи доводов, подтверждающих ее правоту... Но в памяти вдруг всплыл семинар и слова Наставника о том, что бизнес не должен быть ни мужем, ни ребенком, ни кем-то еще. Она смотрела на отца и видела в его глазах такую любовь, что даже сердце сжалось.

– Папа, мне нужно подумать, – тихо сказала она, – и знаешь... Спасибо тебе!

Ольга медленно шла по Чистопрудному бульвару. Для нее это было самое любимое место в Москве, и каждый раз, приходя сюда, она чувствовала себя свежей и обновленной.

Сегодня она собиралась развеяться – пройтись по магазинам, сходить в салон красоты, но мысли неотступно вертелись вокруг вчерашнего разговора с отцом. Целый день она думала о его предложении – и не знала, как поступить.

С одной стороны, конечно, заманчиво было скинуть рутинную, утомительную часть работы на кого-то другого, тем более что рекомендации отца точно можно было доверять. В тех кругах, где он вращался долгие годы, репутация стоила дорого, и ценой ей порой была сама жизнь, и надо полагать, в людях разбираться он научился покруче любого HR-менеджера!

А с другой стороны, если не нужно будет вставать утром, бежать на работу, решать вопросы и вести переговоры... – Ольга совершенно не представляла, чем себя занять! Вести жизнь

богатой и праздной дамочки – так и свихнуться недолго.

Конечно, бизнеса ее никто не лишает, можно будет заняться творческой частью – выбирать модели, придумывать концепции... А еще – заняться другими вещами, на которые раньше у нее просто не было времени. Например, путешествовать, читать хорошие книги, смотреть фильмы – без спешки, вдумчиво и спокойно. Можно еще собаку завести и гулять с ней в парке! Когда-то давно, в детстве, она мечтала о собаке, но мама не разрешила завести, а потом некогда было. Зато теперь – можно...

Ольга перебирала в уме множество интересных и полезных занятий, которых была лишена много лет, и постепенно приходила к мысли о том, что предложение отца вовсе не лишено здравого смысла. Конечно, условия надо обсудить детально, но это будет потом.

А пока можно просто насладиться первым днем свободы! Ольга откинула назад распущенные волосы. Чудная девочка в салоне сегодня постаралась на славу – предложила сделать модное мелирование, и Ольга после некоторых колебаний согласилась. Результат превзошел все ожидания – из зеркала смотрела не опытная и жесткая бизнес-леди, а юная романтическая особа. Заодно Ольга решила сделать маникюр – яркий, дерзкий, такой, как раньше она не делала никогда! – потом съела в кафе любимое пирожное со сливочным кремом и купила в книжном магазине новый роман модного писателя Эраста Гареева. «Его сейчас все читают, – понимающе кивнула продавщица, – так пишет, так пишет, прямо за душу берет! Хотя и непонятно ничего».

В сочетании интересного и непонятного определенно было нечто интригующее! Ольга присела на скамейку, достала из сумочки яркий томик в бумажной обложке, раскрыла его... Первая же фраза привлекла ее внимание, что называется, зацепила:

В тот день, когда мир впервые покачнулся и сдвинулся с места, сисадмин Егор катастрофически опаздывал на работу.

Ольга перевернула страницу и приготовилась погрузиться в чтение... Но совсем скоро она почувствовала на себе чей-то пристальный взгляд. Оторвавшись от книги, увидела высокого худощавого мужчину, который уселся рядом, и рассматривал ее самым беззастенчивым образом!

Конечно, это было невежливо, и Ольга хотела было отшить нахала, сказав что-нибудь резкое, но не стала этого делать – слишком уж обаятельным выглядел незнакомец. У него был удивительный взгляд – внимательный и веселый, обаятельная улыбка, тонкие нервные пальцы... И волосы – довольно длинные для мужчины – завивались на концах в смешные колечки.

– Простите меня, – он картинно приложил руку к сердцу, – наверное, это наглость с моей стороны, но я просто не мог пройти мимо! И у меня на это целых две серьезнейшие причины.

– Какие же? – спросила Ольга. Незнакомец начал ее забавлять!

– Во-первых, вы прекрасны, – очень серьезно ответил он, – а во-вторых, держите в руках мою книгу! Посудите сами, можно ли остаться равнодушным?

– В каком смысле – вашу? – удивилась Ольга. – Вообще-то я только что купила ее!

– В том смысле, что я ее написал, – с той же серьезностью ответил незнакомец, – и вы даже не представляете, какой это бальзам на душу автора – видеть свое произведение в руках такой прекрасной дамы!

– Так вы – Эраст Гареев?

– Некоторым образом, – согласился он, – вообще-то это псевдоним, на самом деле меня зовут Олег.

– А я – Ольга! Приятно познакомиться, – церемонно представилась она и почему-то покраснела, как школьница.

– Надо же, какое совпадение! – изумился Олег и зачем-то добавил: – Хотя вообще-то

совпадений не бывает.

Глава 3. Алексей

– Что ты делаешь? Ты что, и правда собираешься уходить? – Голос Полины был тихим, даже робким, без привычных истерических ноток. Глаза на бледном лице расширились от изумления, и тонкие выщипанные брови поднялись высоко.

– Да, я уйду. Прости меня, но так будет лучше для нас обоих. – Алексей продолжал складывать в чемодан свои джинсы и свитера, не поворачивая головы. Он знал, что уйти будет непросто, и внутренне был готов к любым сценам... На душе все равно было паршиво, и перед Полиной он чувствовал себя виноватым – не то чтобы очень, но все же.

– Вообще-то это твоя квартира, – неожиданно сказала она, – куда же ты уходишь?

– Да, я знаю, – отозвался Алексей, – пока поживу у отца. Он все равно в деревне.

– А что дальше? – спросила она, и в этом вопросе, заданном вроде бы спокойным и вежливым тоном, вдруг послышалось нечто пугающее.

– Не знаю, – честно ответил Алексей, – вернешься к себе... Тебе ведь есть где жить!

У Полины действительно была собственная квартира – маленькое, уютное однокомнатное гнездышко, тщательно и любовно обустроенное. С тех пор, как они стали жить вместе, квартиру эту она сдавала – «чтоб вносить свой вклад в семейный бюджет», по ее собственному выражению... Правда, денег этих Алексей не видел никогда, все расходы оплачивать приходилось самому, но он не протестовал, считая это вполне справедливым.

– Интере-есно, – протянула Полина. Она еще старалась держать себя в руках, но голос уже опасно дрожал, предвещая близкую истерику, – и на что я, по-твоему, должна жить?

– Послушай, – Алексей обернулся к ней, – прошу тебя, давай поговорим спокойно, как взрослые люди. Я понимаю, что все это непросто! И потому готов дать тебе время, чтобы ты могла вернуться в свою квартиру, готов помогать деньгами, пока не станешь на ноги, не наладишь свою жизнь...

– Помогать? – Полина вымолвила это слово, будто не веря, что это действительно происходит, и происходит с ней. – Ты собираешься мне помогать? Мне, своей законной жене? Свалить к какой-то шлюхе и бросать мне подачки, когда захочется? Нет, дорогой, не выйдет! Я не дам тебе развода...

– Ну, это вряд ли. – Алексей порадовался, что успел проконсультироваться с адвокатом накануне. – Можно только время потянуть, хотя в этом особого смысла нет. На третий раз разведут автоматически, даже если ты в суд не придешь. Так что лучше сделать это в ЗАГСе, по взаимному согласию, на почве несходства характеров...

Он говорил – и сам удивлялся собственному спокойствию. Подумать только – совсем недавно развод с Полиной представлялся ему настоящей катастрофой, почти что концом жизни, а теперь и сам не понимал, что такого он нашел в этой женщине? Даже особенно красивой она ему сейчас не казалась! В свете ясного дня четко видны были морщинки у глаз, жесткие складки в углах рта... Тонкие, выщипанные «в ниточку» брови придавали лицу неестественно-жеманное выражение, словно у героини немого кино, а взгляд был холодным и жестоким. «Черт возьми! Она ведь и правда меня никогда не любила... Просто использовала, потому что поначалу я показался ей перспективным подкаблучником! Правда, потом оказался не таким уж перспективным, отсюда и все проблемы», – вдруг ясно понял Алексей, но это запоздалое открытие лишь придало ему решимости довести начатое до конца.

– Так что решай сама, каким будет наш развод – мирным или не очень, – закончил он.

– Нет, ты не можешь так мной поступить. – В глазах Полины стояли слезы. Этого Алексей всегда боялся больше всего, но сейчас почему-то оставался совершенно равнодушным.

– Ты не можешь так поступить – сначала воспользоваться мной, а потом выкинуть прочь, как тряпку! Ты меня еще не знаешь... Я все у тебя отсужу – квартиру, этот твой дурацкий бизнес, все! Всю жизнь будешь мне платить!

Полина почти кричала. Сейчас она вдруг показалась Алексею такой смешной, жалкой... и глупой к тому же.

– Ну, это тоже вряд ли, – довольно миролюбиво объяснил он, мысленно поблагодарив своего адвоката за подробную консультацию, – квартира куплена до брака, а бизнес... Во-первых, судиться замучаешься, процесс получится долгий и дорогой, так что не советую. А во-вторых, долгов в этом бизнесе пока больше, чем доходов. Готова расплачиваться? Нет? Тогда так – на развод подам сам, и, как говорится в американских фильмах, увидимся в суде. Надумаешь развестись мирно – сообщи! Мое предложение в силе, первое время буду помогать, нет – извини.

Он застегнул молнию на куртке, подхватил чемодан и направился к двери. Полина наблюдала за ним молча, и в глазах у нее стояло такое удивление, смешанное со страхом, почти ужасом, словно вместо привычного толстяка-подкаблучника она увидела вампира или волка-оборотня.

Уже ступив за порог, Алексей обернулся, словно хотел сказать что-то важное. Полина вся подалась ему навстречу, и в глазах у нее на миг сверкнула надежда, что муж передумает, вернется, попросит прощения, наконец...

Но Алексей сказал совсем другое:

– И знаешь что? Жить вместе у нас с тобой не получилось, давай хотя бы расстанемся по-человечески!

Оказавшись в родительской квартире – тесной, маленькой, в старом доме хрущевской постройки – Алексей почувствовал себя так, словно перенесся назад лет на пятнадцать-двадцать, в те времена, когда мама была еще жива и они жили здесь втроем. Плохо или хорошо, но вместе, одной семьей! Казалось, за последние двадцать лет здесь ничего не изменилось – те же обои, потрепанная мебель, старый телевизор...

Со стыдом Алексей думал о том, что редко и мало помогал отцу, и вообще мало уделял ему внимания. А ведь он после смерти матери остался совсем один! Правда, большую часть времени он проводит в деревенском доме, а в эту квартиру возвращается только зимой, в холода, когда протопить дом становится трудно. «Одичал я совсем!» – ворчал он порой, и все же там, в деревне, на вольном воздухе проводил время куда охотнее, чем в городе.

«Нет, все-таки надо бы ремонт сделать! – думал Алексей, оглядывая выцветшие обои. – Отец, конечно, не любит у меня деньги брать, стесняется, но уговорю как-нибудь, ничего! Теперь у нас все будет по-другому».

Надо было бы, конечно, распаковать вещи, купить что-нибудь поесть и вообще как-то поудобнее устроиться в своем новом старом временном обиталище, но на сегодняшний вечер у Алексея было намечено совсем другое дело – и гораздо более важное.

Он достал ноутбук и расположился у стола. Интернет у отца, конечно, не подведен, ему он без надобности, но, к счастью, у кого-то из соседей обнаружился открытый вай-фай. Эта маленькая удача ободрила его... Алексей вошел в скайп и быстро набрал сообщение для коуча Елизаветы: «Здравствуйте, Лиза! Мне нужна ваша консультация. Пожалуйста, сообщите, когда вы могли бы поговорить со мной...»

Он задумался над тем, как бы написать ей, что готов оплатить услуги консультанта и спросить о цене, но тут дело застопорилось. «Черт, тут как-то половчее надо, повежливее! Написать прямо – мол, оплачу, скажите сколько – вроде некрасиво как-то, ничего не написать – еще хуже, подумает, на халяву хочу ее помощь получить или, того хуже, что я к ней клинья

подбиваю... Вообще-то на самом деле так и есть, но ведь прямо в этом признаться нельзя, по крайней мере пока».

Наконец он закончил так: «Сообщите также реквизиты для оплаты и сумму». Получилось сухо, но ничего лучшего Алексей придумать не смог и поспешил отослать сообщение, опасаясь передумать.

Ответ пришел неожиданно быстро. «Здравствуйте, Алексей! Освобожусь через 5 минут и наберу вас. О'кей?» Ну, о'кей, конечно!

Алексей сидел, уставившись в монитор, и боялся отойти хоть на минуту, чтобы не пропустить заветный звонок. О чем говорить с Лизой, он не совсем представлял себе, просто очень хотелось увидеть ее – хотя бы на экране, услышать ее голос... После сегодняшнего расставания с Полиной это было просто необходимо, как отдых усталому путнику или глоток воды в жаркий день!

Наконец раздалось улюлюкание скайпа. Алексей поспешно нажал на кнопку «ответить», причем волновался так, что даже руки дрожали. На этот раз коуч Елизавета появилась на экране в чем-то летнем, ярком... И Алексею показалась, что она еще красивее, чем в прошлый раз!

– Здравствуйте, Лиза! – он сделал над собой усилие, чтобы говорить спокойно, по-деловому, даже сухо, но получилось, кажется, не очень. – Рад, что вы нашли время со мной поговорить.

– Добрый вечер, – отозвалась она, и на миг Алексею показалось, что на губах молодой женщины промелькнула легкая улыбка, – я тоже рада вас видеть, как ваши дела?

Алексей понимал, что слова ее – скорее всего просто обычная дань вежливости, но в душе зашевелилась маленькая робкая надежда – а если нет? «Что, если я ей не совсем безразличен? Хотя, конечно, толстый лысеющий неудачник почти без денег и с ворохом проблем – совсем не то, о чем может мечтать женщина, тем более – молодая и красивая!»

Неожиданно послышался резкий звонок. Алексей не понял откуда, но Лиза беспокойно оглянулась

– Извините, у меня тут в дверь звонят, я на минутку! Подождите, пожалуйста.

– Да, конечно!

Он был даже рад передышке и возможности собраться с мыслями... А еще – возможности хоть краешком глаза заглянуть в жизнь женщины, о которой неотступно думал в последние дни. Хотя видно было не так уж много – только белую стену с картиной, изображающей морской пейзаж, да кусок окна с легкой тюлевой занавеской, комната Елизаветы Алексею понравилась. В этом жилище было что-то от нее самой – легкость, чистота, спокойствие...

Он даже начал мечтать о том, как когда-нибудь и сам придет сюда, но тут произошло нечто совершенно неожиданное. Скрипнула дверь, по полу дробно простучали маленькие ножки, потом послышалось какое-то сопение и пыхтение... А уже в следующий момент на экране перед ним появилось совершенно удивительное существо лет трех-четырёх от роду. У существа были льняные косички, розовый носик-кнопка и огромные серые глаза – совсем как у коуча Елизаветы.

– Здравствуйте! Меня зовут Катя, – церемонно представилась малышка. Выглядело это довольно потешно, но Алексей сдержал улыбку.

– Очень приятно, Катя! Меня зовут Алексей... То есть Алексей Михайлович, но ты можешь называть меня просто дядя Леша.

Девочка смотрела на него внимательно и серьезно, как взрослая, словно изучая некое загадочное, но интересное явление природы, а он испытывал двойственные чувства. С одной стороны, этим чудом можно было только любоваться, а с другой – он как-то не подумал, что у Лизы может быть семья! «Конечно, она ведь такая красивая, умная... – с грустью думал Алексей, – разве такая женщина может быть одна? Конечно нет, только дурак мог надеяться!»

Она еще подумала немного и очень вежливо спросила:

– Скажите, пожалуйста, а вы случайно не мой папа?

От неожиданности Алексей просто потерял дар речи. Больше всего на свете в этот миг ему хотелось сказать этому чуду с косичками – да, я твой папа! Конечно, это было бы неправильно, врать ребенку нехорошо, даже если цели самые благие, и неизвестно, как к этому отнесется Лиза! В любом случае, брать на себя такую ответственность в преддверии бракоразводного процесса, который отнюдь не обещает быть легким, – просто непростительное легкомыслие, и все же...

Катя протянула маленькую пухлую ручку, зачем-то погладила экран компьютера, тяжело вздохнула и спросила с укором:

– Ну почему ты так долго не приходил?

Алексей зажмурился. На миг ему показалось, что он ощутил на лице прикосновение маленькой теплой ладошки, и от этого сжалось сердце и глазам стало горячо изнутри...

– Катя! – голос Лизы звучал строго. – Я же сказала тебе – иди поиграй в своей комнате! Мама работает.

Лиза снова села у монитора. Она выглядела раскрасневшейся... И немного смущенной.

– Извините, Алексей, Катюша еще маленькая, не все понимает! Итак, о чем вы хотели поговорить сегодня?

Глава 4. Максим

Максим торопливо шел по коридору Немецкого культурного центра. Настроение было не то чтобы очень – сегодня он нарочно отпросился с работы, чтобы записаться на курсы немецкого языка, и тут такая незадача!

«Извините, сегодня записи не будет, – огорошила его милая девушка в белой блузке, – у нас мероприятие... Приехала сама фрау Пальдауф!»

Фразу эту она произнесла с таким выражением, словно речь шла как минимум об английской королеве. У Максима был такой удивленный вид, что девушка снисходительно объяснила, что фрау Пальдауф очень известная персона, вдова крупного бизнесмена, а ныне глава благотворительного фонда, спонсирующего множество образовательных и культурных программ. В Москве она бывает раз или два в году, и каждый ее приезд становится событием.

– В прошлом году при ее поддержке летний праздник провели и музыкальный фестиваль, а в ближайшее время состоится литературный проект «Герхард Штюбель в Сибири», – вдохновенно рассказывала девушка, – представляете, сам лауреат Немецкой литературной премии проведет месяц в турне по сибирским городам! Это будет событие...

Максим слушал ее вполуха, но не уходил. Не то чтобы его сильно волновала перспектива неизвестного ему Штюбеля отправиться в Сибирь, куда, вероятно, дедушка писателя вполне мог попасть не по своей воле. И неведомая фрау Пальдауф тоже не вызывала у него теплых чувств – угораздило же ее приехать именно сегодня! Теперь придется отпрашиваться в другой день, а потерянного времени было по-настоящему жаль. Но девушка была симпатичная, и, рассеянно слушая ее, Максим прикидывал, не попросить ли у нее телефончик, чтобы продолжить знакомство? С некоторых пор – а точнее, после того памятного семинара у Наставника – Максим стал находить своеобразное удовольствие в том, чтобы знакомиться с девушками в самых неожиданных местах. Раньше стеснялся как-то, а теперь все получалось словно само собой, легко и просто.

Подумав, он решил, что пока не стоит – все равно ему еще приходиться сюда не раз и не два, а удовольствие надо растягивать! Он вежливо попрощался, заслужив улыбку и кокетливый взгляд

из-под ресниц, и теперь шел к выходу, обдумывая вопрос – возвращаться ли на работу, или сразу ехать домой, раз уж все равно отпросился сегодня?

Занятый своими мыслями, он свернул за угол – и неожиданно столкнулся лицом к лицу с целой делегацией во главе с маленькой, сухонькой, но вполне бодрой старушкой. Она шла быстро, так что остальные за ней едва поспевали, и что-то говорила по-немецки, но что именно, Максим, конечно, не понял... Прическа из седых кудельков придавала ей сходство с одуванчиком, но громкий голос, уверенные движения, элегантный светлый брючный костюм, а главное – почтительность, с которой ее слушали сопровождающие, не оставляли сомнений в том, что это действительно важная особа!

«Наверное, старушка и есть та самая фрау Пальдауф, – догадался Максим, – эх, и не свезло же мне сегодня!»

Он хотел было вежливо посторониться и пропустить пожилую даму и ее сопровождающих, но тут произошло нечто совершенно невероятное. Поравнявшись с ним, фрау Пальдауф скользнула взглядом по его лицу, но вместо того чтобы спокойно пройти мимо, вдруг побледнела и начала медленно сползать по стенке, бормоча что-то вроде: «О майн гот! Гюнтер, майн либер брудер...»

Через час Максим, изрядно ошарашенный всем произошедшим, сидел за столом в кафетерии культурного центра, а фрау Пальдауф, путая от волнения русские и немецкие слова, рассказывала печальную историю своего брата, погибшего на Восточном фронте. Понять ее было непросто, но с помощью добровольных помощников-переводчиков из числа сотрудников культурного центра Максим уяснил, что Гюнтер Брегер учился в университете, писал стихи и подавал большие надежды. Его отец, пастор евангелической церкви в маленьком городке Оснабрюке, каждый день молился за него, а маленькая сестренка Эльза – та самая, что потом станет почтенной фрау Пальдауф! – считала дни до приезда брата на каникулы. Гюнтер был таким добрым, веселым и охотно играл с ней в лошадки...

Потом брат приехал, но в доме почему-то было нехорошо, тревожно. Они с отцом подолгу о чем-то разговаривали, закрывшись в комнате, и у мамы были заплаканные глаза. Гюнтер больше не шутил, не играл с сестренкой, иногда уходил куда-то, но не говорил куда. В доме появились странные люди – молчаливые и испуганные. Почему-то они жили в подвале, а не в доме, и о них никому нельзя было говорить... Они появлялись и исчезали, мама плакала и носила им еду, а отец все читал один и тот же псалом из Библии, начинающийся словами «я не испугаюсь зла».

День, когда люди в черной форме увели отца и брата, маленькая Эльза запомнила навсегда. В подвале как раз никого не было, и мама как заведенная повторяла одну и ту же фразу: «Все кончится хорошо, я знаю, все кончится хорошо!»

Мама оказалась права – отца действительно отпустили. А брат почему-то вскоре отправился на фронт... Он еще приходил попрощаться в солдатской форме, коротко стриженный, печальный и словно враз повзрослевший на много лет. Он поднял Эльзу на руки, чмокнул в щеку, и почему-то она уже тогда поняла, что больше его не увидит.

– Его убили в бою у деревни... Как это? Ольховка! – с трудом выговорила фрау Пальдауф. – У русских такие трудные названия... Это не очень далеко от Москвы, но я не смогла найти его могилу. Все эти годы я надеялась, а теперь...

Услышав название деревни, Максим насторожился. Родственники отца – правда, дальние! – действительно жили в Ольховке! Так что, вполне возможно, Гюнтер Брегер действительно мог оказаться его прадедом.

– Я прошу простить меня за бесцеремонность, но это... Это есть невероятно! Такого просто не может быть. Вот, посмотрите, его портрет, он всегда со мной, – фрау Пальдауф сняла через

голову цепочку с медальоном и протянула его Максиму.

Он открыл его – и просто лишился дара речи на миг. Со старой фотографии, заботливо помещенной под стекло, на него смотрел он сам, зачем-то облаченный в старомодный костюм с галстуком-бабочкой.

– Это есть совпадений, невероятный совпадений... Абер ихь бин глюклихь! – призналась она, – я счастлива, что вижу вас, вы так на него похожи! Я молилась о том, чтобы увидеть брата еще раз, и вот...

Максим вдруг вспомнил лицо монаха с карты, что он вытащил во время сеанса с коучем, – четко, до мельчайших деталей. Казалось, он хитро подмигивает – ну что, видел? Понял?

Впрочем, наваждение быстро прошло. Максим вернул медальон хозяйке и, накрыв ее руку своей, заговорил размеренно и твердо:

– Уважаемая фрау, это действительно удивительное совпадение. Но раз уж так случилось, я тоже должен вам кое о чем рассказать...

Эпилог

Прошел год...

«Жаль, на море сегодня опять волны...» Ольга нежилась у бассейна, чуть поглаживая мягкую шестку Шема – миниатюрного шпица, которого Олег подарил ей на день рождения. Откуда он только узнал, что она с детства мечтала о собаке? Поначалу Ольга еще пыталась находить какую-то логику в действиях мужа, но потом просто смирилась с тем, что Олег – это Олег, и он совершенно не похож на других людей! Взрывной, непредсказуемый, саркастичный – и в то же время бесконечно добрый, беззащитный, снисходительный и ласковый. Человек, способный создавать целые миры силой воображения – и вечно забывающий, куда положил ключи, документы и кредитные карточки...

– Тяф! – Шем требовательно ткнул ее своим холодным мокрым носом.

– Хочешь гулять? Ну ладно. Сейчас пойдем, оденусь только!

Умный песик понял и радостно затрусил к дому – небольшой, но уютной вилле из белого камня. С тех пор, как Олег купил этот дом на Крите – сам он называл его своим «домом творчества», – Ольга неожиданно обнаружила, что здесь чувствует себя гораздо лучше, чем в привычной с детства суете мегаполиса. Она полюбила долгие прогулки под кипарисами, шум моря, местную еду, улыбчивых смуглых людей, сладкое и терпкое вино... И каждый раз, возвращаясь в Москву, ждала, когда они смогут приехать сюда снова.

Конечно, в Москве отец, друзья, бизнес... А еще – Наставник. После того памятного семинара, так круто изменившего ее жизнь, Ольга много думала над тем, что с ней произошло, и в конце концов решила отправиться на курс Духовной Интеграционики. Результат оказался неожиданным. Никогда еще Ольга не представляла, что это такое – быть цельной, разрешив все накопившиеся противоречия, быть собой, не стараясь казаться кем-то другим, чтобы понравиться людям или соответствовать каким-то установкам, сложившимся стереотипам... А еще – быть женщиной и получать наслаждение от этого!

Первым заметил перемены Олег. «Ты как будто вышла из тени, – сказал он, – вышла на свет, и такая красивая!»

В доме было тихо. Работая над очередным романом, Олег закрывался в кабинете и настолько уходил в свои выдуманные миры, что Ольга даже опасалась, что однажды, открыв дверь, найдет комнату пустой. Впрочем, она сама тоже не сидела без дела. Оказалось, что интернет сократил расстояния, так что рулить бизнесом стало возможно и по скайпу. За год стараниями неутомимого Демчева, оказавшегося действительно отличным управленцем, удалось создать швейный цех в Иваново, а дизайнер Маша разработала первую коллекцию. Презентация должна состояться только осенью, но сейчас уже от предварительных заказов отбоя нет, так что дело в самом деле оказалось очень перспективным! Имидж-студия тоже себя оправдывает, стоило бы даже подумать о расширении бизнеса...

«Стоило бы, наверное, и Демчева отправить к Наставнику! – подумала Ольга. – Когда буду в Москве, скажу ему об этом непременно».

– Тяф! – Шем поскреб лапой дверь.

– Иду-иду! – Ольга накинула длинное и широкое льняное платье, взяла поводок и сумочку. Надо бы еще помидоры купить на обратном пути...

Максим паковал чемодан. Его самолет в Мюнхен улетает только завтра утром, но на сегодняшний вечер еще запланирована скайп-сессия с клиентом из Сургута, так что лучше не

терять времени и собраться заранее, чтобы ничего не забыть!

Фрау Пальдауф (она сама настаивала, чтобы Максим называл ее «танте¹¹ Эльза») давно приглашала его приехать к ней в Германию, но разве уедешь, если курс Школы Коучинга у Наставника закончился только две недели назад? Параллельно Максим прошел еще второй и третий уровень «Метафизики бизнеса» и как консультант уже сейчас приобрел неплохую репутацию среди бизнесменов, приходящих к Наставнику постигать основы его системы. Он очень трепетно относился к своим достижениям на этом поприще, и когда услышал однажды, как один бывший клиент рекомендовал его кому-то как «крутого внедренца организационных изменений», то поначалу возгордился невероятно, что уж греха таить... Впрочем, вспомнив лицо монаха с той самой карты, что так запала ему в душу, Максим пришел в себя и понял, что ему еще учиться и учиться, а нынешние успехи – только стимул для стремления к будущим достижениям.

Зато сейчас можно поехать и навестить неведомый еще Фатерлянд, родину предков! И странная фраза «найти свою стаю», записанная в блокноте после первого дня семинара у Наставника, приобрела особый смысл. С другой стороны, поездка эта планируется не только как туристический вояж или визит к неожиданно обретенной родственнице. Фрау Пальдауф, несмотря на возраст и изрядную долю чисто немецкой сентиментальности, оказалась очень деловой женщиной – умной, расчетливой, жесткой, хотя в делах проявляла невероятную гибкость и открытость новым веяниям. Узнав от Максима о системе Наставника, она очень заинтересовалась и планирует внедрить на своих предприятиях многое из того, о чем Максим успел ей рассказать.

В общем, как говорится в одном старом фильме, «путешествие будет приятным!». Ну, интересным – уж точно... Тем более что за последний год Максим научился довольно сносно изъясняться по-немецки – спасибо большое преподавателям из Немецкого культурного центра!

Максим чуть улыбнулся, вспомнив, как поначалу с трудом продирался сквозь дебри рычащих и грохочущих звуков чужого языка. «Немецкий – удивительный язык! Почему-то возникает ощущение, что тебя проклинаят, даже когда читаешь инструкцию к пылесосу» – в этой расхожей шутке, гуляющей по интернету, определенно есть доля истины... Но только доля. Со временем Максим научился чувствовать силу и красоту языка, начал постигать его внутреннюю логику... Впереди, конечно, много работы, но это ведь интересно!

Послышалось характерное улюлюкание скайпа. Ага, значит, клиент уже на проводе! Максим отодвинул раскрытый чемодан в сторону и сел перед компьютером.

– Добрый вечер, Анатолий! Рад видеть! Слушаю вас внимательно...

Сергей с тоской посмотрел на кучу бумаг. За год его компания сильно разрослась... Шутка ли, три салона в Москве плюс еще филиалы в Питере, Самаре и Нижнем Новгороде! Клиент-ориентированный подход Джона Петровича оказался действительно хорошей идеей, но и дел, конечно, прибавилось. Одни отчеты о продажах просматривать вовремя – уже отдельная большая работа.

«Давно пора научиться делегировать, нанять специально обученных людей, а то скоро закопаюсь выше головы», – думал Сергей, заглядывая в график неотложных дел на экране компьютера. Диаграмма Ганта – дай бог ему здоровья за такое полезное изобретение! – напоминала большое раскидистое дерево. Поначалу это пугало даже, но потом ничего, привык... Да, так и есть – кадровые перемены запланированы в следующем месяце! Сразу после очередного семинара Наставника, который состоится в загородном пансионате на Клязьме. Правильно, конечно, – лето уже, жара, на природе лучше. Плюс эффект полного погружения, возможность для бизнесменов пообщаться друг с другом, даже какие-то полезные контакты

завязать!

Большинство подобных мероприятий Сергей старался по мере возможности посещать. «У меня абонемент!» – шутливо говорил он, но, как известно, в каждой шутке есть только доля шутки... Правда же заключалась в том, что учиться неожиданно оказалось гораздо интереснее, чем проводить время в сауне или кабаке с друзьями! Ирина даже ревновать начала, так что пришлось один раз взять ее с собой, чтобы успокоилась... Домохозяйке эти премудрости, конечно, ни к чему, но эффект получился совершенно неожиданный – Ирка теперь тоже сидит за компьютером и общается с новыми единомышленниками. Даже какой-то свой проект придумала, правда, говорить о нем пока не хочет!

В дверь тихонько постучали.

– Войдите! – крикнул Сергей.

– Привет, пап... – Перед ним стояла Наташа – принаряженная, очень хорошенькая... И почему-то немного смущенная. «Что-то зачастила она сюда, – подумал Сергей, – неспроста это, ох неспроста!»

– Привет! Извини, Натуль, давай быстро, видишь, я работаю, – он указал на кучу бумаг.

– Д-да, пап, конечно, – дочка засмушалась еще больше, – я только спросить хотела – а Джон сегодня будет? Мы с ним договаривались наших детдомовских на трек повезти, так я хотела уточнить кое-что...

Недавно построенный трек для картинга, тоже принадлежащий компании Сергея, уже стал популярным местом для многих окрестных подростков, и Наташкины друзья-волонтеры уже не раз привозили туда детдомовских подопечных. В самом этом факте ничего особенно не было, но Сергей почему-то насторожился.

«Ах вон оно что! Джон, понятно... То-то я смотрю, что и он в последнее время начал проявлять горячий интерес к благотворительности. А я сижу, старый пень, ушами хлопаю! Хотя, с другой стороны, как говорится, дело молодое... Джон хороший парень, настоящий, может, у них что и сладится».

Впрочем, вслух Сергей сказал совсем другое:

– На переговорах Джон! У нас контракт один намечается с китайцами... К вечеру будет.

– Ах, вот почему у него телефон выключен! – просияла Наташка, – а то звоню-звоню, а он недоступен...

– Потому и выключен, чтобы не звонили просто так, – наставительно произнес Сергей, – у мужика дела бывают! Понимать надо, так что привыкай.

– Но он обещал, – начала было Наташка, но Сергей уже не слушал ее.

– Обещал – значит, сделает! Иди там, подожди, кофе попей в буфете, что ли... Мне тоже работать надо.

Наташа вышла. Опять, наверное, пойдет с Маринкой, секретаршей, сплетничать...

Сергей снисходительно хмыкнул. Ну, что поделаешь – девчонки ведь еще! Хотя Наташка молодец, конечно. Без нее – ну и Наставника, конечно, – он бы, наверное, не понял, что бизнес – это всего лишь способ сделать мир лучше, а деньги – не цель, а средство для этого. Странно, конечно, но с тех пор, как он это осознал, и денег стало намного больше! Первое время Сергей удивлялся, потом привык.

А ведь когда-то – давным-давно, еще до встречи с Наставником! – он и правда думал, что бабло рулит всем, благотворительность существует только для прикрытия аферистов, а «миссия компании» – это так, красивые слова для лохов. Сейчас, конечно, и вспоминать об этом странно...

Сергей тряхнул головой и снова погрузился в свои отчеты...

Над озером догорал закат, и от воды уже тянуло прохладой.

– Девчонки, пора! Давайте домой собираться. – Алексей озабоченно посмотрел на часы. – Нам еще ехать.

– Ну, па-ап, можно мы останемся и завтра еще с дедушкой погуляем? – захныкала Катюшка, смешно сморщив носик, – он мне обещал ежика показать! Живого!

Алексей тяжело вздохнул. Отказать в чем-то Кате было выше его сил! Он и сам бы охотно остался ночевать в старом деревенском доме, но на завтра в ресторане запланировано важное мероприятие – нечто вроде выпускного вечера для слушателей очередного семинара Наставника по метафизике бизнеса.

Как-то само собой получилось, что его ресторан стал чем-то вроде штаб-квартиры для коучей – сначала приходила Лиза с друзьями и подругами, потом, когда они стали жить вместе, друзья продолжали охотно заходить «на огонек», назначать встречи с клиентами, если те настаивали на личном общении... Алексей даже в шутку именовал свое заведение «коучарней». Потом, набравшись храбрости, Алексей отправился к Наставнику с предложением партнерской программы – рекламы на салфетках, подставках под пивные кружки, а главное – проведение тематических мероприятий. Наставник в целом идею одобрил, хотя и внес некоторые коррективы...

Как-то само собой получилось, что ресторан стал излюбленным местом для серьезных переговоров и коучинга очень непростых людей. К тому же и консультанты нередко собирались, чтобы отметить какое-нибудь значимое событие... Эти мероприятия Алексей называл «коуч-корпоративами», и название прижилось настолько, что даже возникла традиция проводить их регулярно, каждый месяц.

Подумав, Алексей решил перепозиционировать свое заведение, сделал несколько отдельных кабинетов, чтобы консультанты могли общаться с клиентами без помех, и общий банкетный зал для коллективных мероприятий. У него появились клубные карты, в которые входит коучинговое сопровождение, и ресторанчик из обычной забегаловки постепенно превратился в закрытый элитный клуб...

– Ну пап! – Катя требовательно потянула его за рукав. – Мы останемся, да?

Алексей совсем растерялся, но Лиза пришла ему на помощь.

– Катя, у папы работа! – строго сказала она. – А к дедушке мы на следующие выходные приедем. Давай лучше завтра к тете Люсе в гости пойдем, можешь с ее кошкой поиграть!

– Ура! – Катя захлопала в ладоши. Когда Лиза подбирала ребенку няню, с которой девочку можно было бы оставлять по необходимости, соседка Люся, точнее Людмила Петровна – очень интеллигентная дама, недавно вышедшая на пенсию, в прошлом преподаватель английского языка в каком-то техническом вузе, покорила Катю именно тем, что разрешала ей играть с Матильдой – шикарной красавицей кошкой породы мейн-кун, похожей на небольшую домашнюю рысь.

– Вот и молодец, – заключила Лиза, чмокнув дочку, – а теперь кто быстрее до машины добежит, тому купим мороженое! Раз-два-три!

Девочка с радостным визгом сорвалась с места. Алексей побежал за ней, радуясь тому, что сильно похудел за этот год. Еще недавно был таким толстым, что даже шнурки себе мог завязать с трудом, а теперь – совсем другое дело! Нет, Олимпийские игры ему, конечно, не выиграть, но за дочкой побегать – вполне.

– А вот сейчас я тебя поймаю-поймаю и сам все мороженое съем!

Он подхватил на руки хохочущую девочку, закружил, потом поставил на ноги.

Лиза подошла и положила ему руки на плечи. Он всегда любил, когда она так делала.

– Спасибо тебе, Лешка, – очень серьезно сказала она.

Алексей даже растерялся.

– За что?

– За то, что ты есть... Такой! И мы вместе. И у нас все будет.

– Да, – согласился Алексей, – все будет! Поехали.

Подарок читателю

Вот и закончилась книга. Наши герои живут своими жизнями. И у каждого из них такая жизнь, которой он достоин...

Но и вам, читатель, конечно же, тоже хочется получить собственные результаты. Как это сделать? У меня для вас есть подарок. Это запись Интенсива – Метафизика Бизнеса, на базе которой и была написана данная книга. Интенсив стоит порядка 10 тысяч рублей. Вы можете получить его бесплатно. Для этого я попрошу вас немного помочь мне и многим будущим читателям.

Что нужно сделать?

1. Зайти на сайт <http://www.ozon.ru>.
2. Найти эту книгу.
3. Написать честный отзыв от своего имени.
4. Сделать скриншот (копию экрана). Обычно это делают через сочетание кнопок Alt-PrtScn.
5. Зайти на страницу <http://dowlatow.ru/books/metbusiness> и поместить на ней свой адрес электронной почты, ссылку на скриншот или сам файл и ваши ФИО. После проверки специалистом службы поддержки вы получите доступ к Интенсиву.

Приложение

Навигатор по продуктам Константина Довлатова

Выберите, какой из запросов вам больше всего подходит. Под ним вы найдете краткое описание продуктов, которые вам помогут.

Хочу общаться с единомышленниками и развиваться лично и духовно.

Клуб Творцов Жизни

Сообщество счастливых людей. Вместе с нами вы создаете жизнь своей мечты. Новые друзья и общение. Поддержка психологов.

<http://club.dowlatow.ru/>

Хочу, чтобы мне помогли в достижении моих целей, решении проблем и гармонизации моей жизни.

Максимальная Жизнь

Скорая помощь в реализации вашей мечты. Трансформирующая онлайн– программа: длится 30 дней, меняет жизнь навсегда!

<http://mak100.ru/makonline/>

Сервис консультантов

Профессиональные коучи и психологи помогут вам найти решения ваших проблем, снять блоки. Быстро, качественно, навсегда.

<http://www.consult4me.ru/>

Хочу помочь себе сам и научиться делать это постоянно.

Духовная Интеграционика

Волшебная палочка изменения реальности. Раскройте свой потенциал – станьте собой настоящим. Живите той жизнью, о которой мечтали.

<http://integra.dowlatow.ru/>

Путь к Себе

Метафорические карты откроют простой и безопасный доступ к вашему подсознанию. Покажут истоки ваших проблем и пути их решения.

<http://metaphor.dowlatow.ru/>

Хочу научиться помогать другим. И зарабатывать, помогая людям.

Школа Коучинга

Получите востребованную, удаленную, высокооплачиваемую профессию будущего. Уникальное обучение для избранных.

<http://ultracoaching.ru/>

Я уже психолог или коуч и хочу повысить свои профессиональные компетенции и

эффективность моей работы с клиентами.

Психолог онлайн

Сервис для профессиональных психологов и коучей. Удобная работа с клиентами, онлайн-кабинет для работы с метафорическими картами.

<http://www.psycholog4me.ru/>

Клуб Творцов Жизни

Осознавать свои цели. Видеть путь их достижения. И каждый день осознанно создавать ту реальность, о которой мечтаешь, – вот что такое настоящее счастье.

Поэтому мы с уверенностью утверждаем, что **Клуб Творцов Жизни** – это сообщество счастливых людей!

В Клубе вы получаете

- Профессиональную поддержку коучей и психологов.
- Общение в кругу единомышленников.
- Доступ к уникальным программам обучения, которые, без сомнения, изменят Вашу жизнь.

Вступая в Клуб, при регистрации на нашем сайте вы получите бесплатную серию материалов и пробных программ обучения. Поэтому уже прямо сейчас вы можете составить свое личное мнение!

В программе клуба

Академия Константина Довлатова

Программа, рассчитанная на год, созданная специально для вас. Каждый месяц вам открываются новые курсы, медитации, упражнения и практики, которые можно изучать в свободном режиме. Вся ваша жизнь постепенно и неуклонно приходит в гармоничное, объективно более счастливое состояние.

Программа 100 дней трансформации

Интенсивная программа, рассчитанная на достижение результатов в короткий срок. Здесь каждое утро вы получаете разнообразные задания на день. Даже просто участие в этой программе преобразует жизнь – привносит дисциплину и драйв одновременно!

Марафоны

Сфокусированная работа над отдельной сферой жизни, например финансы, отношения, здоровье. Выполнение практических упражнений в течение 3–6 недель приводит к очевидным и ярким результатам.

И многое другое

Ежемесячные онлайн-**Вебинары** на разные темы, интеллектуальное общение с другими участниками Клуба в виртуальном пространстве **Библиотека**, живые встречи в рамках проекта **Флэш-моб**, самовыражение и настоящая дружба – вот что такое Клуб Творцов Жизни.

Сейчас с нами уже более 108 тысяч участников, и эта цифра постоянно растет!

Счастье – осознавать себя частью чего-то большего. Всегда ваш CLUB.DOWLATOW.RU



СООБЩЕСТВО СЧАСТЛИВЫХ ЛЮДЕЙ

В Клубе Творцов Жизни каждый получает то, о чём мечтает

100 дней трансформации

Флагман Клуба Творцов Жизни. Результат двадцатилетней практики кандидата психологических наук **Константина Довлатова**. Уникальный курс, который подходит тем, кто готов активно работать над собой и увидеть отражение личных перемен во внешнем мире.

Кому не хватает дисциплины

Программа обучения создает ясное видение того, что необходимо делать каждый день для осуществления своих целей. Она вносит в жизнь порядок.

Если систематически и целенаправленно вы посвящаете немного времени саморазвитию и наработке полезных привычек на протяжении 100 дней – вам гарантированы удивительные результаты! В этом простом и логичном утверждении кроется секрет блестящей эффективности курса.

Кто ищет вдохновения

Участие в программе – увлекательный процесс, который содержит элемент интриги, – «интересно, какое задание ждет меня сегодня?!»

Каждый день вы получаете увлекательные задания для выполнения в любое удобное для вас время. Они легко интегрируются в обычную жизнь. Наполняют ее смыслом. Развивают лучшее в вас. А через вашу личную трансформацию мир вокруг начинает меняться.

Вот что значит быть Творцом Жизни!



В программе курса вас ждет

- Запуск программ мотивации – лучший способ справиться с ленью.
- Определение истинных желаний и целей, освобождение от ложных и навязанных.
- Приемы общения, которые помогут наладить контакт или постоять за себя.
- Способы работы с травмами, глубокое исцеление и омоложение.
- Навыки работы с личной энергетикой.
- Увеличение концентрации внимания.
- Нестандартные планы достижения целей и многое-многое другое.

Программа 100 дней трансформации – это вызов и возможность стремительного роста. Меняйте мир через свою личную трансформацию!

Максимальная Жизнь

<http://mak100.ru/makonline/>

Хотите изменить свою жизнь навсегда за 30 дней?

Что вы получите на МАК-онлайн

Свобода и энергия

Освободитесь от негативных программ и блоков. Что бы вы ни делали, дела будут идти нормально! Научитесь использовать свой потенциал на все 100 %. Включите настоящее большое везение. По утрам будете подсказывать, как пружинка, навстречу новым приключениям, свершениям и открытиям. Начнете жить жизнью своей мечты.

Здоровье

Ваше здоровье напрямую зависит от вашего внутреннего душевного настроения. Во время МАКа вы запустите процесс самоисцеления и восстановления здоровья. Научитесь управлять своим самочувствием, избавляться от дискомфорта, останавливать боль без таблеток и врачей.

Отношения

Решите все конфликты в отношениях: у вас будет в руках ключик по управлению собой и другими людьми. Они будут чувствовать, что с вами легко и приятно. Научитесь располагать к себе людей и, скорее всего, привлечете долгожданного спутника жизни.

Карьера и деньги

Решите свои финансовые проблемы. Деньги будут приходить легко и часто. Научитесь обращаться с деньгами, получать больше удовольствия от своей работы. А где больше удовольствия, там и больше денег.

Предназначение

Откроете свое истинное призвание. Научитесь жить в гармонии с собой, принимать себя таким, какой вы есть. Поймете, что делает вас счастливым и как этим заниматься больше. Сделаете ваш первый шаг на пути к самореализации.

Цели и мечты

Поставите ВАШИ цели, которые будут вдохновлять вас, двигать вперед к сокровенным

мечтам. Включите мотивацию на их осуществление.

Как проходит МАК-онлайн

1. Вместе с персональным коучем ставите свои цели и определяете области для проработки.
2. Получаете видеоуроки и выполняете задание.
3. Встречаетесь со своим коучем в сессионной онлайн-комнате и прорабатываете вопрос.

Вы проработаете вопросы

Внутренние: Родитель, Ребенок, Взрослый, Сепарация от родителей.

Внутренние: Мужское и Женское начала, Работа с достоинством, Восстановление энергии рода, Работа с финансовым потолком.



Записывайтесь на МАК-онлайн и меняйте свою жизнь! <http://mak100.ru/makonline/>

Духовная Интеграционика

Как за 3 дня получить простую и практичную технологию открытия в себе скрытых ресурсов и способностей, чтобы использовать их на 110 %?

- Не нужны 5–7-часовые сеансы психотерапии.
- Вы научитесь быстро исправлять то, что в вашей жизни идет не так.
- Вы вернете себе забытое умение творить собственную жизнь в контакте с высшим Я.

Очень просто – участвуйте в легендарном живом тренинге «Духовная Интеграционика»

Кратко о некоторых результатах выпускников:

- Светлана нормализовала общение с матерью, с которой был конфликт в течение 10 лет.
- Мария увеличила свой доход в 6 раз, уменьшив количество рабочего времени вдвое.
- Анна построила гармоничные отношения со взрослыми детьми.
- Ольга встретила мужчину и создала с ним семью.

И еще 1857 результатов и истории успеха ждут вас здесь:

http://integra.dowlatow.ru/di_1/sale/



В чем отличие «Духовной интеграционики» от любого другого тренинга личностного роста, дающего методику изменений

	Тренинг личностного роста	Духовная Интеграционика
С чем работает?	С инстинктами, застрявшими в ситуации	С ситуацией через ее полное принятие с любовью
Сколько длится работа с одной проблемой?	от 1,5 часов	Пару минут. За 1,5 часа можно проработать целый пласт жизни
Какие причины проблем вы проработаете на тренинге?	Выделяют 1-2, максимум 3 проблемы	16 видов источников сложностей: травмы, вторичные выгоды, ассоциации, проекция, самоидентичность, лояльность, и т. д.
Побочный эффект	При длительной практике люди погружаются в свои проблемы, и вместо того, чтобы жить, они занимаются ковырянием в проблемах	Когда вы пройдете ДИ, вы выйдете на стабильное состояние безусловной любви и радости
Как воспринимается методика?	Просто еще одна техника для личностного роста	ДИ не только техника, но и путь. На тренинге ДИ-1 вы наметите свой путь Души!

Найдите свой путь Души и живите насыщенной жизнью, полной самореализации и любви!

Приходите на «Духовную Интеграционiku-1»:

http://integra.dowlatow.ru/di_1/sale/



ДУХОВНАЯ ИНТЕГРАЦИОНИКА

Только для выпускников ДИ-1, желающих провести мощные реинтеграции и проработать все аспекты своей жизни вместе с Константином Довлатовым.

Серия живых тренингов «Духовная Интеграционика-1.x»

Какую основную проблему решит тренинг?	Что вы проработаете на тренинге?
<p>ДИ 1.1 Как избавиться от страхов, болезней и безденежья за 2 дня?</p>	<p>Пока ваши 12 умов спорят между собой, ваша жизнь развивается по пессимистическому сценарию. Ваши психические блоки мешают вам вздохнуть полной грудью, обрести ощущение легкости, уверенности и энергетического подъема.</p> <p>На тренинге ДИ 1.1 вы разберетесь со всеми проблемами одним махом, и мы это сделаем всего за 2 дня!</p>
<p>ДИ 1.2 Как обрести силу рода для счастья и процветания?</p>	<p>Родовую лояльность: вы измените установки, которые десятками и сотнями лет ограничивали возможности ваших предков.</p> <p>Энергетику рода: избавитесь от усталости, злости, гнева и агрессии. Почувствуете прилив сил и желание свернуть горы.</p> <p>Целостность и возвращение исключенных: ощутите поддержку всего рода. Отношения с близкими станут более душевными, конфликты останутся в прошлом.</p> <p>Иерархию рода: как только она восстановится, вы получите доступ ко всем ресурсам и богатствам вашей родовой системы.</p>

<p>ДИ 1.3</p> <p>Как наладить отношения в семье и найти свое место в жизни?</p>	<p>Как часто планы и мнения родителей влияют на вашу жизнь? Если они формируют вашу реальность, значит, вы от них зависите. При этом вы разрываетесь между тем, что вам навязывают, и тем, что вы хотите. А когда чужая воля перевешивает, чувствуете разочарование, опустошенность, злость.</p> <p>Если это так, вы не прошли сепарацию – процесс отделения ребенка от родителей. Пройдите сепарацию и решите все проблемы в отношениях с близкими на ДИ-1.3!</p>
<p>ДИ 1.4</p> <p>Отношения внутреннего мужчины и внутренней женщины</p>	<p>Помните, как в школе вы писали сочинение на тему «Мой папа»? Оказывается, в 9 из 10 случаев дети пишут о том, как папа сидит за компьютером или спит. И в такие моменты его лучше не беспокоить. Почему так происходит? Есть простое объяснение: взрослый мужчина не понимает, что такое жена, семья и ответственность. Потому что его «внутренний мужчина» тоже спит. Дело в том, что в каждом из нас сосуществуют 2 начала – мужское и женское. В каждом мужчине живет «внутренняя женщина», а в каждой женщине есть «внутренний мужчина». И если одно из них вы отвергаете, у вас начинаются проблемы: в личной жизни, на работе, в общении. Почему? Потому что вы теряете качества характера, свойственные одному или другому началу. Вернуть баланс в отношениях между внутренним мужчиной и внутренней женщиной вам поможет тренинг ДИ-1.4</p>

Участвуйте в одном или сразу во всех тренингах-интенсивах на специальных условиях!

<http://integra.dowlatow.ru/trening/>

Духовная Интеграционика. Уровень 2

Тренинг только для выпускников ДИ-1.

Всего ЗА 14 ДНЕЙ вы научитесь делать реинтеграции другим людям ТАК ЖЕ, КАК КОНСТАНТИН ДОВЛАТОВ, и овладеете мастерством коучинга, чтобы очень быстро изменить свою жизнь и жизнь тех, кто рядом.

Ваши результаты после прохождения тренинга



Вы многократно улучшите работу мозга и исцелите сотни психосоматических проблем в своем теле.



Вы станете высокооплачиваемым коучем и научитесь безошибочно вычислять источники неприятностей клиентов.



Вы узнаете нюанс проведения реинтеграций, с добавлением которого у вас открываются экстрасенсорные способности.



Вы настолько подниметесь в духовном развитии, что люди вокруг вас будут наполняться любовью и радостью от одного вашего присутствия.

А что говорят те, кто уже прошел ДИ-2?

– Главный мой запрос – проработать проблемы со зрением. Уже вечером после проработки оно улучшилось и продолжает улучшаться.

– Я обычный человек, не экстрасенс, но ДИ открыла во мне удивительные способности к диагностике и исцелению.

– Совершенно запросто можно быть ясновидящим: видеть, что происходит с клиентом, куда он хочет прийти.

– Теперь я могу посмотреть на человека и определить якоря, которые отделяют его от счастливой, успешной и обеспеченной жизни, – и устранить их, порой за несколько минут.

Хотите таких же результатов?

Это не предел – на тренинге вы сможете добиться и большего:

http://integra.dowlatow.ru/di_2/

Школа Коучинга

Коучинг нового поколения

Это реальная возможность:

– За короткий срок стать высокооплачиваемым коучем – даже если сегодня у вас нет специального психологического образования.

- Быстро и безвозвратно избавиться от психологических травм, блокирующих денежный поток и качественные отношения в вашей жизни и мешающих вашему движению вперед.
- Реализовать себя через профессиональную помощь другим людям.
- Научиться ставить крупные цели и в самый короткий срок достигать максимальных результатов во всех сферах жизни.

Совпадает с вашими планами на ближайшее время? Тогда бронируйте себе место в Школе Коучинга:

<http://ultracoaching.ru/>

Обучение длится 7 месяцев.

- **Занятия в онлайн-формате (вебинары) и в записи** – 3 раза в неделю по 1,5–3 часа каждое.
- **Практические задания** – 4 часа в неделю. Проводятся в парах, тройках. По 2 часа – в качестве коуча, 2 часа – в качестве клиента.
- **Живые онлайн-сессии с Константином Довлатовым:** обратная связь и ответы на вопросы по пройденному материалу – 1 раз в неделю.



- **Коллоквиум** – 1 раз в месяц.
- **Промежуточная аттестация** – в процессе обучения. К моменту завершения обучения необходимо набрать минимальный проходной балл для получения допуска на экзамены.
- **Экзамен** – в конце обучения.
- **Практика** – обязательная завершающая часть обучения. К практике студенты допускаются по результатам сдачи экзаменов. Во время практики вы работаете с клиентами в онлайн-формате под супервизией кураторов.

Блоки программы

- **Фундамент классического коучинга. Новые теории современного коучинга.**
- **Работа с целями. Устранение препятствий на пути к цели.**
- **Расстановки по Хеллингеру (базовые принципы).**
- **Метафорический процессинг (Символическое Моделирование).**
- **Коучинг на Метафорических картах.**
- **Коучинг + терапия.**
- **Стратегический коучинг.**
- **Тактический коучинг.**

- Коучинг способностей.
- Коучинг ресурсов.
- Коучинг состояний.
- Лайф-коучинг.
- Энергетический коучинг.
- Духовный коучинг.
- Основы организационного коучинга.
- Прикладная психология.

Подробное описание программы

<http://ultracoaching.ru/>

Путь к себе

Лучшая система самопомощи

Самый лучший способ найти решение любой проблемы – заглянуть в себя, понять, почему эта проблема возникла и каким для тебя будет наилучшее решение в этой ситуации. И этот способ – **метафорические карты**. Это сравнительно новый тренд в практической психологии, но уже стремительно завоевавший мир. И вот почему.

К психологу идти страшно. Это как визит к врачу: предъявите, где болит. А как предъявить, если больно и лучше самому не видеть, где и как. Болит же! А тут взял колоду в руки, рассмотрел карты и получил свои ответы на свои же вопросы.

Карты творят чудеса с человеком. Нет такой проблемы, с которой они не могут справиться, а сферы их возможностей безграничны: личностный рост, поиск смысла жизни, устранение зависимостей, бизнес-консультирование, целеполагание, решение проблем в сфере здоровья, финансов и отношений и многое другое.

Неудивительно, что люди влюбляются в метафорические карты!

Когда достаешь карту, сначала захватывает дыхание от «попадания в цель» – настолько точный ответ получаешь на волнующий тебя вопрос. **Затем чувствуешь вдохновляющую энергию и понимаешь: «Отныне все будет хорошо, все решаемо».**

Неужели это реально – найти решение проблемы за несколько минут?

Звучит сказочно. А в реальности – вообще улет! **За несколько минут можно увидеть настоящую причину проблемы и понять, где находится решение.** И главное, карты устранят сопротивление, потому что человек говорит не о себе, а «всего лишь» о карте, **карты «не врут» и «не ошибаются», ведь работает подсознание.**

Другими словами, карты объясняют людям то, что от них скрыто! Приобрести колоды карт вы можете здесь:

<http://cards.dowlatow.ru>

Как научиться работать с картами и ощутить на себе их волшебство?

«Путь к себе» — 4-уровневая система обучения работе с метафорическими ассоциативными картами для проработки психологических проблем – начиная от самых простых техник, которые каждый может использовать для решения текущих запросов в сфере отношений, финансов,

здоровья, и до тренерского уровня, когда помимо возможности работы с клиентами вы сможете вести обучающие тренинги по работе с картами.

Преимущества обучения в системе «Путь к себе»

1. Возможность онлайн-обучения с использованием уникального сервиса для работы с метафорическими картами.
2. Выполнение практических заданий с партнерами (вы будете выполнять практические задания в роли коуча и в роли клиента) – вы не только обучаетесь, но и прорабатываете свои проблемы.
3. Более низкая стоимость прохождения обучения по сравнению с 2–3-дневными «живыми» семинарами.
4. Получение сертификата о завершении обучения.
5. Возможность научиться работе не только с собой, но и с клиентами и начать новую высокооплачиваемую деятельность.
6. Возможность стать тренером по работе с метафорическими картами.
7. Вы не просто получаете набор техник по работе с картами, в каждом модуле существует определенная структура, направленная на последовательную проработку важнейших сфер жизни – деньги, здоровье, отношения, самореализация.
8. Чтобы работать с метафорическими картами и получать результат, вам не нужно быть психологом.

Прямо сейчас вы можете получить доступ к бесплатным урокам по работе с метафорическими картами и тестовый доступ на 7 дней к карточной комнате.

http://metafor.dowlatow.ru/pks_start/

Сервис консультантов

Готовое решение ваших проблем

Сервис эффективных консультаций выпускников Школы Коучинга К. Довлатова

<http://www.consult4me.ru/>

Надеюсь, что уже с сегодняшнего дня на вопрос «Как дела?» вы будете отвечать: «Отлично!»

Потому что теперь вашими проблемами займутся выпускники Школы Коучинга Константина Довлатова: специалисты, которые используют в работе самые эффективные в рунете технологии личностных изменений.

Люди, которые приходят сюда, терзаются своими проблемами...

Они считают, что если текущие проблемы исчезнут, то наступит счастливая жизнь.

Но это далеко не так.

Уйдут сегодняшние проблемы, а на смену им придут другие проблемы. И так будет всегда, если не поймешь одну важную вещь – надо работать не с проблемой.

Нужно работать с восприятием человека, с его личностью и судьбой.

И тогда жизнь действительно станет великолепной!

Обычно то, что человек считает своей проблемой, является симптомом чего-то большего. Зачастую это человеческие страхи и комплексы заставляют человека думать и вести себя определенным образом.

Его мысли и поведение создают ситуации и проблемы. А как узнать, что именно толкает человека к подобным проблемам?

Только квалифицированный и опытный специалист может сказать, что же кроется за этими симптомами.

В нашем сервисе работают именно такие специалисты.

Константин Довлатов лично обучал их самым современным психотерапевтическим и коучинговым технологиям на протяжении 7 месяцев.

И сегодня у вас есть возможность переложить свою проблему на их плечи и послушать, что они вам скажут. А скажут они много полезного, уж поверьте! Они каждый день помогают решить сотни разных проблем, поэтому опыт у них огромный.

Возможно, вам некомфортно открываться чужому человеку?

Не торопитесь. Изучите профили консультантов и выберите того, кто вам наиболее симпатичен, с кем вы могли бы поделиться своей проблемой.

Прежде чем решиться задать вопрос и сказать: «Да, я хочу новую судьбу», почитайте отзывы тех, кто уже консультируется с моими выпускниками.

1. Почитайте ответы на вопросы и не стесняйтесь – задайте свой вопрос!

Вы получите развернутый ответ от консультанта. Ответ, который, возможно, уже сегодня изменит вашу ситуацию. Получая ответы, вы рассмотрите ситуацию под другим углом, а это прибавит вам шансы поменять мировоззрение и решить проблему.

2. Подпишитесь на рассылку на сайте, и вы будете получать уведомления о новых статьях.

В них вы сможете найти отголосок своей собственной боли и способ ее решения. К нашим консультантам ежедневно обращаются сотни людей, поэтому вы обязательно найдете для себя много полезного материала.

3. А если вы уже выбрали консультанта и готовы работать с ним, то записывайтесь прямо сейчас, пока вас не опередил другой клиент!

Психолог онлайн

Как психологу (коучу) создать очередь клиентов

Многофункциональный онлайн-кабинет для проведения психологических консультаций.

Если вы практикующий психолог или коуч, то можете колоссально расширить сеть клиентов и повысить стоимость услуг благодаря использованию сервиса «Психолог-онлайн» <http://www.psycholog4me.ru/>

1. Уникальная возможность проведения сессий с клиентом с использованием метафорических карт.

В отличие от аналогичных способов работы с клиентом (скайп, Google hangouts) в сервисе есть возможность работы с использованием метафорических карт.

- Альтер-эго.
- Эмоции.
- Порталы.
- Котомоции.

Как известно, идеальная работа психолога с клиентом – это отсутствие работы со стороны психолога.

Клиент «все делает сам».

Если задавать человеку правильные вопросы, то с помощью карт он сам находит решение своих проблем. Просто спрашиваем человека, а он все рассказывает про свою жизнь и ловит инсайты, отношения, ожидания, работу, семью. И затем надо всего лишь несколько дней, чтобы у него изменилось мировосприятие. И вот он уже иначе относится к своим близким и к работе, понимает, как поднять свой финансовый уровень и какие причины не дают ему этого сделать.

Важно, что он дошел до этого сам. Благодаря использованию метафорических карт психолог за час сделал работу, которая укладывается в 20–30 обычных психотерапевтических сессий.



Такой результат достоин соответствующей оплаты.

К такому специалисту, буквально творящему чудеса, всегда будет очередь клиентов.

2. Время хорошего психолога стоит дорого, поэтому не стоит его тратить на бесполезные действия.

В сервисе у вас будет личный кабинет психолога – вся информация о клиенте в одном месте: контакты, количество проведенных сессий, заметки о прогрессе работы.

3. Точность и пунктуальность – качества настоящего профессионала.

В личном кабинете можно составить график консультаций – вы планируете свое расписание и автоматически напоминаете клиенту о назначенной консультации.

Прямо сейчас вы можете получить 7-дневный тестовый доступ к онлайн-сервису и попробовать все возможности его функционала.

<http://www.psycholog4me.ru/>

Примечания

1

От немецкого *die Tante* – тётя.