



НВУЗ АНО

«Региональный финансово-экономический институт»

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

**Кафедра общей подготовки
Нулевой курс обучения**

<http://elearning.rfei.ru>

Содержание

Введение.....	4
Задача с бассейном.....	6
Оценка принятого решения.....	7
Урок, извлеченный из задачи.....	8
Жизненная задача.....	9
Мифы советского образования.....	12
Западное образование.....	14
Образование для трудоустройства.....	17
Мифы о трудоустройстве.....	19
За что берут на работу.....	20
Право или возможность?.....	22
Мастерство.....	23
Высокотехнологичный опыт.....	24
Технологии управления.....	26
Сэм Уолтон.....	27
Свободное программное обеспечение.....	29
Инструментальное обучение.....	30
Практическое обучение.....	34
Потребность в наставничестве.....	35
Псевдоменеджмент или наставничество	37
Мозг размером с планету Земля.....	39
Тест.....	49
Заключение.....	50
Гейша.....	51

Введение

Скажите, Вы можете купить своим родителям хорошую квартиру в приличном районе города? Вы можете купить каждому члену своей семьи легковой автомобиль бизнес-класса? Вы можете дарить близким людям бриллиантовые украшения хотя бы по праздникам? Вы можете отметить свой день рождения в лучшем ресторане города, позволив своим друзьям заказать все, что они захотят, и оплатить счет без ужаса в глазах? Ну, и, наконец, Вы можете покупать себе любую одежду, которая Вам понравилась?

Если на все вопросы Вы отвечаете «да», то остается Вас поздравить и пожать Вам руку, потому что Вы уже достигли уровня среднего класса.

Если ваш ответ «нет», зададим еще несколько вопросов. Разве Вам не хочется больше, чем Вы сегодня имеете?

Разве Вам не хочется каждый год ездить летом в теплые страны, а зимой — на горнолыжные курорты и при этом, тратя деньги на дополнительные развлечения, испытывать чувство радости, а не огорчения от мысли, что они так быстро расходятся?

Разве Вас не бесит необходимость подсчитывать и экономить каждую копейку?

Разве Вам не хочется, чтобы качество вашей жизни зависело не от случая, повезет — не повезет, а от ваших собственных способностей, таланта, работоспособности, целеустремленности?

Одним словом, не хотите ли Вы стать успешным человеком? То есть таким человеком, у которого все хорошо и с финансами, и с семьей, и со здоровьем, и со всем остальным.

А может быть, Вам мало стать успешным человеком? Может быть, Вы хотите стать преуспевающим человеком? То есть таким человеком, у которого все хорошо не только с настоящим, но и с будущим?

Если Вы этого хотите, то зададим главный вопрос: как Вы думаете, почему одни люди добиваются преуспевания, а другие нет?

У людей, чья жизнь «случается», а не «живется», на этот вопрос есть всегда один и тот же ответ: «Повезло». Одному по-

везло родиться в богатой семье, другому повезло устроиться на хорошую работу, третьему повезло в бизнесе, четвертому повезло с женой, пятому повезло с родственниками и т. д.

А вот преуспевающие люди размышляют на эту тему иначе. Они говорят следующее: да, удача зависит от случая. Но случай ведь тоже от чего-то зависит. А раз он от чего-то зависит, значит, им тоже можно управлять.

Случай не происходит сам по себе. Он не случается на ровном месте. Случай может состояться только в том месте, в то время и при тех обстоятельствах, которые ему необходимы. Подтвердим это двумя примерами.

Любовь. Вы не можете заставить самого себя влюбиться. Вы не можете приказать самому себе полюбить другого человека, потому что любовь случается, а не подчиняется вашей воле. И тем не менее, любовью можно управлять. Дело в том, что она не может случиться с Вами на необитаемом острове. А вот если Вы поступите на очное отделение крупного института, расположенного в большом городе, то вероятность влюбиться резко повышается.

Лотерея. Один умный человек понимал, что выиграть в лотерею можно только случайно, поэтому каждый день молил об этом Бога. Он молился так усердно и так долго, что Бог не вытерпел и сказал: «Мойша, Я бы тебе помог, честное слово! Но ты бы хоть один лотерейный билет купил!»

О чем говорят эти примеры? О том, что случай не зависит от вашей воли. Он зависит от обстоятельств. Люди, которые этого не поняли, лежат на диване и ждут удачи. А люди, которые это поняли, создают обстоятельства для своего успеха. При этом очень важно не перепутать настоящие обстоятельства с надуманными.

А то ведь большинство людей глубоко убеждены в том, что стать преуспевающим человеком можно только с красным дипломом о высшем образовании государственного образца. Вот и покупают такие дипломы в переходах метро или в каких-то иных местах, а после трудоустройства оказываются в положении Остапа Бендера, которому поручили нарисовать «сеятеля».

Задача с бассейном

Представьте себе, что Вы и я вместе с десятком других людей вошли в совет директоров крупной компании, которая купила отель на Средиземном море и пытается создать для него конкурентное преимущество.

Один из нас говорит, что отдыхающим не нравится плавать в бассейне, когда нет уверенности, что вода чистая. Рекламирывать систему фильтрации среди постояльцев бесполезно, так как наши конкуренты тут же заявят, что очищают воду лучше нас, даже если не будут очищать ее вовсе. Остается одно: каждый вечер сливать воду из бассейна на глазах у клиентов, чистить бассейн специальными средствами и к утру наполнять бассейн свежей водой, взятой из моря. Идея проста — если мы начнем рекламировать бассейн, в котором каждое утро постояльцев встречает свежая вода, то обгоним своих конкурентов. Это и станет нашим преимуществом на какой-то промежуток времени. Так и постановили.

После этого взял слово другой член совета директоров: «Наши трубы не позволяют за короткую ночь слить всю воду из бассейна, почистить бассейн специальными средствами, а потом залить воду снова. А это значит, что мы должны принять и второе решение — решение о замене водопроводной трубы».

За это решение тоже проголосовали единогласно.

И все было бы хорошо, если бы не взял слово третий член совета директоров. Он предложил заменить именно ту трубу, которая проходит под землей через нашу территорию и при этом является самой узкой и самой старой. Свое предложение он аргументировал следующими словами: такая замена позволит нам убить сразу двух зайцев: мы избавимся от старья и увеличим подачу воды.

Но тут некоторые члены совета директоров стали возражать. Дело в том, — говорили они, — что самая узкая и самая старая труба, которая проходит через нашу территорию, заходит не в наш бассейн, а в бассейн нашего соседа, который является нашим основным конкурентом.

После этого совет директоров разделился на несколько групп, которые начали ожесточенно спорить между собой. Одна

группа кричала, что решение о замене самой старой и самой узкой трубы является логичным. Вторая группа кричала, что труба эта ведет к бассейну конкурента. Третья группа кричала, что оба предложения плохи, а правильное решение состоит в том, чтобы все металлические трубы заменить на пластиковые.

Когда все устали кричать, приняли решение прекратить все споры и поставить вопрос на голосование. Все проголосовали и выяснилось, что совет директоров большинством голосов постановил заменить ту самую старую и узкую трубу, которая подает воду нашему конкуренту. На этом и разошлись.

Оценка принятого решения

Представьте себе, что сразу после голосования мы с Вами вдвоем пошли на обед. За столом у нас происходит такой диалог.

— Я не могу поверить, — говорите Вы, — что голосование окончилось таким результатом! Мне кажется, что я сплю и все это мне снится!

— Нет. — Говорю я. — Это произошло на самом деле. Более того, на совете директоров почти все задачи решаются вот так же глупо, как и на этот раз.

— Они что, не видят очевидных вещей?! Разве не очевидно, что эта труба идет не в наш бассейн, а в бассейн нашего конкурента?!

— Нет, не видят. Люди вообще не видят и не хотят видеть очевидных вещей при решении задач.

— Пусть они не видят сами. Но мы же им об этом сказали! Они что, не слышали слов о том, что эта труба идет не в наш бассейн, а в бассейн нашего конкурента?!

— Не слышали. Они никогда друг друга не слышат, да и не хотят слушать в тот момент, когда решают производственные задачи. Могу сказать больше. Вы напрасно возмущаетесь, потому как сами будете решать большинство задач так же, как решали они. Вы сами не будете видеть очевидных вещей. Вы сами будете глухи к чужим мнениям. Вы всегда будете бороться за то, чтобы на совете директоров было принято ваше решение, даже если оно ошибочное.

— Ну уж нет! — говорите Вы. — Надо быть очень глупым человеком, чтобы так решать задачи! А скорее, надо быть замаскировавшимся врагом, чтобы под видом выгодного решения принимать вредное!

— Ваше последнее высказывание, хоть Вы этого и не заметили, — говорю я, — тоже представляет собой решение задачи. И, увы, ваше решение ничем не лучше того, которое Вы критикуете. Сейчас я Вам это докажу.

Урок, извлеченный из задачи

Запомните бизнес-мудрость: **в ошибке нет ничего страшного, если она не повторяется дважды. Ошибка даже полезна и желательна, так как из нее можно извлечь урок.**

Извлечем урок из вашей ошибки. Самая опасная ошибка случилась в тот момент, когда за обедом Вы сказали, что члены совета директоров специально хотят навредить нашей организации, приняв ошибочное решение с трубой.

Опасность этой ошибки состоит в том, что в будущем, став начальником, каждый раз, когда сотрудники будут наносить вред вашей организации неправильными решениями задач, Вы будете считать, что они нанесли вред преднамеренно.

Посмотрите на прыгуна в высоту. Вот он сбивает планку на высоте полтора метра. Он это делает не специально. Он никому не враг. Он не хочет нанести вред. Наоборот, он хочет взять высоту. Он старается. Хочет, старается, но не может. Он — неумеха. Вот и все. И не надо путать неумеху с вредителем.

Почему я это подчеркиваю. А вот почему. Если ваш сотрудник «не справляется с высотой», то это болезнь, которую надо лечить.

Когда сотрудник специально хочет нанести вред вашему предприятию, это тоже болезнь, которую тоже надо лечить.

Но болезни-то разные. И лекарства должны быть разные!!!

Если Вы поставите больному неправильный диагноз, то выпишете неправильное лекарство. Вы лечите сотрудника-неумеху, а лекарство ему даете то, которое лечит сотрудника-вредителя. От такого лечения пользы не прибавится. А может получиться и вред.

Вместо того чтобы подозревать людей во вредительстве, лучше было бы задать вопрос: «Почему люди так плохо решают задачи?»

Ответ прост — они никогда этому не учились, потому что никогда не занимались ни наставничеством, ни коучингом. Они и в школе, и в институте обучались по «заклятому» алгоритму: прочитал, запомнил, пересказал. Вот и выросли из них не профессионалы, а «кое-какеры», то есть те, кто с большим трудом понимает смысл поставленной перед ним задачи, кто кое-как справляется с решением легких задач и совсем не умеет решать сложные задачи.

Жизненная задача

А теперь давайте вместе с Вами решим еще одну жизненную задачу. Скажите, пожалуйста, как можно расценить следующее поведение людей?

Ситуация первая — у человека имеется серьезное заболевание. Он приходит в платную поликлинику и говорит, что заплатит чуть дороже, если врач не будет его лечить, а только сделает вид, что лечил, после чего выдаст справку о том, что клиент здоров.

Ситуация вторая — покупатель заходит в магазин и говорит продавцу, что заплатит чуть дороже, если продавец продаст ему не телевизор в коробке, а пустую коробку из-под телевизора.

Вы скажете, что такое поведение людей абсурдно? Так не бывает и не должно быть.

Я не спору. Я просто спрашиваю: а чем отличается от этих ситуаций та, при которой человек приходит в институт и говорит, что готов заплатить чуть дороже, если ему не надо будет ходить на занятия, но диплом ему все равно выдадут в установленный срок?

Сколько студентов после поступления в институт пытаются устроиться в нем таким образом, чтобы не учиться совсем или учиться как можно меньше, но в конце положенного срока получить диплом государственного образца?! Одни из них выступают за сборную института на спортивных состязаниях. Другие поют или танцуют на конкурсах. Третьи ищут свои способы отлынива-

ния от обучения. И пока такие студенты соревнуются, поют и танцуют, их тренеры - преподаватели вокала и танцев - ходят по кафедрам и просят поставить оценки автоматом.

Если быть до конца честным, то такое поведение студентов ничем не отличается от поведения больного или покупателя, описанного в первых двух примерах.

Сколько человек в нашей стране захотят купить диплом о высшем образовании, если будут уверены в том, что покупка является законной?

Если бы я сказал о том, что в нашем институте учиться не надо, что достаточно пять лет перечислять деньги за обучение, после чего институт выставит Вам оценки автоматом по всем предметам, выпишет диплом государственного образца и вышлет его по почте наложенным платежом, Вас бы устроило такое предложение? Вы бы захотели получить от нас на законных основаниях диплом государственного образца без обучения? Только честно! А ваши друзья и знакомые? Как они отнесутся к такому предложению?

Может лично Вас такое предложение и не устроит. Но мы знаем и другое. На такое предложение в нашей стране откликнутся тысячи молодых и не очень молодых людей, желающих купить диплом о высшем образовании без обучения. И вот по какой причине.

Спрос на обучение в нашей стране такой же, как и спрос на услуги зубного врача — лучше бы не лечиться и не учиться, но так как без этого не обойтись, то приходится с этим мириться.

Те, у кого проблемы с зубами, мечтают получить здоровые зубы в готовом виде без процесса лечения. А те, у кого проблемы с трудоустройством, мечтают получить диплом о высшем образовании государственного образца в готовом виде без процесса обучения.

Загляните в себя и скажите, что для Вас важнее: солидный диплом солидного университета без образования или великолепное образование без диплома? Только честно.

Мы часто в этой лекции говорим об очевидных вещах. Так вот, очевидной вещью являются правила успешного трудоустрой-

ства: если Вы способны самостоятельно решать производственные задачи, то Вас примут на работу даже без диплома. Если же ваши способности сводятся к умению размахивать дипломом перед носом работодателя, то Вы никому не нужны.

У меня, например, до сих пор имеется один-единственный диплом о высшем образовании — диплом военного разведчика. И он не красный. Но наличие столь странного диплома несколько не помешало мне стать преуспевающим бизнесменом, доктором экономических наук, ректором института. Это не помешало мне создать с нуля и сделать процветающим целый ряд новых предприятий.

Большинство миллиардеров вообще не имеют диплома о высшем образовании. Но это не помешало им стать миллиардерами и прекрасно образованными специалистами.

И тем не менее, сколько бы таких примеров ни существовало в природе, большинство наших сограждан будут по-прежнему уверены в том, что главное — это диплом государственного образца.

Ярким доказательством того, что данный феномен мною не выдуман, что он существует на самом деле, служит наш портал, на котором мы предлагаем целый семестр учиться бесплатно. Если бы людям предложили полгода бесплатно брать в магазине колбасу, разве они отказались бы от такой возможности?! Нет. Так почему они отказываются учиться бесплатно?

Да потому, что они хотят диплом, а не обучение. Если бы мы объявили о том, что легально продаем дипломы государственного образца за большие деньги, то к нам бы выстроилась очередь на пять лет вперед. А когда мы объявили о том, что обучаем один семестр бесплатно, то оказалось, что это мало кого интересует.

Скорее всего, Вы не считаете серьезной проблемой такое отношение россиян к обучению. Скорее всего, Вы считаете, что стремление людей получить «косявочное», то есть «көөкакерное» образование — это русская национальная особенность. Вы видели кинокомедию «Особенности национальной охоты». Вы видели кинокомедию «Особенности национальной рыбалки». А теперь Вы видите комедию «Особенности национального обучения». И не более того.

Но разве здравомыслящему человеку хоть иногда не становится обидно за то, что он живет в стране сплошных национальных особенностей, выливающих в сплошные национальные комедии?!

А если в вашей и моей душе сформировалась обида за державу, значит, настало время вернуться к главной теме разговора.

Что мы видим вокруг себя? А вот что: один человек хочет успешно трудоустроиться, второй — стать большим начальником, третий — бизнесменом. Таковы их цели. Но для их достижения они хотят купить диплом государственного образца.

Так скажите, разве это решение чем-то отличается по своей нелепости от решения совета директоров, который постановил отремонтировать трубу, не заходящую в наш бассейн?! Нет, ничем не отличается!

Мифы советского образования

Несмотря на то, что люди в нашей стране не любят и не хотят учиться, среди них еще довольно широко распространено мнение о том, что в Советском Союзе было самое лучшее в мире образование, поэтому его надо сохранить во что бы то ни стало.

Некоторые из этих людей пытаются доказать, что и сегодня образование в России — одно из лучших в мире. В качестве доказательства своей правоты они приводят слова одного из американских президентов, который сказал, что русские обогнали американцев в космосе, запустив туда раньше всех остальных спутник, собаку и человека, потому, что у них образование лучше, чем в Америке.

Когда я слышу такие аргументы, я всегда прошу собеседника посчитать, сколько десятилетий прошло с тех пор, как американский президент произнес эти слова. После выполненных подсчетов я прошу обратить внимание на несколько фактов.

Несколько десятилетий назад реки в Западной Европе были грязными до невозможности, а наши были довольно чистыми.

Над многими крупными городами Америки и Западной Европы летом постоянно висел смог, который не давал людям дышать, а в наших двух столицах смога не было до 2010 года.

Мало кто знает, что в 1946 году в Советском Союзе с кон-

вейера сошла «Победа», которая по соотношению «цена-качество» оказалась лучшим легковым автомобилем в мире, и американские автопромышленники во главе с Фордом добились от своего правительства запрета на ввоз нашей «Победы» на рынок Америки, потому что их автомобили не могли конкурировать с советской машиной.

Несколько десятилетий назад Корея и даже Япония производили автомобили и многие виды техники с худшим качеством, чем их производил Советский Союз.

Но разве это дает нам право говорить о том, что сейчас наши реки чище европейских или американских, что с экологией у нас лучше, чем у них, что японская техника хуже нашей?!

То же самое можно сказать и об образовании. Тот факт, что пятьдесят лет назад образование в Советском Союзе было лучше американского или европейского (в чем я лично сомневаюсь) не означает, что оно тогда имело право называться «хорошим» («лучше, чем у соседа» еще не значит «хорошее»). И уж совсем не означает, что наше образование лучше европейского или американского в настоящий момент времени.

Да, у нас по-прежнему одна из лучших в мире математических школ. И балерин у нас готовят на превосходном уровне. Но если мы посмотрим на качество подготовки программистов, инженеров, юристов и экономистов, то должны честно признать, что оно ужасно и не выдерживает никакой критики.

Мне известен миф о том, что наши программисты — лучшие в мире. Люди, повторяющие изо дня в день этот миф, видимо, не знакомы с данными о том, сколько наших программистов работает в иностранных компаниях. Более того, они не утруждают себя вопросом о том, как может существовать такой парадокс, при котором наши программисты лучшие в мире, а лучших в мире программ у нас не наблюдается.

Этими рассуждениями я не пытаюсь подвести Вас к мысли о том, что именно в нашем институте Вы получите превосходное образование. Более того, будучи человеком честным, я могу сказать, что нашему институту потребуется еще не менее десяти лет, чтобы приблизиться к лидерам мирового образования.

Наш институт отличается от своих российских конкурентов не тем, что у нас образование значительно лучше, чем у них, а

тем, что, глядя на лучшие западные вузы, мы говорим сами себе: «По сравнению с ними наше образование отвратительное, и нам следует гнаться за мировыми лидерами изо всех сил, чтобы попытаться догнать их хотя бы через десять лет». А наши конкуренты в это время заявляют о том, что дают образование, «соответствующее мировому уровню».

Делать подобные заявления может только тот человек, который ни разу в жизни не был ни в одном солидном западном университете. Делать подобные заявления — все равно, что ставить лапти в один ряд с женской обувью, изготовленной вручную в лучших мастерских итальянских модельеров.

Когда я вижу швейцарский вуз, который скромно называет себя какой-то там «технологической школой», и вижу, что первый этаж их научно-исследовательского центра равен по площади нескольким футбольным полям, когда я вижу, что на этих «полях» научно-исследовательского центра студенты реализуют свои бизнес-проекты и становятся миллионерами еще во время обучения, когда мне показывают вокзал Цюриха, конструкция которого настолько сложна, что ее могли рассчитать только с помощью новейших компьютерных программ и только студенты этого института, когда я вижу, как студенты во время обучения создают свои собственные предприятия и начинают ими управлять с помощью самых лучших в мире технологий, то мне уже не хочется слушать басни о том, что какой-то российский вуз дает образование мирового уровня. Мне просто хочется плакать от того, что подобным у нас и не пахнет.

А если Вы знаете, что перед приездом Путина в один из лучших университетов нашей страны крупная компьютерная фирма выставляет напоказ сто отличных компьютеров, выдавая их за компьютеры университета, а после отъезда Путина тут же снимает их и увозит обратно, то возникает горький вопрос: «До каких пор мы будем обманывать самих себя?!».

Западное образование

Самое качественное образование принято называть выдающимся образованием. Но получить его в обычных вузах невозможно даже за границей, даже в таком швейцарском вузе, о кото-

ром я только что рассказывал. В таких вузах дают хорошее образование, иногда очень хорошее, иногда великолепное, но не выдающееся.

Выдающееся экономическое образование можно получить только в тех университетах, академиях и институтах, которые создали внутри себя великие компании типа «Сони», «Дженерал электрик», «Эппл», «Ай-Би-Эм» и т. д. Почему их образование самое лучшее? Да потому, что они готовят специалистов для самих себя, и этим все сказано.

Каждая великая компания тратит на содержание своих университетов в среднем более одного миллиарда долларов в год. Более того, руководители великих компаний требуют от сотрудников, чтобы они не менее 30% своего рабочего времени тратили на образовательный процесс. Да-да! Два рабочих дня из пяти каждую неделю сотрудники великих компаний обязаны учиться, а не работать (у нас такого нет даже в «Газпроме»).

И коль уж западная фирма тратит такое количество денег и времени на образование своих сотрудников, она не потерпит ни малейшего очковтирательства. Ей не нужны дипломы. Ей не нужны оценки. Ей нужны профессионалы, умеющие решать производственные задачи.

Так как наш институт тесно сотрудничает с несколькими мировыми лидерами компьютерной индустрии, мы не только имеем возможность отправлять к ним на бесплатное обучение своих преподавателей и студентов элитного отделения, мы еще имеем возможность сравнивать качество их обучения с качеством нашего. Так что образ с лаптями нами нисколько не надуман и нисколько не преувеличен.

Что же касается обычных западных вузов, то они дают хорошее образование, а порой и очень хорошее. Но и здесь выбор следует делать с умом. Ни в коем случае не следует обращать внимание на те рейтинги, которые печатаются в средствах массовой информации. В подавляющем большинстве случаев они не соответствуют действительности. Очень хорошее образование получают зачастую не в тех вузах, которые разрекламированы на весь мир, а в вузах со скромным названием, наподобие швейцарской технологической школы, известной только узкому кругу специалистов.

Как возникает мнимый авторитет вузов? Президент Америки отдает своих детей в вуз. Не мудрено, что в этот же самый вуз посылают своих детей многие министры и бизнесмены. Они устраивают туда своих детей вовсе не потому, что там великолепное образование, а потому, что там дети могут перезнакомиться и подружиться друг с другом. Слишком велика вероятность того, что кто-то из детей Президента США в будущем тоже станет Президентом США и вовсе не потому, что окажется самым образованным. Ярчайший пример тому — семейство Бушей. Так что многие университеты являются лучшими с точки зрения приобретения полезных связей, но не с точки зрения качества обучения.

Однако прагматичные американские дети дружат тоже прагматично. Каждый хочет получить выгоду от дружбы. Поэтому, если заплатить большую сумму денег за обычного русского парня и отправить его в такой университет, то у него немного появится друзей на Западе. Какая польза от дружбы с ним?! Никакой. Вот и не дружат. Причем не дружат по-своему — по-западному.

Дело в том, что весь «старый Запад» очень сильно озабочен своим имиджем. Поэтому, если они хотят сделать что-то непристойное, то всегда стараются «завернуть» это в такую «обертку», чтобы со стороны это выглядело вполне пристойно. Просто так отказать в дружбе человеку, с которым дружить невыгодно, некрасиво. Поэтому они создали систему «естественного отбора». Молодой человек приглашает невесту в шикарный ресторан, но заплатить за себя она должна сама. Молодая девушка приглашает своих друзей развлечься на дорогой яхте, но каждый платит сам за себя и т. д. На Западе все друзья и знакомые платят каждый сам за себя и на свадьбах, и на других мероприятиях подобного рода. Если у Вас нет денег, то Вы просто «отсеиваетесь» естественным образом.

Надо сказать, что курсы МВА, пришедшие в нашу страну из Америки, выстроены по тому же принципу — свести и познакомиться тех, кому дружба может принести выгоду. Если же объективно оценивать качество обучения на таких курсах, то следует внести ряд уточнений. Конечно, в своей рекламе эти курсы могут похвалиться тем, сколько преуспевающих бизнесменов они вырастили и какие посты занимают их выпускники. Это правда. Но не полная.

Если один год обучения на таких курсах стоит более 30 тысяч долларов, то кто на них учится? Дети миллионеров или министров? Люди, которые на момент поступления уже занимали высокий пост в «Газпроме»?

В таких случаях я задаю вопрос: «А кем бы стал сын министра или миллионера, если бы закончил обычное ПТУ, а не курсы МВА? Он пошел бы работать на завод обычным слесарем?! «Я Вас умоляю! Не делайте мне смешно!» — говорят в таких случаях в Одессе.

Если кто-то хочет продемонстрировать качество обучения, то пусть возьмет обычного парня из Вологды или Миасса и вырастит из него миллионера! Вот тогда я сниму перед ним шляпу.

В конце этой главы я задам очередную задачу.

Скажите, пожалуйста, почему все великие компании создали внутри себя свои собственные университеты, академии, институты и учебные центры для обучения своих сотрудников, а не заключили договоры на обучение своих сотрудников с самыми известными западными университетами и институтами, такими как Гарвард, Кембридж и т. д.?

Если бы они заключили такие договоры, то их затраты были бы в несколько раз меньше. Так почему они «транжируют» свои собственные деньги?

Образование для трудоустройства

На первый взгляд может показаться, что наше российское образование гораздо лучше западного приспособлено для трудоустройства выпускников. У нас государство в лице Министерства образования думает о том, чему и как следует учить студентов, а, например, в американских вузах государственное регулирование в сфере высшего образования отсутствует напрочь. Там институт сам решает, чему учить студентов, а студенты сами решают, какие дисциплины будут изучать.

Например, в 2009 году один американский ученый-математик заболел смертельной болезнью. Понимая, что жить ему осталось не так долго, он создал курс «Искусство умирать» и предложил его студентам. Очень многие студенты откликнулись на его предложение и выбрали эту дисциплину вместо математики или

иной дисциплины, которая нам с вами представляется более важной.

Кажется, что в такой системе нет ничего хорошего. Но это только кажется. Дело в том, что в Америке практически каждая фирма выкладывает в Интернет свою заявку на поиск новых сотрудников. И заявка эта имеет конкретный вид. В заявке перечислены названия всех компьютерных программ, в которых сотрудник должен уметь работать. В заявке перечислены все продукты, которые должен уметь делать сотрудник в этих программах. В заявке перечислено и все остальное, что должен уметь делать будущий сотрудник самостоятельно и с высоким качеством.

Любой студент еще на первом курсе может зайти на сайт интересующей его компании и посмотреть, чему он должен научиться, если хочет туда устроиться на работу. Исходя из этого, студент сам составляет для себя расписание занятий. Он выбирает те дисциплины, которые нужны его будущему работодателю, разбавляя их теми дисциплинами, которые интересны ему самому.

На старших курсах все студенты рассылают свои резюме в интересующие их компании. Там они описывают те продукты, которые научились делать самостоятельно своими руками и с высоким качеством. На этот момент у них еще нет никакого диплома. Да он никого в Америке и не интересует. Студенты в своем резюме просто перечисляют те виды работ, которые умеют делать самостоятельно и с высоким качеством.

Система очень простая: скажи, что ты умеешь делать своими руками, а мы скажем, возьмем тебя на работу или нет.

В России такого пока нет нигде, кроме Москвы. Но если это уже появляется в Москве, то будьте уверены, что скоро это появится и во всей России. Это вопрос нескольких лет. И к этому нужно быть готовым. Если Вы сможете перечислить названия тех продуктов, которые создали своими руками в той или иной компьютерной программе, то Вас позвонят на очное собеседование. А если Вы будете рассказывать о том, что учились работать в той или иной программе, но не укажете конкретные продукты, которые умеете создавать, то Вас никуда не пригласят. Никого не интересует, чему Вы учились, где Вы учились и как Вы учились. Всех интересует главное — что Вы умеете делать.

С этого начинаются отличия между нашей и западной системами трудоустройства. А различия между системами трудоустройства создают различия между системами образования.

На Западе каждому абитуриенту, желающему поступить в институт, еще во время первого собеседования по его просьбе покажут список компьютерных программ, в которых его научат работать, и список продуктов, которые он научится создавать самостоятельно за время обучения.

В вашем городе или области тоже есть экономические институты или университеты. Зайдите в любой из них и попросите показать то же самое. Вполне возможно, что на сегодняшний день они тоже к этому готовы.

Мифы о трудоустройстве

Надо сказать, что о трудоустройстве сложено много легенд, которые на самом деле не соответствуют действительности. Легенды ходят разные, но все они сводятся к следующему: если в трудовой книжке не записано, что ты три года работал в той должности, на которую собираешься трудоустроиваться, то в отделе кадров тебе сразу дадут от ворот поворот и не станут дальше разговаривать. Поэтому студенту, который только что закончил институт, невозможно устроиться на хорошую работу.

На самом деле ничего подобного не существует. Существует другое, и об этом «другом» я с Вами немного поговорю. В реальной жизни довольно часто встречаются случаи, когда кандидату сразу дают от ворот поворот и не хотят разговаривать о его трудоустройстве. Перечислим несколько случаев, когда подобные события имели место в реальной жизни и происходили на наших глазах.

Случай первый. В кабинет заходит женщина, которая прочитала объявление в газете и хочет устроиться на должность начальника отдела маркетинга. Зайдя в кабинет, она говорит следующее: «Можно я не буду снимать головной убор, а то у меня волосы сегодня не в порядке?». Руководитель предприятия отвечает ей с улыбкой: «Конечно, можно». Так как ему неудобно было сказать взрослой женщине, что так вести себя неприлично, он тут же отказал ей в приеме на работу, сославшись на первый подвернув-

шийся повод. А первым подвернувшимся поводом оказалось то, что у нее в трудовой книжке нет записи о том, что она работала начальником отдела маркетинга. Хотя истинная причина немедленного отказа заключалась не в этом. Истинная причина состояла в том, что для начальника отдела маркетинга такая неопрятность и просьба остаться на собеседовании в меховой шапке являются недопустимыми.

Случай второй. По тому же самому объявлению приходит мужчина и спрашивает у руководителя, что он должен будет делать на должности начальника отдела маркетинга, если его примут на работу. Для дилетанта такой вопрос кажется вполне уместным. У опытного руководителя предприятия и опытного маркетолога такой вопрос вызывает приступ смеха и немедленный отказ в приеме на работу.

Точно так же получают немедленный отказ в приеме на работу те люди, от которых дурно пахнет, у которых глаза бегают из стороны в сторону, которые постоянно подергиваются, подхихикивают, у которых речь спутана и сбивчива, у которых неопрятные ногти или обувь, а одежда не соответствует деловому стилю, сережки слишком крупные, на пальцах более одного кольца. С пирсингом и мини-юбкой отказывают раньше, чем попадаешь в кабинет на собеседование. Во всех этих случаях очень неловко указать на истинную причину отказа, поэтому таким людям отказывают на первой минуте собеседования, найдя первый попавшийся повод, в том числе и отсутствие записи в трудовой книжке.

Если же на собеседование приходит молодой человек, у которого нет вышеперечисленных проблем, то с ним беседуют, не заглядывая в его диплом и трудовую книжку.

За что берут на работу

А теперь читайте более внимательно. Бизнесмены понимают, что диплом и трудовая книжка не могут быть теми документами, на основании которых человека принимают на работу. Рассмотрим два примера.

Вот перед нами лежит трудовая книжка, обладатель которой за десять лет сменил десять организаций. Возникает вопрос — он

набирался опыта в каждой организации или его отовсюду выгоняли за плохую работу?

Вот перед нами лежит другая трудовая книжка, обладатель которой десять лет работал на одной должности в одной и той же организации. Возникает вопрос — он стал профессионалом за десять лет работы или его терпели десять лет, как могли, наконец не вытерпели и выгнали с работы, заменив на более опытного или молодого?

Вот и получается, что ни диплом, ни трудовая книжка ничего не расскажут нам об опыте того человека, который пришел заниматься на работу. И бизнесмены это прекрасно понимают.

Для того чтобы трудоустроиться, нужно предоставить рекомендации от тех организаций, в которых Вы раньше работали, а еще лучше — свое профессиональное портфолио.

Если Вы в состоянии показать работодателю свое портфолио, которое Вы сформировали за время обучения и в котором собрано все, что Вы сделали своими руками, то Вас примут на работу через три минуты.

А если Вы принесли на собеседование не портфолио, а диплом государственного образца о высшем образовании, то можете прибавить к нему еще шесть таких же дипломов и уйти восвояси. **На работу в успешные компании принимают опыт, а еще лучше — мастерство, но никак не дипломы.**

Доказательством приобретенного опыта и мастерства является ваше профессиональное портфолио.

Где Вы его сформировали — на работе или во время обучения в институте, — неважно. Важно, чтобы ваше портфолио было качественным. А чтобы оно было качественным, во время обучения нужно учить руки, а не голову.

Не надо рассказывать на экзамене, как делать презентацию. Просто сделайте ее на диске своими руками и отдайте на проверку. Не надо рассказывать на экзамене теорию брендинга. Просто своими руками, не открывая рта, сделайте брендбук и отдайте молча на проверку специалисту. Не надо рассказывать о том, какую роль играет сервис для успешного бизнеса. Просто достаньте из своего портфолио «Кодекс обслуживания клиентов», который является интерактивным электронным продуктом, вставьте диск в

компьютер и покажите, как он будет работать в новом торговом центре «Европа», построенном в вашем городе.

Хорошее обучение начинается с обучения рук. А руки могут считаться успешно обученными только в том случае, когда они самостоятельно и с высоким качеством сформируют профессиональное портфолио.

Приходя в современный вуз, Вы должны выбирать то, чему необходимо обучить ваши руки и что должно оказаться в вашем портфолио. А вуз должен выбрать ту методику и технологии обучения, которые дадут наилучший результат.

Многие выпускники жалуются на то, что все организации требуют сотрудников с опытом работы. А теперь представьте, что Вы — директор предприятия, которое дало такое объявление в газету.

К Вам приходит молодая девушка, по которой сразу видно, что она нигде не успела поработать, что она вчера выпустилась из института. Чтобы отправить ее восвояси, Вы говорите: «Мы приглашаем специалиста, имеющего опыт работы. Разве у Вас есть опыт работы?!».

А она, нисколько не смущаясь, кладет перед Вами свое портфолио и говорит: «Конечно, есть! Вот то, что я сделала своими руками. Разве у Вас нужно делать не то же самое? И разве существует иное доказательство опыта работы?!».

Ну и какое решение Вы примете, если увидите, что ее портфолио значительно лучше, чем то, на которое Вы рассчитывали?!

Право или возможность?

Задумайтесь над следующей фразой: **диплом дает Вам право трудоустроиться, но не дает возможности трудоустроиться.**

Как ее следует понимать? Очень просто. Наша Конституция и наш Гражданский кодекс дают Вам право купить яхту, самолет или остров круче, чем у любого миллиардера. Так почему Вы до сих пор не приобрели себе самолет, океанскую яхту или виллу на Канарах?

Да потому что у Вас есть право все это купить, но нет возможности.

А возможность совершить такую покупку дает ваш личный счет в банке. Если у Вас заваялся лишний миллиард долларов — то все в порядке с вашей возможностью. Если у Вас нет таких денег, то Вы остаетесь один на один с вашим правом покупать любые самолеты и любые яхты.

Так и с трудоустройством.

Диплом дает Вам **право** трудоустроиться.

Опыт дает **возможность** трудоустроиться.

Мастерство дает возможность не просто трудоустроиться, а еще и сделать карьеру или создать свой бизнес.

Мастерство

Чем опыт отличается от мастерства? Если у Вас есть опыт, Вы умеете хорошо работать, а если у Вас есть мастерство, то, столкнувшись во время работы с любой проблемой, Вы способны ее успешно решить.

Мастерство — это способность успешно решать производственные проблемы (задачи).

Если Вы подпишетесь на журнал «Harvard Business Review», то Вам иногда, примерно раз в год, вместе с журналом станут присылать приложения с бизнес-задачами. Если Вы успешно решите несколько бизнес-задач, то у Вас появится возможность устроиться на такую высокую должность и с такой высокой зарплатой, о которой Вы до сих пор и мечтать не могли. И я Вас уверяю, что никто не станет смотреть на вашу трудовую книжку и на ваш диплом, все будут смотреть только на ценность ваших решений.

Наивные молодые люди думают, что качество образования — это пустяк, а вот солидность диплома — это о-го-го как важно!

Но так ли это на самом деле? Рассмотрим первую ситуацию. Предположим, я купил диплом с отличием об окончании венской или московской консерватории. Предположим, я пошел устраиваться на работу в какой-то оркестр.

Дирижер, когда увидит мой диплом, просто ошалеет от радости и тут же найдет мне место в оркестре. Но когда он встанет за пульт и начнет дирижировать, то немедленно услышит дикие

звучи, несущиеся от моего инструмента. И выгонит меня в зашей уже через две минуты.

Предположим, Вы купили красный диплом самого известного в мире университета. Конечно, работодатель ошалеет от радости, когда Вы придете к нему устраиваться на работу. Он тут же выделит Вам отдельный кабинет с самым лучшим компьютером и попросит создать к четвергу электронную презентацию для серии его новых товаров, которую он будет через пять дней демонстрировать на международной выставке.

Но не окажетесь ли Вы к четвергу в ситуации Остапа Бендера, который объявил себя художником, чтобы попасть на отплывающий пароход, и вместе с Кисой Воробьяниновым «нарисовал» сеятеля?!

Вот и думайте, что Вам нужно в большей степени: качество образования или красный диплом государственного образца?

Высокотехнологичный опыт

Если Вы поступаете в институт ради трудоустройства, то должны понимать следующее: получение опыта — это хорошо, но не всегда достаточно.

То, что Вам необходимо научиться выполнять своими руками самостоятельно и с высоким качеством востребованную на рынке работу, понятно даже ежу. Проблема заключается в том, что не каждый «еж» задумывается о том, что любая работа должна выполняться с помощью каких-то инструментов или механизмов. У парикмахера есть фен, расческа, ножницы, машинка и т. д., у слесаря есть станок и набор других инструментов. У кузнеца есть молот, наковальня, горн и куча разных щипцов. Чем более совершенными являются механизмы и инструменты, тем эффективнее выполняется работа.

Предположим, Вы решили вырастить картофель. Вы можете взять лопату, тяпку, вилы, ведра, мешки и использовать все эти инструменты для своей работы. А можно поступить и по-другому. Можно выяснить, какая технология выращивания картофеля является самой передовой в мире и какие механизмы при этом ис-

пользуются. Если Вы будете использовать «тяпочную» технологию выращивания картофеля, то вряд ли разбогатеете. Если же Вы будете использовать самую передовую технологию, то ваш картофельный бизнес может сделать Вас богатым человеком.

Если бы сельхозинститут начал учить своих студентов выращивать картофель с помощью лопаты и тяпки, то он давал бы им опыт работы. Но кому нужен такой отсталый «тяпочный» опыт работы?!

Вот поэтому мы выдвигаем на передний план следующую мысль: с опытом устроиться на работу легче, чем без опыта, а с высокотехнологичным опытом и устраиваться не надо — работодатели сами прибегут и сами Вас пригласят.

Опыт — это владение инструментами, а высокотехнологичный опыт — это владение инновационными инструментами и технологиями.

Когда данная мысль становится понятной, тогда становится понятным и другое: если Вы умеете выполнять какую-то работу (бухгалтера, экономиста, маркетолога, менеджера) с помощью шариковой ручки, телефона и крепкого словца, то ваша работа не нужна ни одной преуспевающей организации. С такой технологией Вы можете устроиться на работу в колхоз «Закат хлеборобства», но не в ту преуспевающую компанию, которая находится у всех на слуху в вашем регионе.

У Вас есть диплом менеджера. Замечательно! Теперь скажите, чем Вы хотите заниматься в нашей фирме: формированием видения будущего, сервисом, корпоративной культурой, разработкой стратегии, мерчандайзингом, коучингом, брендингом, чем?

Если и это понятно, то откройте свое портфолио и покажите, в каких компьютерных программах Вы уже работали по выбранному Вами направлению, и те продукты, которые Вы сделали в этих программах. Если Вам есть, что показать, то Вы приняты на работу. Если нет — до свидания.

Те же самые правила распространяются и на бухгалтеров, и на маркетологов, и на юристов, ну и, само собой разумеется, на программистов.

Еще раз подчеркиваем: **вопрос вашего трудоустройства легко решается с помощью простых вопросов — в каких компьютерных программах Вы умеете создавать ценные для предприятия продукты и какие инновационные технологии Вы привносите на предприятие?**

То, что Вы умеете немного работать в «Ворде» или «Экसेле», не дает Вам никакого преимущества. В них немного умеют работать все молодые люди. Но это уровень секретаря, а не менеджера, маркетолога или экономиста. Мы спрашиваем о вашем умении работать в профессиональных программах — в тех программах, с помощью которых осуществляется управление бизнесом.

Вы скажете, что у нас в России сейчас никто не умеет работать в таких программах. Так это и замечательно! Не для страны, конечно, а лично для Вас. Посмотрите на свое трудоустройство с другой стороны. Измените свою точку зрения по данному вопросу.

Технологии управления

Какова, например, ситуация с менеджментом в России на сегодняшний день? Печальная. Даже если Вы не работали на предприятии, Вам нетрудно будет перечислить набор инструментов и механизмов, которыми пользуется большинство российских руководителей при выполнении своей работы: секретарь, телефон, факс, компьютер, который используют как печатную машинку, и «крепкое» словцо, которым пользуются руководители во всех случаях своего недовольства. Это стандартный набор для «тяпчного» уровня управления предприятием. Но если руководить предприятием с помощью «тяпки», то и результаты будут плачевными. Неудивительно, что такие предприятия постепенно умирают, вместо того чтобы бурно развиваться.

А какими инструментами пользуются руководители преуспевающих компаний? Ответ на этот вопрос в таких странах, как Америка, Япония, Германия, известен не только каждому начинающему бизнесмену, но и каждому школьнику. И звучит он следующим образом: невозможно из маленькой организации создать

великую компанию, если с самого начала не управлять ею при помощи самых передовых компьютерных программ, созданных специально для эффективного управления предприятием.

Сейчас в нашей стране можно пересчитать по пальцам те предприятия, которые внедрили в свою практику серьезное программное обеспечение, благодаря чему и превратились из мелких провинциальных организаций в широко известные бренды. Например, некоторые бизнесмены, начав мелкую торговлю книгами в провинциальном городе, установили у себя систему ERP и благодаря этому их бизнес стал развиваться столь успешно, что к настоящему моменту они имеют уже общероссийскую сеть магазинов, приносящую им многомиллионные прибыли. А те, кто продавал книги по старинке, остаются сегодня у разбитого корыта под натиском более вооруженных конкурентов.

Компьютерные технологии — это очень мощное оружие, которое стоит у Вас на столе. Весь вопрос в том, кто им воспользуется первым — Вы или ваши конкуренты. Сегодня Вы не можете трудоустроиться, потому что лучшие места уже заняты другими людьми — вашими конкурентами. А что будет, если Вы вооружитесь высокими технологиями?

Сэм Уолтон

На Западе и, прежде всего, в Америке весь бизнес создается и управляется только при помощи специальных компьютерных программ.

Рассмотрим пример с Сэмом Уолтоном — создателем самой крупной в мире торговой сети «Уол-Март» (Wall-Mart), на которую сейчас работают более полутора миллионов сотрудников во многих странах мира и которая получает каждый год более 50 миллиардов долларов чистой прибыли.

Свой бизнес Сэм начал с открытия небольшой лавчонки в небольшом американском городке, который насчитывал 7 тысяч жителей. Продав свой первый магазин, он переехал в другой маленький городок, который насчитывал всего лишь 3 тысячи жителей (у нас такой городок назвали бы большой деревней), и именно с него начал строить свою империю.

Он был вынужден создавать свой бизнес в глубинке по причине того, что его молодая жена после двух лет совместной жизни заявила примерно следующее: «За два года мы переезжали с тобой уже 16 раз. Я и впредь готова ехать за тобой куда угодно и буду жить с тобой в любом месте, кроме большого города. Я не хочу жить в городе с населением более 10 тысяч человек».

Итак, первая проблема Сэма — мелкие деревушки, в которых трудно развернуться, так как в них проживает небольшое количество покупателей.

Вторая проблема — его образование. Оно, можно сказать, было никакое. Он умел читать, писать, считать и не более того.

Но все недостатки «Дядюшки Сэма» с лихвой компенсировались его врожденной склонностью к бенчмаркингу и смекалкой.

Каждый день он обходил магазины всех своих конкурентов. Он как ищейка «вынюхивал» малейший запах превосходства у своих конкурентов. И как только он замечал у них что-то хорошее, так сразу внедрял это у себя.

А как ведут себя многие начинающие руководители и бизнесмены в нашей стране? А вот как: услышав что-либо хорошее о своем конкуренте, они тут же начинают доказывать всем окружающим и себе самому, что это не так. По их мнению, хорошо только то, что есть у них, а то, что у всех остальных, — полная ерунда.

Отсюда совет: **отучите себя критиковать своих конкурентов, научитесь «вынюхивать» все хорошее, что есть у них.**

Но мы отвлеклись от темы. Вернемся к «Дядюшке Сэму». Естественно, если человек, подобно ищейке, каждый день разыскивает возможность улучшить что-либо в своем магазине, то он не может пройти мимо «Ай-Би-Эм». И будущий миллиардер тоже не прошел мимо будущего мирового гиганта компьютерной индустрии.

Как признается сам Сэм, он никогда не смог бы создать такую империю в маленьких населенных пунктах, если бы в свое время не стал управлять своим бизнесом с помощью самых современных компьютерных технологий и оборудования «Ай-Би-Эм».

У нас же эта прописная истина, видимо, не известна до сих пор даже директорам крупных предприятий, и поэтому они продолжают управлять своими предприятиями по старинке: то есть с помощью телефона, совещаний и «крепкого» словца.

Свободное программное обеспечение

Раз многие руководители предприятий не знают, что можно и нужно управлять бизнесом с помощью программного обеспечения, они его и не ищут. И этот факт, как никакой другой, предоставляет Вам прекрасную возможность создать свой собственный бизнес или трудоустроиться на желанную должность.

Кроме того, есть вторая причина, по которой наши бизнесмены не используют профессиональное программное обеспечение. Они просто не знают о том, что такое программное обеспечение можно получить и установить на свои компьютеры совершенно бесплатно, потому что оно находится в открытом источнике, а потому и называется свободным программным обеспечением.

И, наконец, третья причина того, что в нашей стране мало пользуются профессиональными программами, заключается в следующем — тому, кто установил у себя серьезное программное обеспечение, нужно научиться им пользоваться. А учиться или негде, или учебники недостаточно хорошие, или непонятно, какую пользу может принести эта программа. Вот и возникает небольшой тупичок. В нашем институте такого тупичка не существует.

У Вас есть компьютер. А это значит, что Вы можете установить на него любое бесплатное программное обеспечение. Предположим, Вы установили десять бесплатных программ и научились в них работать с нашей помощью. Если это произойдет, то у Вас появится возможность отправить десять писем в десять лучших организаций вашего региона с предложением установить у них бесплатное программное обеспечение, о котором они ничего не слышали. Как показывает практика, половина из них откликнется. Вот тогда у Вас появится две возможности: или устроиться на работу в одну из этих компаний и обслуживать только ее, или

создать свой собственный бизнес и обслуживать сразу несколько компаний вашего региона.

Мы привели только один пример успешного трудоустройства с помощью освоения программ из СПО (свободного программного обеспечения). Мы не говорим, что Вы можете устроиться на работу только так и никак иначе. Нет и еще раз нет. Создавать свой бизнес или трудоустроиваться можно самыми разными способами. Все зависит от того, к какому виду деятельности у Вас имеется склонность и для какого вида деятельности ваши способности подходят лучше всего. При этом не нужно гадать заранее, что Вам лучше делать в будущем. На этот вопрос ответит сам процесс обучения — что у Вас будет получаться лучше всего во время обучения, тем и нужно будет заниматься в будущем.

Инструментальное обучение

Когда мы начали очень внимательно изучать западный опыт в области бизнес-обучения, то очень быстро обнаружили интересную вещь: самые лучшие западные вузы, в отличие от наших вузов, избегают употреблять словосочетание «теоретическое обучение». Некоторые руководители западных вузов во время обмена опытом высказывались на этот счет довольно резко: если Вы хотите создать у себя качественное бизнес-образование, запретите своим преподавателям употреблять словосочетание «теоретическое обучение». И далее объясняли, почему это нужно сделать. Сейчас я попробую объяснить это Вам.

И у нас, и на Западе студенты слушают лекции преподавателя и читают учебники, чтобы запомнить их содержание и пересказать его на экзамене. Именно это у нас принято называть теоретическим обучением. По мнению многих российских вузов, в результате запоминания услышанной или прочитанной информации студент приобретает новые знания. Так же думают и студенты, и преподаватели.

Но не все так просто. Если присмотреться более внимательно, то обнаруживается огромная разница между конечными ре-

зультатами обучения российских и западных студентов. Чтобы понять и увидеть эту разницу, проведем такой мысленный эксперимент.

Сначала представим, что Вы оказались в качестве наблюдателя на лекции по менеджменту или маркетингу в российском институте. Вы садитесь за последнюю парту. В аудиторию входит преподаватель и начинает читать лекцию.

Вы ведете себя странно. Сначала затыкаете себе уши, чтобы не слышать то, о чем говорит преподаватель. После этого Вы прикладываете к глазам бинокль, чтобы не видеть ничего, кроме рук студентов. Вы сидите таким образом с биноклем в руках два часа и наблюдаете за руками студентов.

А теперь скажите, что выйдет из-под рук студентов, за которыми Вы наблюдаете? Что создадут руки студентов за два часа теоретического обучения?

Вы удивлены моим вопросом — а что может выйти из-под рук студентов, прослушавших лекцию?! Конечно, конспект прослушанной лекции!

Продолжим эксперимент в российском вузе. На следующую пару приходит более подготовленный преподаватель. Он приносит текст своей лекции для каждого студента в распечатанном виде. Он раздает текст лекции каждому студенту, а сам садится за стол. Студенты не слушают лекцию, а читают. Если им что-то непонятно, они задают вопросы. А Вы по-прежнему наблюдаете через бинокль за их руками.

А теперь скажите, что выйдет из-под рук студентов в этом случае? Что создадут руки студентов за два часа теоретического обучения, если студент не слушал, а читал лекцию?

Ничего! Я правильно догадался?

Теперь покинем российский вуз и перенесемся в выдающийся институт или академию какой-нибудь великой компании: «Ай-Би-Эм», «Сан-микросистемс», «Дженерал электрик», где выращивают профессионалов высокого уровня.

Там рассуждают следующим образом. Если человека интересует вопрос успешного трудоустройства, то его первым заветным словом должно стать слово «инструменты».

Возьмем плотника. У него есть топор. Топор — это инструмент первого порядка, с помощью которого он обрабатывает дерево. Но топор нужно точить. Значит, у плотника должно быть точило. Это уже инструмент второго порядка. Но точило ломается. Чтобы его починить, нужны ключи и иные инструменты. Это уже инструменты третьего порядка.

Точно так же обстоят дела и у менеджера. Ему нужны инструменты для управления сервисом, брендингом, бенчмаркингом и т. д. Это инструменты первого порядка.

Но для улучшения инструментов первого порядка нужны инструменты второго порядка и т. д.

Если он создаст все необходимые инструменты по своей специальности, то легко устроится на работу. Если у него нет инструментов — он никому не нужен.

Если мы посетим лекцию в очень хорошем западном университете, то увидим следующее. Студент открывает лекцию в компьютере и читает ее. По мере того как он читает лекцию, его руки создают инструменты для работы. Через два часа занятий из-под рук студента выходит несколько инструментов.

Что это за инструменты? Ну предположим, менеджер создал памятку для своих подчиненных о том, как они должны себя вести с покупателями в такой-то ситуации. Памятка — это инструмент для обучения продавцов. Менеджер раздает памятку своим продавцам, те ее изучат и станут действовать так, как велит памятка, а не так, как им хочется.

На другом занятии менеджер создает документ под названием «Корпоративная культура предприятия». На третьем занятии он создает документ под названием «Стратегия развития предприятия» и т. д.

Все вышеперечисленные документы являются инструментами, хотя это вовсе не означает, что во время каждого занятия создаются только текстовые документы. На самом деле, инструментов множество. Это могут быть и плакаты, и электронные тесты, — да все, что угодно.

Важно другое. При инструментальном обучении на Западе руки обучаемого создают инструменты для работы, а не конспекты лекций, как это принято в нашей стране.

Инструментальное обучение — это такое обучение, в процессе которого руки студента создают ценные инструменты для его будущей работы.

Если Вы слушаете лекцию или читаете учебник, а ваши руки не создают новые инструменты, то значит, Вы столкнулись с плохим (устаревшим) обучением. Устаревшее обучение — это такое обучение, после которого голова студента много чего помнит, но руки ничего не умеют делать самостоятельно и с высоким качеством.

Хотите отличить плохое обучение от хорошего — наблюдайте за руками студентов!

Если два часа руки студента будут писать конспект лекции и ничего иного не создадут, то вывод в этом случае очевиден — обучение было плохим.

Если за два часа обучения руки студента создадут инструмент менеджера в виде органайзера, который позволяет менее ценную информацию преобразовывать в более ценную, значит, обучение было хорошим.

Качество дерева узнается по качеству плода его. Любой вид обучения узнается по качеству того плода, который выходит из-под рук студента во время его обучения. И плод этот всегда можно положить в портфолио студента, чтобы потом предъявить его работодателю, о чем мы с Вами уже говорили.

Последнее примечание, на которое хотелось бы обратить особое ваше внимание.

В современном мире самыми главными, самыми эффективными инструментами являются профессиональные компьютерные программы.

Если человек хочет сделать карьеру, а тем более стать богатым, то он никогда не должен допускать мысли о том, что работу можно выполнять без компьютера.

Профессионалы без компьютера не выполняют ни одной работы. Работа без компьютера — это каменный век!

О какой бы работе ни шла речь, всегда нужно добавлять слова: «с помощью компьютера, с помощью компьютера, с помощью компьютера...»

Правило трудоустройства на Западе довольно простое: освоил двадцать профессиональных программ во время обучения — и у тебя больше нет проблем с трудоустройством до конца жизни!

Практическое обучение

Кроме инструментального существуют и другие виды обучения. Следом за инструментальным идет практическое обучение.

Практическое обучение — это такое обучение, во время которого студент производит продукцию с помощью тех или иных инструментов. Это общее определение.

В нашем институте мы не оспариваем это определение, но мы его несколько заужаем. Мы хотим приучить студента к мысли о том, что главными его инструментами должны стать компьютерные программы. Мы повторяем эту мысль студентам изо дня в день при каждом удобном случае.

Поэтому о практическом обучении мы говорим так: **практическое обучение — это обучение, во время которого студент устанавливает в свой компьютер профессиональные программы и с их помощью создает нечто ценное для предприятия: визитки, буклеты, модели будущего товара, схемы продаж, органайзеры и т. д.**

Тот факт, что мы заужаем определение практического обучения, не говорит о том, что во время практического обучения мы не учим студента работать с инструментами, не являющимися компьютерными программами. Просто освоение компьютерных программ, по нашему мнению, должно занимать в практическом обучении не менее 90% его объема.

Чем инструментальное обучение отличается от практического? Во время инструментального обучения Вы должны создавать инструменты для своей будущей работы. Во время практического обучения Вы берете инструменты и с их помощью изготавливаете какую-то ценную продукцию.

Если мы возьмем для примера столяра, то инструментальным обучением будет считаться такое обучение, во время которого столяр своими руками создаст пилу и рубанок. А во время

практического обучения столяр с помощью пилы и рубанка создаст табурет.

Самые лучшие инструменты для бизнеса — это компьютерные программы, хотя, помимо них, существуют и другие инструменты. Но мы хотим приучить Вас к мысли о том, что большинство ваших самых лучших инструментов будут все-таки компьютерными программами.

Наша статистика показывает, что, если студент научился изготавливать своими руками с высоким качеством десять ценных плодов с помощью десяти компьютерных программ, то это дает ему практически стопроцентную гарантию трудоустройства. Мы говорим, что в этом случае за время обучения студента реализован принцип «Десять на десять».

Трудоустроиться можно на менее ответственную должность, а можно и на более ответственную. Если Вы хотите устроиться на более ответственную должность, то не обязательно ограничиваться принципом «Десять на десять». Вы можете за время обучения реализовать принцип «Двадцать на тридцать» или даже больше. Это уже зависит от Вас.

Вы можете работать как рядовым сотрудником, так и начальником какого-нибудь отдела. Если студент мечтает устроиться на руководящую должность, то во время обучения ему мало освоить те программы, с помощью которых выполняется работа по его специальности. Нужно еще научиться работать с программами по смежным специальностям.

Если, например, Вы работаете рядовым сотрудником в отделе маркетинга, то Вам не приходится решать вопросы бухгалтерии или юридического отдела. За Вас это делает ваш начальник. Но если Вы устраиваетесь на должность начальника отдела маркетинга, то необходимо иметь расширенный профессиональный потенциал.

Потребность в наставничестве

Наставничество — это третий вид обучения. И возник он вот по каким причинам.

Представьте, что Вы создали свой собственный бизнес. Сначала на вашем предприятии работаете Вы сами и один ваш

помощник. Потом дела у Вас идут в гору, ваш бизнес разрастается и становится все больше и больше.

Все вроде бы хорошо. Дела идут в гору. Но в одно прекрасное утро Вы обнаруживаете первый неприятный факт. Если в начале пути Вы управляли своим бизнесом, то теперь он начинает управлять Вами. И вот как это происходит.

Как только Вы появляетесь на работе, так тут же кто-то забегает к Вам в кабинет и говорит, что на его участке случилась неприятность. Там прорвало водопровод, здесь забились канализация, тут остановился ремонт и т. д. до бесконечности.

Все звонят по телефону или бегут к Вам со своими проблемами. Все требуют, чтобы Вы как можно скорее разрешили их проблему. И Вы начинаете этим заниматься. Вы решаете проблемы подчиненных, но все больше и больше от этого раздражаетесь. Вы начинаете чувствовать, что работаете на разрыв.

Вас начинают бесить ваши заместители, которые без Вас не могут решить ни одной проблемы.

Возникает исконно русский вопрос: кто виноват? Конечно, Вы сами. Хотя Вы на все сто процентов уверены, что виноваты ваши подчиненные. Вам кажется, что вокруг Вас одни дураки и неумехи. Если это так, то мы Вас поздравляем — Вы центральный.

В утешение можем сказать одно: Вы не одиноки. Очень многие российские бизнесмены, став богатыми на волне случая, а не благодаря своим способностям, сейчас испытывают душевную и интеллектуальную перегрузку.

Когда их бизнес поддерживал наверху случай, заниматься бизнесом было одно удовольствие. Но как только волна удачи покатила дальше, потребовалось удерживать бизнес на своих плечах. А он уже стал большим и тяжелым. Становится невмоготу.

И с каждым днем все больше и больше. Когда тяжесть становится невыносимой, жизнь у таких людей складывается в точном соответствии с песней Высоцкого:

Сыт я по горло, до подбородка.
Даже от песен стал уставать.
Лечь бы на дно, как подводная лодка,
Чтоб не могли запеленговать.
Друг наливал мне водку в стакане.

Друг говорил, что это пройдет.
Друг познакомил с Веркой по пьяни,
Мол Верка поможет, а водка спасет.
Но не помогли ни Верка, ни водка.
С водки похмелье, а с Верки что взять?!
Лечь бы на дно, как подводная лодка,
И позывных не передавать...

Многие люди, чтобы выбраться из этой ямы, решают немного поучиться основам предпринимательства. С чего начать? Конечно, с изучения менеджмента! Это же наука об управлении. Если она не поможет, то что же тогда поможет?! Но здесь не все так просто.

Псевдоменеджмент или наставничество

Поясню свою мысль более детально, для чего обратимся к истории. Сто с лишним лет назад понятия «менеджмент» не существовало вообще. Бизнес был, а науки управления под названием «менеджмент» не было. Но так как люди все время искали способы эффективного управления предприятиями, то примерно сто лет назад и появилась наука об управлении.

Первыми исследователями в области менеджмента были практики. Они не сидели в институтских кабинетах, они проводили научные эксперименты на стройках, в цехах заводов, в иных местах, где работали люди. Их научные исследования были очень интересными и очень полезными, хотя иногда и приводили к забастовкам рабочих.

Через какое-то время смысленные люди поняли, что на менеджменте можно неплохо зарабатывать. И для этого совсем не обязательно лазить по строительным площадкам, чтобы делать замеры эффективности труда. Достаточно начать обучать науке управления в институтах и брать за это плату.

Чтобы денег взять побольше, нужно создать побольше учебного материала. Более того, нужно создать такое количество учебного материала, чтобы его хватило на несколько лет обучения менеджменту.

Как только смысленные люди это поняли, менеджмент начал стремительно расширяться. Преподаватели начали находить

все новые и новые объекты для управления. Они начали всем доказывать, что управлять нужно не только людьми, но и многими другими вещами: финансами, рисками, инновациями, знаниями, проектами, качеством и так до бесконечности.

В результате всего этого наука об управлении превратилась в псевдонауку об управлении. Чем настоящая наука отличается от псевдонауки?

Если отвечать на этот вопрос образно, то можно сказать так. В свое время существовала псевдонаука алхимия. Она пыталась свинец превратить в золото. Она пыталась это сделать на протяжении нескольких сотен лет. Алхимики распространяли мифы о том, что кому-то где-то когда-то это уже удалось. Но на самом деле это не удалось никому, никогда и нигде.

Сейчас существует псевдонаука менеджмент, которая пытается доказать, что научит Вас эффективно управлять бизнесом. Ведет она себя точно так же, как и алхимия, то есть распространяет слухи о своей эффективности.

Если же научно отвечать на поставленный вопрос, то можно сказать так: любая настоящая наука дает «объективно-истинные знания», то есть такие знания, которые характеризуются экспериментальной однозначностью. Что это значит?

А значит это следующее. Когда менеджмент только создавался, когда он еще не превратился в псевдонауку, то события развивались следующим образом. Проведя серию экспериментов на стройке, отцы менеджмента находили способ сократить время строительства в четыре раза, и описывали этот способ в своей книге.

Любой другой начальник стройки, который точно следовал их знаниям, тоже сокращал время строительства в четыре раза. Иногда это приводило к забастовкам рабочих, которых заставляли за день сделать больше, а платили меньше, но главное оставалось неизменным: эксперимент настоящей науки управления всегда можно было повторить и он всегда давал ожидаемый результат.

Но как только практическую науку подменили псевдонаукой, так все это исчезло. Теперь в менеджменте рассказывают о таких общих вещах и таким расплывчатым образом, чтобы эксперимент нельзя было поставить вовсе.

Сегодня Вы не можете экспериментально опровергнуть или подтвердить информацию из учебников менеджмента или маркетинга. А если выводы науки невозможно проверить экспериментально, если нет никакой возможности их опровергнуть, то это уже псевдонаука. Освоение псевдонауки называется псевдообучением.

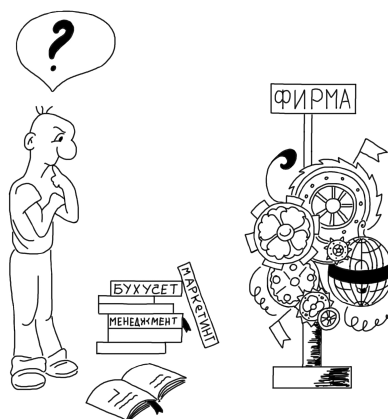
Но свято место пусто не бывает. И в ведущих бизнес-инкубаторах вместо менеджмента появилось наставничество.

Наставничество так сформулировало свою задачу: **хорошая наука об управлении должна учить не тому, как чем-то можно управлять, а тому, как можно избавиться от управления.**

Начинающим бизнесменам и руководителям такая точка зрения кажется нелепой, но на самом деле она абсолютно правильная, потому что основана на строгих математических расчетах. Сейчас я это докажу.

Мозг размером с планету Земля

Практически все выпускники институтов, которые пытаются создать свой собственный бизнес, рано или поздно сталкиваются в своей практике с неприятным парадоксом: успешно управлять предприятием возможно — невозможно успешно управлять предприятием с помощью тех знаний, которые изложены в учебниках менеджмента.



Нередко после такого вывода руководители предприятий отворачиваются от менеджмента и обращают свое внимание на кибернетику. Что это за наука?

Возможно, Вы полагали до сих пор, что кибернетика — это заумная наука о создании киборгов (разумных роботов). Но на самом деле это не так. Рождение кибернетики относится к 1948 году, когда профессор математики Массачусетского технологического института Норберт Винер опубликовал свою знаменитую книгу «Кибернетика, или управление и связь в животном и маши-

не». Вторая его книга называлась «Человеческое использование человеческих существ».

В своих книгах Норберт Винер показывает и доказывает, что управление в машинах, в живом организме, в обществе, в экономике — где угодно осуществляется одинаково и описывается одними и теми же вполне конкретными правилами и законами. Причем эти правила и законы изложены в виде строгих математических функций, каждая из которых может быть проверена математическими расчетами. Другими словами, кибернетика — это наука об управлении, которая самым точным способом (математическим) пытается описать процессы управления.

Интересен и сам факт рождения кибернетики. Если обрисовать его образно, то получится следующая картина: профессор математики Норберт Винер садится за один стол с доктором Артуром Розенблютом, работавшим тогда в Гарвардской медицинской школе, другими врачами, а также доктором Мануэлем Сандоваль Вальярта, профессором Массачусетского технологического института, и они начинают скрещивать свои знания. Математик пытается описать биологические функции с помощью математических функций, а биолог пытается проиллюстрировать математические функции с помощью биологии. Физик пытается обрисовать ту же самую картину с точки зрения физики. В результате на пересечении этих наук и родилась кибернетика.

А далее начинается самое интересное. Кибернетика очень быстро перехватывается американской армией. Армией ведь тоже нужно управлять. Кроме американской армии кибернетику начинает использовать американская почтовая служба для организации системы управления в своих рядах. Затем к помощи этой науки начинают прибегать и другие очень ответственные организации.

Давайте зададим себе вопрос: почему американские военные прибирают к своим рукам кибернетику, а не тот менеджмент, которому профессора пытаются учить студентов, желающих управлять фирмами и создавать богатство? Почему именно на работу кибернетиков американские военные наложили гриф секретности, а на работы преподавателей менеджмента не обратили никакого внимания?

Ответ очевиден: кибернетика очень точно, с помощью математики описывает процессы управления, в то время как менеджмент пытается научить людей тому, как лучше построить вечный двигатель.

Более того, кибернетика с помощью квантовой физики математически доказала, что такие науки, как менеджмент, маркетинг и микроэкономика являются ложными науками, науками о создании вечного двигателя. Таких доказательств впоследствии мы найдем еще очень много, а пока приведем только один пример. Сразу хотим сказать, что Вам не следует пугаться приведенных математических расчетов, так как их уже сделали за Вас кибернетики. Вам достаточно запомнить выводы, которые получаются из этих расчетов.

Если Вы откроете самый лучший учебник менеджмента, по которому учатся в самых престижных университетах США, то увидите, что большая часть этого учебника посвящена тому, как лучше планировать деятельность фирмы. Мы перечислим лишь несколько разделов учебника, раскрывающих эту тему: Принятие решений, Модели и методы принятия решений, Стратегическое планирование, Планирование реализации стратегии. Только эти четыре раздела занимают 1/6 часть всей программы обучения менеджменту. А теперь послушаем, что по этому поводу говорят кибернетики.

Предположим, что ваша фирма решила своими силами распланировать какую-нибудь сложную ситуацию. Представим, что ваша фирма в этой ситуации имеет разнообразие $n = 300$. Что это значит? Например, ваша фирма имеет 300 сотрудников. Или она выпускает 300 наименований видов продукции. Или, например, она имеет 300 разных станков.

Согласитесь, что это не фантастические цифры. Любой мало-мальски преуспевающей фирме при планировании приходится сталкиваться с гораздо большим разнообразием.

Так вот, кибернетики спросили сами себя: «А какой же мозг может справиться с решением этой задачи и какое время он должен работать (искать решение)?» .

Мы отбросим их математические расчеты, чтобы Вас не утомлять, хотя они довольно примитивны, и скажем, что по этим расчетам мозг должен обладать разнообразием, равным 3×10^{92} би-

там. Эта цифра Вам еще ни о чем не говорит, так как напрямую не указывает ни на размер мозга, ни на необходимое время его работы. Сейчас мы дойдем и до этого, а пока запомните вышеназванную цифру.

Чтобы высчитать размер и время работы мозга, кибернетики обратились к квантовой механике. Эта наука доказала, что есть нижний предел точности, с которой может быть измерена энергия.

Согласно принципу Гейзенберга, любая попытка улучшить точность измерения приводит к изменению состояния вещества. Как это можно себе представить? Представим, что вы решили измерить температуру своего тела обычным градусником. В этом случае большое тело начнет отдавать тепло маленькому градуснику. Так как тело во много раз больше градусника, то отданное градуснику тепло практически не уменьшит температуру самого тела. Это значит, что, если до начала измерения температура тела была 37 градусов, то после передачи части тепла от тела к градуснику температура тела останется прежней и будет равняться 37-ми градусам. Именно поэтому мы говорим о точности измерения.

А теперь представим себе, что тем же самым градусником мы решили измерить температуру одной-единственной капли воды. Что произойдет в этом случае? Капля воды начнет отдавать свое тепло градуснику. Но так как капля маленькая, она начнет при этом быстро остывать. Если до начала измерения температура капли была 37 градусов, то через пять минут измерения она станет равной 32-м градусам. Таким образом, получается, что мы не измеряем температуру, а изменяем ее. Через 5 минут градусник покажет, что температура капли равняется 32-м градусам. Но это же неправда. Пока мы не приступили к измерению температуры, она равнялась 37 градусам. Иначе говоря, если измерительный прибор имеет такие же параметры (размеры, вес), как объект измерения, то он сильно искажает измеряемые параметры, то есть не дает необходимого уровня точности.

Зачем эти сведения потребовались кибернетикам? А вот зачем: в мозгах, также как и в компьютере, есть свои проводники, по которым течет энергия в виде электрических сигналов. Они называются нейронами. Если мы хотим увеличить мощность

мозгов, мы должны уменьшить размер каждого нейрона для того, чтобы увеличить их количество. Чем меньше будет размер нейронов, тем больше их можно разместить в одном объеме и тем больше информации можно обработать за единицу времени.

Но, как доказала квантовая механика, уменьшение проводника может идти только до какого-то предела. Если мы попытаемся зайти ниже этого предела, то нейрон, по которому бегут сигналы в виде нуля и единицы, начнет их искажать. В результате единицы будут восприниматься как нули, и в мозгах возникнет полная неразбериха.

Почему произойдет искажение сигнала в маленьком нейроне? А вот почему: каждый сигнал (и единица, и ноль) имеет свою форму. Когда мы пропускаем этот сигнал через большую трубу, то он свободно через нее проходит, и его форма остается прежней. А теперь попробуйте просунуть сигнал через маленькую дырочку. Он весь «изогнется» и изменит свою форму. Вот и получается, что на входе в маленький нейрон мы подаем два разных типа сигналов (нули и единицы), а на выходе из нейрона, как на выходе из мясорубки, мы получаем один тип сигналов, которые будут восприниматься мозгом как нули, потому что будут очень на них похожи.

Но на этом кибернетики не остановились и начали рассуждать дальше. Бремерманн приложил принцип Гейзенберга к 1 грамму вещества в одну секунду и доказал, что нижний предел точности измерения материи определяет верхний предел ее информационных возможностей. Что это значит? А это значит следующее: если Вы возьмете 1 грамм типичного вещества, находящегося в нашей Вселенной, и построите из него самые идеальные мозги с самыми маленькими проводниками, которые только возможны, то в течение 1 секунды они смогут обработать не более чем 2×10^{47}



Она пока тоже не говорит ни о чем существенном. Но зато она позволяет нам произвести следующие расчеты: предположим, у нас появился идеальный мозг размером с планету Земля; предположим, что этот мозг работал все время, которое существует планета Земля (то есть 10 миллиардов лет); предположим, что 1

грамм этого мозга успевал обработать за одну секунду эти самые идеальные 2×10^{47} бит информации. Что же у нас получится в результате? А вот что: за 10 миллиардов лет мозг размером с планету Земля, работающий в идеальном режиме, успеет обработать 10^{92} бит информации.

А вот теперь еще раз посмотрите на самую первую цифру, которую мы просили Вас запомнить. Она в три раза превышает самую последнюю цифру. Это значит, что любой супермозг вашей фирмы размером с планету Земля, созданный из вещества нашей Вселенной, за 10 миллиардов лет не справится с поиском наилучшего варианта при разнообразии вашей фирмы, равном 300. Ему для этого потребуется в три раза больше времени.

Вы можете сказать, что ваша фирма имеет меньшее разнообразие, чем 300. Пусть оно равняется 30. Хорошо, скажут кибернетики. Тогда ваш мозг должен быть размером с Луну, и работать ему придется всего-навсего несколько миллионов лет. В вашей фирме имеется такой мозг и такое количество времени? Конечно, нет.

Вы не верите в эти цифры? Вы считаете, что человеческий мозг справляется и не с такими задачами? Вас можно понять. Когда наш здравый смысл расходится с выводами строгой науки, наше сознание стремится отдать предпочтение здравому смыслу и поверить именно ему. Как же ему не поверить, он же наш, он же родной?!

Более того, я могу привести еще один малоприятный для математических расчетов факт: по состоянию на 1 января 1998 года в человеческом мозге и «тактовая частота», и скорость передачи сигналов была на шесть порядков (в миллион раз) ниже, чем у персонального компьютера. А ведь к сегодняшнему дню компьютеры продвинулись еще дальше.

И все-таки Вы не согласны с бессилием человеческого мышления? Вы никак не можете понять, как же наши руководители все-таки умудряются находить самый лучший вариант при наличии трехсот переменных?

А никак. Руководитель не может в принципе справиться с этой работой. Мы только что доказали это математически. Руководитель рассматривает несколько вариантов (три, четыре, максимум пять) и выбирает не самый лучший, а тот, который ему

больше понравится. Ему кажется, что он выбрал самый лучший вариант, хотя на самом деле выбранный вариант зачастую оказывается далеко не таким.

Какой же вывод мы можем сделать из представленных математических расчетов? Для начала такой: когда какой-то автор учебника захочет уверить нас в том, что с помощью человеческого или компьютерного мозга ваша фирма может составить правильный план стратегических действий с наилучшими решениями, то он окажется в положении обманщика, и ему следует напомнить диалог из книги Булгакова «Мастер и Маргарита»:

«Неизвестный: — Но вот какой вопрос меня беспокоит: ...кто же управляет жизнью человеческой и всем вообще расположением на земле?

— Сам человек и управляет, — поспешил сердито ответить Бездомный на этот, признаться, не очень ясный вопрос.

— Виноват, — мягко отозвался неизвестный, — для того чтобы управлять, нужно как-никак иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный срок. Позвольте же вас спросить, как же может управлять человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план, хотя бы на смехотворно короткий срок, ну, лет, скажем, в тысячу, но не может ручаться даже за свой завтрашний день?... Да, мне хотелось бы спросить вас, что Вы будете делать сегодня вечером, если это не секрет?

— Секрета нет. Сейчас я зайду к себе на Садовую, а потом в десять часов вечера в МАССОЛИТе состоится заседание, и я буду на нем председательствовать.

— Нет, этого быть никак не может, — твердо возразил иностранец.

— Это почему?

— Потому, — ответил иностранец и прищуренными глазами поглядел в небо, где, предчувствуя вечернюю прохладу, бесшумно чертили черные птицы, — что Аннушка уже купила подсолнечное масло, и не просто купила, но даже и разлила. Так что заседание не состоится.

Тут, как вполне понятно, под липами наступило молчание».

Проверив еще раз все математические расчеты, мы приходим к неизбежному выводу о том, что современный менеджмент

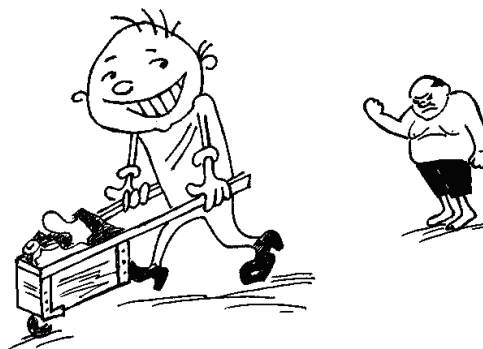
и современный маркетинг, которые пытаются научить Вас искусству правильного составления планов для организаций, на самом деле предлагают Вам теорию о создании вечного двигателя. Наука о составлении планов — это наука о достижении того, чего достичь невозможно в принципе.

Надо сказать, что человек, впервые знакомящийся с расчетами кибернетиков, оказывается в шоковом состоянии и, какие бы доказательства ему ни приводили, все равно отказывается в них поверить. Ему требуется некоторое время, чтобы понять простую вещь: математика может выдавать парадоксальные результаты, но они всегда правильные.

«Этого не может быть, — скажете Вы. — Я видел кучу людей, которым удавалось составить план действий, я сам этим занимался». Все правильно. Любой человек может за три минуты составить любой план. Только какой в этом смысл, если этот план будет неправильным? Речь не идет о том, что человек не в состоянии составить какой-нибудь план. Речь идет о том, что человек не в состоянии составить наилучший план.

Если Вы сыграете десять партий в шахматы с кандидатом в мастера спорта, то сколько партий Вы сумеете выиграть? Ни одной? А там ведь разнообразие равно всего лишь 16 (именно столько Вы имеете в своем распоряжении шахматных фигур). Неужели Вы думаете, что реальная жизнь будет играть с Вами хуже кандидата в мастера спорта? Если Вы возьмете в свою фирму 16 сотрудников, то каждый из них будет стремиться «ходить» не по строгим шахматным правилам, а как захочет. Шахматный конь всегда ходит буквой Г, но при этом он никогда не пьет и не ворует чужих пешек. А ваш сотрудник может не только пойти буквой Г, но еще при этом прихватит запасную часть от вашего автомобиля.

Неужели руководитель не в состоянии составить правильный план для фирмы? Как же предприятие может процветать, не



планируя свою деятельность? Вот те вопросы, которые проносятся в сознании человека, впервые познакомившегося с расчетами кибернетиков.

Отвечаем: да, руководитель действительно не в состоянии составить правильный план работы для своей организации. Но это вовсе не горе. Ему и не нужно составлять планы для своей организации. В тупик попадают те менеджеры, которые пытаются заставить свое предприятие работать по планам, взятым из учебника, а не те, которые умеют организовать работу без планов.

Чтобы проиллюстрировать последнее заявление, расскажем одну поучительную историю. Однажды в Америку приехал необразованный эмигрант из Ирландии. Чтобы как-то прокормить свою семью, он решил печь пирожки и продавать их с лотка на улице. Свое дело этот человек организовал настолько хорошо, что скоро у него появилась возможность пригласить несколько наемных рабочих, чтобы те продавали пирожки в разных частях города. Через несколько лет неграмотный ирландец накопил необходимую сумму денег и отправил своего подросткового сына в очень известный экономический институт. Сын получил диплом менеджера и вернулся к отцу, который передал ему свой маленький, но процветающий бизнес. Сын воспользовался полученными знаниями в области маркетинга и менеджмента и разработал план улучшения своего бизнеса. Через несколько месяцев от произведенных «улучшений» пирожковый бизнес ирландца успешно скончался.

Мы понимаем, что человеку, пытающемуся планировать сложные вещи, очень трудно объяснить, что он занимается бесполезным делом, но тем не менее, это именно так.

Можно ли вообще создать фирму, которая будет очень успешно работать без всяких планов? Кибернетики отвечают на этот вопрос положительно. Для этого они вводят такое понятие, как «немыслимые системы». Что это такое?

Немыслимые системы — это настолько сложные системы, что управлять их работой с помощью мыслительной деятельности невозможно. Познакомимся с такой системой.

Одна-единственная пара растительной тли — капустный aphid, — весящая 1 мг, при неограниченном питании и без помех

для ее размножения даст 822×10^6 тонн массы за один сезон. Это в 5 раз больше массы всего человечества.

Если бы человечество взвалило на себя задачу регулирования количества тли на Земле в пределах допустимой нормы, если бы люди всей планеты начали учитывать, куда полетела каждая тля, и искать лучшие варианты ее уничтожения, то через год от человечества ничего бы не осталось. Однако экологическая система Земли, которая лишена мыслительного аппарата, которая не вырабатывает никаких планов и не ведет никаких учетов, прекрасно справляется с этой задачей. Почему?

Потому что экологическая система Земли — система самоорганизующаяся.

А сейчас, если, несмотря на все математические расчеты, у Вас все-таки осталось сомнение в их истинности, я предлагаю поразмышлять вот над чем: предприятие можно рассматривать как живой организм. Например, организм человека. Но ведь в организме человека в одну секунду происходит несколько триллионов процессов без какого-либо использования мыслительной деятельности. Легкие дышат, даже если Вы им не указываете, когда, как и с какой силой они должны работать внутри вашей грудной клетки. Сердце не только бьется, но и меняет свой режим работы без составления каких-либо планов своей деятельности. Оно не думает о том, как лучше работать в той или иной ситуации, оно не советуется с головой по этому поводу. Оно просто работает так, как нужно, и все. Пятьдесят миллиардов нервных клеток передают свои сигналы, не устраивая никаких селекторных совещаний между собой. Миллиарды других клеток работают без каких-либо планов и поиска наилучших планов и стратегий. Они не заслушивают докладов и отчетов. *ОНИ НЕ ДУМАЮТ! Они просто работают. Но как прекрасно работают! Какая согласованность! Какая степень надежности!*

Вы можете назвать какую-нибудь фирму, которая устроена так же сложно и при этом так же прекрасно работает, как человеческий организм?! Определенно, нет!

Любая клетка, взятая из нашего организма, гораздо сложнее по своему устройству, чем какой-нибудь аккумуляторный завод. А ведь человеческий организм — это не просто набор разрозненных клеток. Клетки объединены в органы, а органы объединены в си-

стемы (кровеносную, дыхательную, пищеварительную и т. д.), что еще больше усложняет устройство организма и его работу.

Как же получается, что организм человека работает практически идеально? Почки знают, что и когда им выводить из организма. Заметьте, ваша голова не знает, что данная молекула, попавшая в ваш организм, является ядом. А почки все равно выводят ее из вашего организма. Легкие знают, когда и как им дышать. Сердце знает, когда и с какой скоростью перегонять кровь в организме.

Как они работают без планов, без совещаний, без поиска наилучших решений?! Разве это не чудо?! Так почему бы такое же чудо управления не создать в вашей фирме, в вашем городе, в вашей области или во всей стране?!

Запомните этот пример с человеческим организмом, поскольку он убедительно доказывает, что немислимые системы очень хорошо могут работать без размышлений, без поисков наилучших решений, без составления планов и даже без начальников.

Таким образом, мы можем сделать вывод: вместо того чтобы ежемесячно, ежеквартально или ежегодно составлять наилучший план развития фирмы, города, области или страны, которые являются немислимыми системами, руководитель должен реорганизовать свою немислимую систему таким образом, чтобы из системы, думающей над различными планами, она превратилась в систему самоорганизующуюся.

Но этого невозможно добиться без усвоения концепций современного естествознания, без использования самых современных профессиональных компьютерных программ, и без наставничества.

Тест

А теперь небольшой тест для проверки ваших способностей.

В тексте песни В. Высоцкого я подменил одно слово. Эта замена не нарушила рифму, но нарушила смысл. Сам Высоцкий был мастером поэтического слова, поэтому так безграмотно, как я, он бы не написал никогда.

Найдите мое неправильное слово и по смыслу подберите правильное слово.

Только не надо искать текст песни в Интернете. Обхитрить в этом случае Вы можете только самого себя.

Заключение

У нас осталось еще пять минут для завершения лекции. Напоследок предлагаю Вам запомнить несколько простых правил, которые могут оказаться полезными при трудоустройстве в личную фирму:

Первое впечатление о человеке очень сильно зависит от ухоженности его рук и прически. Смертельными для первого впечатления являются: взъерошенные волосы, колкие остроты, стоптанная, грязная обувь, бегающие глаза, жаргонный язык, неприятный запах, неуместные прикосновения.

Деловой мужчина не должен носить никаких аксессуаров, кроме хороших механических часов, обручального кольца и подходящих запонок.

Деловые женщины не носят на работу раскачивающиеся сережки и сережки диаметром больше двух с половиной сантиметров.

По правилам делового этикета первым руку подает начальник или тот, кто встречает гостей. Если женщина-коллега занимает равную Вам должность, то первой руку подает она.

Помните, что попытка сэкономить на своей деловой одежде приведет лишь к тому, что на Вас попытаются сэкономить все остальные.

Исследования показали, что кандидатам, одетым по всем правилам делового этикета, изначально устанавливают зарплату на 5–20% больше, чем одетым «неправильно».

При входе и выходе из лифта не действуют правила этикета, потому что это не вход в помещение. Входит и выходит из лифта первым тот, кто стоит ближе к той стороне двери, которая начинает открываться.

Выходящие из помещения всегда имеют преимущество перед входящими. Первым входит в дверь тот, кто ближе к ней (экономия времени). Исключение может быть сделано для того, чтобы пропустить начальника или всю группу коллег.

По правилам делового этикета впереди всегда идет тот, кто встречает гостей. Исключение может быть сделано для гостя или начальника, которые очень хорошо знают, куда идти.

Самое почетное место на совещании — справа от руководителя, в отличие от гражданского этикета, где самое почетное место — напротив, в другом конце стола.

Встречая клиента или посетителя в кабинете: встаньте из-за стола, обойдите стол, протяните руку для рукопожатия, предложите посетителю сесть.

Принимая визитку, тут же вслух прочтите, как зовут данного человека. Старайтесь в беседе называть его по имени или по имени и отчеству как можно чаще.

Не сплетничайте, не передавайте слухи и не злословьте на работе. Вы думаете, что бросаете копьё, на самом деле Вы запускаете бумеранг.

Выражение лица секретаря компании намного важнее, чем обивка мебели или цвет обоев в кабинете начальника. Так что, устраиваясь на должность секретаря, сначала подготовьте к работе свое выражение лица, а потом уже все остальное.

Гейша

По сложившейся традиции свою лекцию мы закончим чтением художественного произведения. Только на этот раз мы будем читать не фантастический рассказ, а путевой очерк Даниила Градина, в котором он рассказывает о своем путешествии по Японии и описывает в подробностях свое общение с одной из гейш.

Почему я выбрал столь странный рассказ? Попробую как можно короче ответить на этот вопрос.

Представьте, что Вам задали вопрос — «Вы умеете играть в шахматы?», — и на него Вы ответили следующим образом: «Я умею играть в шахматы, но неправильно». Звучит абсурдно, не правда ли?

Так никто никогда не отвечает, потому что все прекрасно понимают — вопрос «Вы умеете играть в шахматы?» уже подразумевает под собой вопрос «Вы умеете играть в шахматы правильно?»

А теперь ответьте, пожалуйста, на такой вопрос: «Вы умеете общаться?»

Этот вопрос может вызвать у Вас легкое недоумение. Многие из Вас ответят на него примерно так: «Конечно же, умею. Я каждый день только этим и занимаюсь. Дома я общаюсь с родителями, в школе — с одноклассниками, на работе — с коллегами, в свободное время — с друзьями, в магазине — с продавцами, в больнице — с врачами». Безусловно, это так.

Но в общении, как и в шахматах, существуют свои правила, поэтому смысл нашего вопроса заключается в следующем: «Вы умеете общаться правильно?»

Вы умеете с помощью общения управлять отношениями? Ведь если Вы станете бизнесменом, то более всего остального Вам придется управлять **отношениями**.

Как **относятся** покупатели к вашим товарам или услугам? Как **относятся** покупатели к вашей фирме и к Вам лично? Как к вашей организации **относятся** власти города или региона? Как ваши сотрудники **относятся** к своей работе? Как ваши сотрудники **относятся** к своим начальникам? Остановитесь и подумайте: разве не от этих **отношений** зависит успех любого бизнеса? И разве не **отношения** — суть успешного бизнеса?

Поэтому она из главных задач бизнеса звучит следующим образом: **как сформировать гармоничные отношения внутри и вокруг бизнеса?**

На этот вопрос по-своему, по-писательски, и отвечает Д. Гранин в своем путевом очерке. Описанные в нем события происходили в загадочной, полной чудес, ни на что не похожей стране Японии на самом деле. Вымысел состоит лишь в том, что Гранин рисует события не от своего имени, а от имени журналиста Глеба Фокина, который в старые, добрые, советские времена по спецзаданию газеты был отправлен в Японию и случайно оказался там вместе со своим знакомым — Сомовым.

Чтобы лекция не стала слишком большой, мы сократили очерк, а чтобы от сокращения не потерялся смысл, мы очень коротко своими словами, используя курсив, пересказали то, о чем автор пишет более пространно. Итак, приступим к чтению.

«А также я знал, что существуют гейши. Гейш я не видел. И Сомов их не видел. Тэракура видел их когда-то, но по своей молодости и бедности не удостоился...

Однажды в универмаге он показал мне гейшу. Она покупала перец. Белое, загримированное белилами лицо ее было как маска мима, все в нем было нарисовано и неподвижно, но ничего клоунского, ничего смешного. Это была маска красоты и женственности.

Я застыл, неприлично жадно разглядывая ее замысловатую прическу, синих птиц на рукавах кимоно, ее наряд, продуманный сотнями лет. Веки ее дрогнули, на мгновение из-за укрепления, из этих сложных декораций взглянула на меня девчонка, самая обычная, веселая, кокетливая девчонка... Вот и все, что я увидел.

Я знал, что меня прежде всего спросят о гейшах. Славка, тот мне проходу не даст, если я скажу, что не общался с гейшами. Рикши, гейши, кимоно и самураи — вот его набор. И еще икебана. Но икебану он переживет, кимоно он видел, самураи исчезли, тут я ни при чем, нет самураев, кончились, а вот рикши и гейши — это предметы, так сказать, первой необходимости для моего отчета.

Я уже приготовил конспект — гейш в Японии осталось немного, рикш тоже, рикши существуют главным образом для гейш, которые на них ездят, а рикши ездят на автомобилях, они неплохо зарабатывают и имеют свои машины. Гейши тоже хорошо зарабатывают, гейши, они совсем не то, что некоторые о них думают. Гейши, они совсем не для того, а для того, чтобы вести вечер, поддерживать беседу, приятную обстановку.

«Вот ты, альпинист и библиофил, — скажу я, — ты бы не смог быть гейшей в силу своей примитивности, мелкого остроумия и сексуальной озабоченности».

Как-то придется выходить из положения.

Откровенно говоря, сам факт пребывания в Японии давал возможность придумывать любые ситуации. Наличие некоторой

фантазии плюс знакомство с литературой, плюс та гейша из универмага — и я мог бы выдать милую историю о вечере, проведенном с гейшей. Случайное знакомство, вечер в чайном домике (чайную церемонию я видел, так что описать ее можно во всех деталях), песни, танцы (это из кинофильма), разговор по душам (придется поднатужиться за двоих) и концовка неожиданная — например, за окном студенческая демонстрация, религиозное шествие, нападение полиции, летят камни, слезоточивый газ, я спасаю... Пожалуй, лучше не спасать и вообще не зарываться, а оборвать рассказ и замолчать, тихонько вздохнув.

Уличить меня невозможно, да и зачем, важно, чтобы история была интересной».

Молва о японских гейшах идет по всему свету. Но как узнать о них побольше, если далеко не каждый мог попасть в их обитель. А пока все контакты журналиста с гейшами ограничивались тем, что, прогуливаясь по Гиндзе (улице, на которой располагалось их заведение), он не раз наблюдал сцены прощания посетителей и гейш. Вот как он описал одну из них:

«Дверь распахнулась от удара ногой. На улицу, покачиваясь, вышел японец, длиннорукий, маленький, грудь колесом, надутый, как краб. Две красотки в кимоно бережно поддерживали его. Блаженство, довольство собой и всем миром плавало в пьяно-туманных чертах его лица... Одна из девиц, мелко и быстро ступая, побежала навстречу такси. Машина остановилась. Девушки принялись усаживать своего кавалера. Они прощались долго и нежно, как будто расставались на веки вечные. Радость, печаль, любовь и тоска сменялись как пируэты в старинном танце.

Один за другим выходили подвыпившие мужчины, сопровождаемые нарядными заботливыми женщинами, и происходила та же трогательная церемония. Таксомоторы плотно заполнили тесную щель, где не было тротуаров, и машины ползли впритирку, чуть ли не извиваясь, а между подъездами и нишами, прижимаясь к стенам, скользили гибкие фигурки в кимоно, раздавался смех и слова прощания, последние объятия и поцелуи. Улочки, переулочки, еще более тесные, еще ярче освещенные и совсем

узенькие, где и пешеходам трудно разминуться, — повсюду я видел те же сцены.

Мужчины, не пьяные, а хмельные, находились в том прекрасном состоянии, когда от них несет не вином, а восторгом; женщины излучали любовь и преданность, в бесчисленных вариациях разыгрывали они короткие представления — прощание влюбленных.

Участвовали трое, четверо, иногда целая компания — несколько мужчин, несколько женщин и очень редко — двое: он и она. Поэтому расставание шло в хорошем темпе, без пауз и трагизма. Такси трогалось, женщины махали вслед, посылали воздушные поцелуи, и таинственная дверь закрывалась за ними.

Маленькие эти пьески можно было видеть в промежутке с одиннадцати до полдвенадцатого, до двенадцати. Затем все прекращалось. Улочки по-прежнему пылали огнями. Толпа не убывала, но она сменялась резко. Начиналась ночная жизнь, грубая, откровенная. Бродили пьяные, какие-то безукоризненно одетые господа шепотом на всех языках предлагали свои услуги, предлагали адреса и наборы открыток, скромно прогуливались проститутки, околачивались иностранные моряки, компании местных хиппи, на дымных жаровнях шипел картофель, креветки, работали ночные клубы, кабаре, — все покупалось и продавалось, как положено злачным кварталам ночных столиц».

Сцены прощания повторялись изо дня в день в различных вариациях. Но чем дольше Глеб наблюдал за этими прощаниями, тем тверже становилось его убеждение, что он смотрит дешевый спектакль.

Прощания происходили ненатурально, кукольно, наиграно. Почему никто не замечает этого? — удивлялся журналист. Ведь скрытый обман невозможно не заметить, точно так же, как невозможно не заметить разницы между расставанием искренне любящих друг друга людей и жалкой пародией, сыгранной на сцене захудалого театра неумелыми актерами. Чувство фальши не покидало Глеба ни на минуту. Он улавливал ее во всем.

Внутренне он был готов окончательно убедить самого себя в своем негативном отношении к происходящему, но все же что-то не давало ему этого сделать.

Чтобы поставить точку в своих суждениях, необходимо было посмотреть на этот спектакль от начала и до конца. Необходимо было узнать, что же все-таки происходило там, за этими дверьми?

Однажды Глеб решил выяснить, что там... В дверях его встретила пожилая женщина в кимоно и поинтересовалась причиной его визита. Глеб уверил ее в том, что хочет всего лишь удовлетворить свое любопытство. Женщина осведомилась о наличии общих знакомых, которых, естественно, не оказалось, любезно порекомендовала ему ближайшние увеселительные заведения и выпроводила на улицу. Так что журналисту ничего не оставалось, как уйти ни с чем.

Какие чувства испытывает человек, которого выставляют за дверь, пусть даже и вежливо? Обиду, разочарование, даже гнев, не говоря уже о чувстве досады и унижения, которые переполняют все его существо.

Поэтому у Глеба росла и набирала силу уверенность в том, что «при ближайшем рассмотрении там окажется нечто пошрое, банальное развлечение, кабаре с приправами, нечто вроде «Ночного Нью-Йорка», что обосновался под мостом. Простейшее заведение, где у входа продает билеты кассирша с обнаженными грудями, а дальше в синем полумраке хозяйничают полуголые девочки, и на стене лампочки изображают контуры небоскребов. Здесь подешевле, там подороже, вот и вся разница».

И все же встреча с гейшами произошла. Случилось это благодаря одному пожилому японцу (господину О.), с помощью которого журналист смог попасть в заветный ресторан.

Но Глеб уже жаждал мести. Он хотел разоблачить всех. Он хотел доказать себе и им, что все это дешевка, ловушка для простачков.

Предубеждение — вещь довольно распространенная как в обычном мире, так и в мире бизнеса.

Ох, как нелегко переубедить покупателя, который заранее считает тебя своим врагом и грабителем!

Ох, как трудно влюбить в себя человека, заранее считающего тебя дешевой продажной девкой!

Справится ли с этой задачей гейша? Узнаем дальше.

«На площадке лестницы, застланной красным ковром, нас встретила пожилая японка в кимоно. Она несколько раз поклонилась, и мы тоже поклонились, прижав руки к бокам. Она сделала вид, что не узнала меня. А может, и впрямь не узнала. Может быть, все европейцы были для нее на одно лицо, так же как и для меня в первые дни приезда — все японцы. Кроме парадных улыбок она отдельно улыбнулась О., и он ласково похлопал ее по плечу.

Довольно большой зал был разгорожен ширмочками, каждый столик существовал отдельно и вместе со всеми. Мама-сан провела нас мимо оркестра к свободному столику. Перед нами сразу появился миндаль, бутылка вина, вода. Мама-сан что-то говорила О., он отвергающе мотал головой, а потом улыбнулся и кивнул.

Сомов полагал, что мы пришли в обычный ресторан, он ни о чем не подозревал.

Через несколько минут к нам подошла девушка. Она обрадовалась, увидев господина О.

— Познакомьтесь, — сказал он. — Это Юкия.

Миленькая, курносая, ростом чуть выше обычного, в кимоно, расшитом голубовато-зелеными цветами, она привлекала, пожалуй, лишь живостью подвижного, быстроглазого лица.

«Ну-ну, посмотрим, что у тебя получится», — подумал я, вспоминая церемонию прощания, счастливые лица японцев. Я был полон недоверия. Мне мешало то, что я знал результат, заключительную сцену.

Когда пришло время уходить, оказалось, что мы просидели часа два, а то и больше, но тогда они промелькнули мгновенно; это позже, размышляя, что же было, я припоминал множество всякой всячины, и было странно, когда это мы все успели.

Наверное, можно написать большую повесть, даже роман про эти два часа. В нем почти не будет диалогов. Потому что я не говорил по-японски, а Юкия довольно плохо говорила по-английски. Сомов еще кое-как понимал ее. О.-сан кое-что переводил, но, в сущности, мы в этом и не очень нуждались. Особенно я.

Казалось, я понимаю каждое ее слово, такая у нее была выразительная мимика. Кроме того, мы танцевали, пели песни.

Юкия учила нас японским песням, мы ее — русским. Затем она показывала нам фокусы. Затем мы играли в смешную игру с монетой, которая лежала на бумаге, натянутой на фужере. Мы сигаретами прожигали дырки в бумаге так, чтобы монета не упала...

Я говорю «мы», но правильнее было бы говорить «я». Потому что Юкия обращалась прежде всего ко мне. Я был героем вечера.

Принесли кофе, еще бутылку вина, но я почти не пил. Осан, сложив руки на животе, кайфовал, дремотно полузакрыв глазки. Как гостеприимный хозяин, он отказывался от всяких прав на внимание Юкии. Изредка он вставлял слово, отхлебывал вино и вновь погружался в нирвану, наслаждаясь нашим весельем...

...Что же произошло? Как это все получилось? Были моменты, когда я холодно пытался проследить, каким образом Юкия добивалась этого.

Кое-что я понял, но немного, потому что отстраниться, стать наблюдателем не было случая, она не давала, да и не хотелось. И это не было ни гипнозом, ни наваждением, все совершалось честно, открыто.

Ночью, лежа в номере, я пытался разобраться в своих ощущениях... Разделить действия и впечатления. Занятие опасное, в духе Сомова, — пытался анализировать точно и беспристрастно, не боясь разрушить туманно-счастливой тайны праздничности. В чем состоял секрет этого вечера?

Что, в сущности, происходило?

Я вспомнил, как заблестели глаза Юкии, когда она пожимала мою руку и оглядывала меня, не скрывая радостного удивления. Наконец-то! Господи милостивый, неужели это тот человек, которого она ждала так долго, годы, может, всю жизнь? Вот какое чувство исходило от нее. Он появился! И он — это был я.

Появился невесть откуда, из какой-то неведомой страны, из космической мглы. Может быть, она видела меня в своих снах, именно о таком она мечтала.

Нет, все это было тоньше, поначалу она еще сомневалась, присматривалась, но каждый мой жест, каждое слово подтверждали... Она узнавала меня. Я был Тот Самый! Постаревший, усталый — неважно, пустяки. Я нашелся! Я здесь!

Через несколько минут я уже чувствовал себя сказочным принцем. Все, что бы я ни говорил, что бы ни делал, вызывало ее восхищение. Я был прекрасен. Я был остроумен. Моя неуклюжесть была прелестна. Мое смущение доказывало богатство моей души. Как хорошо, что я пел хриплым голосом, это напоминало Армстронга.

Она ликовала, если ей удавалось угадать мое желание — погулять по залу, посмотреть, что делается за соседними столиками, познакомиться со своими подругами. Полубуйтесь, кто со мной! Вам, бедняжкам, и не мечталось. И они восхищались и украдкой от своих мужчин выказывали зависть.

Я тоже сравнивал всех этих хостесс — миниатюрную Осано, и пухленькую Миура, и хрупкую Оэй, — но моя Юкия была лучше всех. Конечно, прежде всего потому, что она любила меня и только в ней я видел себя таким сильным, умным, таким мужчиной.

Получив надежду и как бы уверясь в себе, Юкия расцветала на глазах. Короткие черные волосы придавали ей вид девчонки. Ей было все нипочем — бескостно выгибая руки, она танцевала старые японские танцы и тут же переходила на мальчишескую джигу. Самозабвенная ее лихость закружила нас.

Я скинул пиджак и вместе с ним обычную стеснительность, ни разу в Японии я не чувствовал себя так свободно, и даже Сомов разошелся, откуда-то появился в нем мужичок-потешник, присвистывающий, кукарекающий, прошелся в деревенском «лансе».

Жизнь давно вытравила во мне легкоеверие. Достаточно нахлебался я разочарований и обманов, в этих играх я и сам мог провести кого угодно. Если бы Юкия хоть где-то сфальшивила, чуть переиграла, для меня все бы рухнуло, обернулось бы пошлостью. В лучшем случае — искусная проституточка в экзотическом оформлении. Но ведь и мысли такой не возникало.

Танцуя, она вдруг прижалась ко мне всем телом, я поцеловал ее, мы обнимались — все это было, и в то же время было это попутно, как бы в дополнение к другому, куда более важному и дорогому интересу.

С ней хотелось поделиться, спросить, почему та женщина, в Ленинграде, ушла, ничего не объяснив, должна же быть какая-то причина, все шло так хорошо, пока не началось всерьез, неужели это испугало ее?

Русские слова мешались с английскими. Юкия напряженно вслушивалась, она все понимала. А моя журналистика — разве это специальность? Что она по сравнению с точно оцененной работой Сомова? Если надо будет, он сумеет описать ту же Японию не хуже меня, а вот я сделать то, что он делает, никогда не смогу, как бы ни старался.

Казалось, никого в целом мире не волнуют мои беды так, как Юкию, глаза ее влажно блестели, она утешала, тихонько глядя мою руку.

Не знаю, может, я произнес всего несколько фраз, не в этом дело, важно, что нашлась душа, готовая принять в себя путаницу несправедливых и справедливых моих чувств...

...Однажды, в разгар нашей любви с Юкией, я вдруг, по русской жажде копаться в душе и выяснять смысл жизни, стал расспрашивать о ее планах, мечтах и, так сказать, общей перспективе. Мало мне было ее любви, мне обязательно надо было выяснить прошлое, будущее, а также духовные запросы.

На какой-то миг она растерялась, украдкой посмотрела на О.

Позже, вспоминая об этом вечере, я понял свою бестактность, я грубо нарушил правила игры, как дикарь залез на сцену ощупывать декорации.

О. едва заметно кивнул, и Юкия растроганно — повелитель соизволил заинтересоваться ее ничтожной особой! — рассказала о себе.

Ей уже двадцать три года. Несколько лет она обучалась этой своей специальности и вот уже лет шесть работает здесь. Весной она собирается выйти замуж. Жених? Его еще нет. Есть деньги. Это главное. Она скопила ту сумму, с которой — так, очевидно, принято — можно выходить замуж. Если подходящего парня она не найдет, то поработает еще сезон. А если и будущей весной с замужеством не получится, то она откроет собственное заведение. Пора, пора, работать становится все тяжелее.

Непривычный этот разговор сбил ее, редко кто интересовался утренней и дневной Юкией, одинокой женщиной, озабоченной ежедневными расчетами, ценами, занятой с утра подготовкой к вечерней своей работе.

Надо разучивать новые песенки, сделать массаж, гимнастику, целый комплекс, чтобы быть в форме, сохранить свежесть, вид идеальной нашей возлюбленной. Кого на нынешний вечер пошлет судьба — загулявших шелководов из Нагано, французских моряков, бизнесменов, студентов, больных печенью маклеров, жаждущих утешений и лирики, или одиноких неудачников, которые ищут простого сочувствия? Каждый раз ей надо находить единственно правильную роль.

Юкия повертела бокал, всматриваясь в блеклую желтизну вина. Лицо ее поднялось над улыбкой, которая сковывала ее губы, злое и грустное лицо, вышедшее из повиновения.

Мне захотелось посочувствовать ей, приободрить. Слова, что приходили на ум, были не те — или фальшивые, или обидные. И жесты не те. Мы как бы поменялись ролями, и я почувствовал, до чего трудна ее профессия, как нелегко проникнуться заботами чужой души.

Юкия взяла мою руку, потерлась носом о ладонь и сказала все слова, которые я искал, с какой-то незаметной ловкостью она все сместила, повернула, и получилось, что это я чуткий, добрый, заботливый, и опять я был вознесен и грелся в ее признательности.

По ковровой дорожке мы неохотно спускались вниз, на улицу. Мы шли вслед за другими компаниями таких же разнеженных от счастья мужчин и влюбленных в них женщин.

Маленькая рука Юкии лежала в моей руке, другая ее маленькая рука обнимала Сомова, третья рука поддерживала Осана, остальные ее свободные руки обмахивались веером, вдевали гвоздики в петлицы наших пиджаков, она была двадцатируким Буддой, а я — воздушным шаром, аэростатом, раздутым от любви к людям, от любви к самому себе, лучшему из всех, кого я знал. Я держался за Сомова, чтобы меня не унесло.

Юкия подозвала такси, мы стали прощаться. Воздушный шар не запихивался в машину. Я все пытался узнать у Юкии но-

мер телефона, мы должны были увидеться завтра же, я не представлял, как она переживет нашу разлуку, хотя бы на несколько часов. Юкия показала на господина О. — он все знает, поцеловала меня, поцеловала Сомова, и машина тронулась.

Мы смотрели назад. Юкия стояла у подъезда и кланялась, кланялась нам вслед.

Поток машин заслонил ее, на повороте вновь открылась ее фигурка — руки повисли, голова опущена. Лица ее было не различить, но у других подъездов стояли другие женщины, и было видно, как гаснут их лица, становятся некрасивыми и сонными.

— Господи, как же это? — сказал Сомов. — Только что она так любила меня. Навечно любила. Куда все это делось?

Я выкатил на него глаза.

— Тебя?

— А кого же. Конечно, меня. И я думал, что она не в силах расстаться...

— При чем тут ты?

Ничего не понимая, мы уставились друг на друга, к великому восторгу господина О.

Сперва нас охватило возмущение: нас обманули, так обманули...

Затем обида.

Затем разочарование.

Затем мы вынуждены были рассмеяться...

... — Какое искусство! — неуверенно сказал Сомов. — Какая актриса!

— Спектакль, — сказал я. — Обман трудящихся. Иллюзии чужого мира.

Но в глубине души я продолжал думать, что все же что-то было, что хотя бы до четверти двенадцатого она любила, и любила всем сердцем, и только одного меня».

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