



НВУЗ АНО

«Региональный финансово-экономический институт»

ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ

(Пятая лекция)

**Факультет общей подготовки
Нулевой курс обучения**

<http://elearning.rfei.ru>

Содержание

Введение.....	3
Четыре уровня студентов.....	5
Цели обучения.....	8
Подумай и взвесь.....	10
Служба поддержки.....	11
Региональные преподаватели.....	13
Бизнес-школы.....	14
Корректировка условий обучения.....	15
Модульное обучение.....	17
Информационный менеджмент.....	19
Контрольный практикум.....	21
Рассуждения о бизнесе.....	22
Качество информации.....	23
Виды информации.....	24
Знания выводят на цель.....	25
Настоящие и мнимые знания.....	27
Копирование знаний.....	28
Защитное мышление.....	30
Хочу и не прочь.....	32
Когда начинать.....	32
Когда придут успехи.....	34
Два вида задач.....	35
Бизнес-задачи.....	36
Ахилл и черепаха.....	38
Работа — это плохо!.....	40
ИмPLICITная и эксплицитная деятельность.....	41
Деятельность глазами коучинга.....	42
Творческая и нетворческая работы.....	45
Отечественные и немецкие машины.....	47
Финишная глава.....	49
Тор-I.....	50

Введение

Наконец, мы добрались с Вами до завершающей — пятой — лекции. Остался последний шаг. Поэтому — вперед!

Эта учебная дисциплина была создана для того, чтобы научить Вас отличать качественное бизнес-образование от обычного обучения. Зачем это нужно?

Во-первых, чтобы Вы могли правильно выбрать для себя институт. Но это не главное.

Главное заключается вот в чем. Если в будущем Вы решите стать бизнесменом или большим начальником, то Вам обязательно придется создать хотя бы один бизнес-инкубатор внутри вашей организации, чтобы обучать там своих сотрудников рожать новые ценности.

Я еще раз повторяю: ни бухгалтерия, ни юридический отдел, ни иные отделы не рожают новые знания, а следовательно, не создают нового богатства.

Они работают. Они обслуживают тех, кто рождает новые знания (инновации). Но сами ничего не рожают.

Любую успешную компанию Вы можете мысленно представить себе как муравейник или пчелиный улей.

А в любом улье (муравейнике) главным считает тот, кто рождает, а не тот, кто добывает корм, охраняет или строит жилище.

Конечно, матка не сможет прожить без обслуживающих ее работников. Но любая работа «обслуживающего персонала» становится бессмысленной и любой улей (муравейник) погибает, если в нем никто не рождает «будущее».

Не случайно матку в улье или в муравейнике называют царицей или королевой.

Что же касается успешных компаний, то в них роль «матки» выполняют один или несколько бизнес-инкубаторов, созданных внутри организации.

Вы окажетесь несбыточным мечтателем, если будете надеяться на то, что, создав свой бизнес, сможете найти где-то на стороне персонал со способностями ключевого или творческого сотрудника, а тем более прогрессора.

Такой персонал не находят, а выращивают в своих собственных бизнес-инкубаторах.

Как в природе не встречаются муравейники, долго живущие без матки, так и в бизнесе не встречаются успешные компании, не создавшие внутри себя систему бизнес-инкубаторов. Такого в мире бизнеса не наблюдалось еще ни разу.

Конечно, Вы можете экспериментировать двадцать лет, чтобы на своем личном опыте понять, как организовать качественное бизнес-образование своих сотрудников в хорошем бизнес-инкубаторе. А можете поступить и по-другому. Вы можете перенять опыт лучших бизнес-инкубаторов, которые уже более ста лет совершенствуют свой образовательный процесс и добились в этом направлении значительного прогресса.

Обучение ваших сотрудников можно организовать по-разному. Их можно обучать так, как учат в институте, расположенном в вашем городе. Их можно обучать, как в нашем институте. Наконец, их можно обучать так, как учат в самом лучшем бизнес-инкубаторе.

Самый лучший бизнес-инкубатор определить очень трудно, а может быть, и невозможно. А вот определить десяток самых лучших в мире бизнес-инкубаторов уже легче. И если Вы возьмете в качестве примера для подражания десять самых лучших в мире бизнес-инкубаторов, то сможете создать свой собственный выдающийся бизнес-инкубатор.

Чтобы облегчить вашу задачу, чтобы Вы не пытались заново изобретать велосипед, я сегодня рассказываю Вам о том, чем великолепное образование, которое дают в лучших бизнес-инкубаторах мира, отличается от образования, к которому мы привыкли.

Что же касается лично Вас, как потенциального студента какого-нибудь вуза, то могу сказать следующее: на вопрос о том, какой из институтов является лучшим, правильного ответа не существует вообще.

Все люди разные, поэтому одному больше подходит один костюм, а другому другой. Один человек больше любит арбуз, а другой — свиной хрящик. С вузами, как это ни удивительно, ситуация такая же.

Читая мои лекции, необходимо понимать, что все оценки, которые были в них высказаны, давались с точки зрения руководителя предприятия.

Вы же на этот счет можете придерживаться иной точки зрения. Вы лучше, чем кто-либо другой, знаете самого себя. Вам лучше, чем кому-либо еще, известно, что для Вас хорошо, а что плохо.

Ориентируйтесь в первую очередь на себя, на свои интересы, на свои сильные и слабые стороны.

Четыре уровня студентов

При этом Вы должны понимать, что существует четыре уровня образования, четыре уровня учебных заведений и четыре уровня студентов.

Если Вы относите себя к студентам первого уровня, то Вам лучше всего выбрать учебное заведение первого уровня, в котором дают образование первого уровня.

Если Вы относите себя ко второму уровню студентов, то Вам лучше всего выбирать второй уровень образования и т. д.

Первый уровень — уровень дипломов.

Этот уровень образования выбирают для себя те студенты, которые стремятся получить диплом и ничего больше.

Девиз большинства студентов этого уровня — сдать экзамены любым способом! Кто-то для этого выступает за сборную, кто-то танцует в ансамбле, кто-то поет, кто-то надевает на экзамен кофточку с глубоким вырезом, кто-то пытается дать взятку преподавателю, принимающему экзамен и т. д.

Что образуется на этом уровне? Как правило, на этом уровне образуются дипломированные безработные. Тем не менее есть студенты, для которых этот уровень является самым подходящим.

Если Вы, например, выступаете за сборную России по плаванию и при этом хотите получить диплом о высшем образовании, то этот уровень подходит Вам лучше остальных. Любой другой уровень образования потребует от Вас гораздо больше усилий и времени на обучение, что будет отвлекать Вас от тренировок и помешает стать олимпийским чемпионом.

Второй уровень — уровень сведений.

На этом уровне студент выходит из института с памятью, заполненной различными сведениями, начиная от даты рождения

Петра I, заканчивая математическими формулами из статистики.

Как правило, этот уровень выбирают для себя школьные отличники, которые привыкли все записывать за преподавателем, все запоминать и бойко отвечать на все вопросы во время экзаменов.

Надо сказать, что отличниками становятся две группы людей: люди с великолепной памятью и люди с врожденными способностями.

Первые учатся очень старательно и запоминают все, что можно запомнить. Они выделяются среди остальных студентов широтой своих познаний и усидчивостью. Они знают все и обо всем. Это очень здорово для экзаменов, но абсолютно бесполезно для реального бизнеса.

Вторые довольно часто относятся к обучению с небольшой прохладцей, но их способности позволяют проникать в суть изучаемого материала, улавливать его глубинный смысл, что, в свою очередь, позволяет им не только оставаться отличниками, но и добиваться успехов в дальнейшей работе.

Именно вторая группа людей составляет те самые 3-5% отличников, которые, получив красный диплом института на втором уровне образования, в будущем все равно становятся миллионерами и успешными людьми.

Что же касается первой группы, то миллионерами они практически никогда не становятся, хотя могут иметь и другие достижения. Например, такой человек имеет все шансы защитить кандидатскую диссертацию и устроиться на работу преподавателем в школу. Вполне возможно, что, благодаря своей эрудиции, он станет лучшим учителем года, ему вручат грамоту в Кремле и выдают крупную денежную премию.

Третий уровень — уровень практического опыта.

На этом уровне студент выходит из учебного заведения с практическим опытом по своей специальности. Девиз этого уровня — тренировка, тренировка и еще раз тренировка!

Если Вы заинтересованы в достижении третьего уровня, то при выборе учебного заведения обращайтесь внимание на следующие моменты.

Во-первых, если институт все время употребляет слово

«обучение», не разделяя это понятие на четыре вида: теоретическое обучение, практическое обучение, наставничество и коучинг, то тут возможны два варианта:

— или институт собирается учить студента не работать, а «чему-нибудь и как-нибудь»;

— или институт не понимает, что разным видам работы невозможно научить с помощью одного вида обучения.

Маленькое примечание: дистанционное обучение не является пятым видом обучения. Это вообще не вид обучения, это всего-навсего способ доставки учебного материала к студенту.

Подтверждением накопленного опыта является не диплом, а портфолио студента, в котором в том или ином виде собраны все его практические достижения. Если это программист, то в портфолио находится краткое описание тех программ, которые были им созданы за время обучения для каких-либо заказчиков. Если он графический дизайнер, то в портфолио находятся изображения разработанных им визиток, буклетов, брендбуков, рекламных щитов и т. д.

Выбирая для себя учебное заведение третьего уровня, не дайте себя обмануть. Если Вам говорят, что по вашей специальности нельзя сформировать портфолио, не верьте этому утверждению.

Профессиональное портфолио должно быть у любого студента, даже если он обучается балету. В последнем случае в его портфолио складываются дипломы или награды, подтверждающие, что студент за время своего обучения стал лауреатом таких-то конкурсов, получил такие-то звания.

Четвертый уровень — уровень способностей.

На этом уровне обучения студент выходит из учебного заведения со способностью решать производственные задачи.

Способностям не обучают. Их формируют с помощью интеллектуального онтогенеза.

Именно поэтому инструментальное и практическое обучение можно назвать обучением, а наставничество и коучинг называть обучением неправильно, потому что они не учат, а выращивают способности.

Но мы с Вами можем позволить себе называть обучением

как наставничество, так и коучинг, потому что все заранее выяснили, обо всем договорились и понимаем друг друга в данном вопросе.

Цели обучения

Если в будущем Вы захотите поступить в наш институт на платное обучение, то необходимо понимать, ради чего Вы собираетесь потратить свои деньги, силы и время.

Для этого мы предлагаем Вам сориентироваться на одну из следующих целей.

Первая цель — облегченное обучение.

Если Вы входите в состав сборной России по какому-то виду спорта, то у Вас мало времени на обучение. Вы все время находитесь в разъездах и на сборах. При этом Вы хотите получить диплом о высшем образовании государственного образца по экономической специальности. Более того, Вы хотите обучаться таким образом, чтобы обучение было максимально легким.

Мы Вас понимаем, а потому предлагаем **облегченное обучение**.

Если при поступлении Вы выберете именно это обучение, то Вам не придется утруждать себя лишними проблемами. Не надо ездить на сессии, не надо корпеть по ночам над заумными учебниками. Заходите из любой точки через Интернет на наш портал, когда Вам удобно, учитесь и получайте удовольствие.

Все экзамены и зачеты тоже сдаются через Интернет. При этом Вы сами регулируете скорость своего обучения. Мы Вас не торопим и не сдерживаем. Когда сдадите все, включая государственную итоговую аттестацию, диплом Вам отправят почтой, на тот адрес, который Вы укажете.

Существуют и другие группы людей, для которых выбор облегченного обучения является вполне логичным и оправданным. Например, этот вид обучения довольно часто выбирают женщины, находящиеся в декретном отпуске, и даже солдаты, проходящие службу в вооруженных силах и имеющие доступ к компьютеру и Интернету.

В чем суть облегченного обучения? Во время облегченного

обучения мы дадим Вам те знания, которые требует государство, и даже немножко больше. Весь этот материал мы постараемся преподнести таким образом, чтобы его было интересно и легко воспринимать.

Мы даже можем утверждать так: по сравнению с обычными вузами, дающим традиционное обучение, наше облегченное обучение легче и интересней, а результат лучше.

Только не надо думать, что при облегченном обучении учиться вообще не придется. Мы не торгуем дипломами и не берем взятки со студентов, поэтому не надо рассчитывать на то, что Вы пять лет будете перечислять нам деньги, а мы через пять лет выпишем Вам диплом без обучения. В бизнес-инкубаторах такого не бывает, поэтому даже надеяться бесполезно.

С нашей точки зрения, облегченного обучения для успешного человека недостаточно.

Поэтому мы говорим студентам следующее. Если Вы пройдете у нас курс облегченного обучения и получите диплом о высшем образовании государственного образца, а через несколько лет захотите повысить свой образовательный уровень, то сможете это сделать бесплатно, если к тому моменту базовая цена обучения не увеличится. Если же базовая цена увеличится на одну или две тысячи, то, доплатив эту сумму, Вы сможете получить все новые учебные материалы и повысить с их помощью свой образовательный уровень.

В 2011 году на главной странице нашего портала открыт раздел «Выпускникам». Через этот раздел наши выпускники любого года выпуска могут бесплатно или за небольшую доплату получать те знания, которые им сейчас требуются.

Вторая цель — обучение ради трудоустройства.

Под трудоустройством мы понимаем как получение новой должности, так и сохранение той должности, которую Вы уже занимаете.

Для достижения этой цели мы предлагаем студентам **базовое**, а в некоторых специальностях **повышенное обучение**.

При этом обучении Вам придется больше учиться и выполнять больше самостоятельных заданий, чем при облегченном обучении. Наша задача состоит в том, чтобы дать Вам в этом случае

не только то, что требует государство, но и то, что требует современный рынок труда.

Третья цель — обучение ради карьерного роста.

Каждая последующая цель является более сложной, чем предыдущая, а потому требует больше времени, больше работы и больше усилий для ее достижения. Поэтому, выбирая цель, учитывайте свои возможности и свой характер.

Для достижения третьей цели, помимо хорошего освоения базового обучения, Вам придется дополнительно заниматься еще и **наставничеством**.

Четвертая цель — обучение ради своего бизнеса.

Это самая сложная цель. Для ее достижения, помимо хорошего освоения базового обучения, Вам придется дополнительно заниматься **не только наставничеством, но и коучингом**.

Но цель оправдывает средства. Ради того, чтобы быть успешным и богатым, можно ведь и работать всю жизнь с полной нагрузкой. Как поет Розенбаум:

*«Я помню, давно, учили меня отец мой и мать:
Лечить — так лечить! Любить — так любить!
Гулять — так гулять! Стрелять — так стрелять!»*

Но как жить — полной жизнью или как придется — решать Вам самим.

Помните одно: ставя перед собой самую сложную цель, Вы берете на себя обязательство работать самостоятельно, много и напряженно.

Выбирая эту цель, оцените правильно свой уровень защитного мышления и целеустремленности.

И еще два момента: миллиардеры работают каждый день минимум по десять часов в сутки. При этом подавляющая часть их работы состоит в том, чтобы менять самого себя. Менять самого себя по десять часов в сутки — очень сложно.

Подумай и взвесь

Когда мы задаем студентам очного отделения вопрос о том, с чем они хотят выйти из учебного заведения, то практически все они отвечают, что хотят выйти с комплексом необходимых

способностей. При этом далеко не все из них отдают себе отчет в том, насколько трудно этого добиться.

Чтобы оценить предстоящие трудности, представим себе, что Вы поступили в институт физкультуры и Вас спрашивают, кем Вы хотите из него выйти: перворазрядником, мастером спорта или олимпийским чемпионом.

Все хотят стать олимпийскими чемпионами. Но при этом не все отдают себе отчет в том, насколько больше в этом случае им придется тренироваться.

Когда перворазрядники идут в кино после тренировки, олимпийские чемпионы продолжают тренироваться. Когда перворазрядники идут на дискотеку, олимпийские чемпионы продолжают тренироваться. Когда у перворазрядников выходной, олимпийские чемпионы продолжают тренироваться. Когда у перворазрядников новогодние праздники, олимпийские чемпионы продолжают тренироваться.

Вот мы и спрашиваем: «Вам это надо? Вы действительно готовы работать во много раз больше других студентов на протяжении многих лет?»

Предположим, десять лет упорного труда изменят ваши способности, и Вы действительно станете богатым человеком. Но если Вы думаете, что, став богатым, Вы наконец-то отдохнете всласть, то Вы ошибаетесь. Став богатым, Вы будете работать еще больше, чем раньше. Готовы ли Вы к такому будущему?

Поэтому стоит хорошенько подумать об этом, прежде чем приступать к занятиям по развитию своих способностей.

Но если Вы все-таки хотите научиться решать задачи, начиная от самых простых и заканчивая сверхсложными, то Вам придется заниматься наставничеством и коучингом. Других эффективных методик развития бизнес-способностей на сегодняшний день просто не существует, хотя Вас и будут убеждать в обратном те, кто захочет на Вас заработать, когда Вы станете успешным бизнесменом и у Вас появится много денег.

Служба поддержки

Поступая в наш институт на платное обучение, Вам следует заранее узнать все наши особенности.

Первая особенность — наличие центральной и региональных служб поддержки студента.

Конечно, самое главное в обучении — это само обучение, то есть та услуга, за которую студент платит деньги.

Но грамотный бизнесмен понимает, что качество товара или услуги — это еще не все.

Ведь для покупателя важно не только, «что» ему продают, но и «как» это делают.

Поэтому в современном бизнесе существует такое понятие как «сервис».

Сервис — это когда клиенту не просто дают то, за что он заплатил деньги, а еще и создают вокруг него комфортную обстановку, как говорится, «облизывают» его, помогая решить любую возникшую проблему, откликаясь на все его просьбы и пожелания.

Если сказать коротко, то **сервис — это любезное обслуживание клиента.**

Но это поверхностное определение. Если начать разбираться с сервисом глубже, то неизбежно приходишь к выводу о том, что **сервис — только на 20% любезность, а на остальные 80% — это технологии.**

Учитывая вышесказанное, а также тот факт, что студенты-заочники живут далеко от Курска, где расположен наш институт, мы решили не ограничиваться созданием центральной службы поддержки (ЦСП), размещенной в Курске, а создать еще и региональные службы поддержки (РСП), чьи офисы будут расположены в различных регионах нашей необъятной России.

И центральная, и региональные службы поддержки будут заниматься сервисом, то есть немедленно реагировать на любые вопросы, проблемы, просьбы и пожелания студентов-заочников.

Принимая решение о создании РСП, мы исходили из следующего: если, например, возникнут проблемы у тамбовских или хабаровских студентов, то им будет удобнее обращаться за поддержкой в Тамбовскую или Хабаровскую РСП, а не в ЦСП, расположенную в Курске.

Но при этом мы оставляем за всеми студентами без исключения право обращаться в центральную службу поддержки в любое время.

Кроме того, мы предоставляем право студентам менять во время обучения одну службу поддержки на другую, выбирая ту из них, которая предоставляет лучший сервис.

Каждая региональная служба поддержки со временем разместит о себе информацию на нашем портале, и студент уже во время поступления сможет выбрать то сервисное предложение, которое ему больше понравится.

Если по ходу обучения студент обнаружит, что РСП, которую он выбрал ранее, декларирует хороший сервис, но не предоставляет его на самом деле, то он может выбрать для себя центральную службу поддержки или другую региональную службу поддержки.

Ограничение в выборе лишь одно — сменить службу поддержки можно только при переходе с курса на курс.

Региональные преподаватели

Вторая особенность нашего института состоит в том, что мы создаем не только региональные службы поддержки, но и систему региональных преподавателей.

В рамках каждой РСП будут работать один или несколько региональных преподавателей РФЭИ.

Региональный преподаватель — это преподаватель, который постоянно проживает в том же регионе, что и студент, а в институте работает дистанционно, то есть через портал.

Главная задача регионального преподавателя — оказывать студентам поддержку путем проведения консультаций, бесед, разъяснений и иных мероприятий, когда они в этом нуждаются.

Консультации могут быть как индивидуальными, так и коллективными.

Мы полагаем, что студент дистанционного отделения чувствует себя более комфортно, когда рядом с ним (в его городе или неподалеку от него) находится преподаватель РФЭИ, к которому он может обратиться в случае необходимости с той или иной проблемой.

Бизнес-школы

Третья особенность РФЭИ — наличие в его структуре автономных бизнес-школ.

Мы хотим уйти от устаревшей структуры учебного заведения, при которой институт — это одна цельная организация.

Нам больше импонирует структура современных западных вузов, где институт — это несколько независимых друг от друга бизнес-школ.

В нашем институте за каждый профиль (специальность) будет отвечать одна автономная бизнес-школа.

Что это дает? Во-первых, здоровую внутреннюю конкуренцию.

Если студенты предпочтут одну бизнес-школу и проигнорируют вторую, то вторая бизнес-школа окажется на краю финансового краха и вынуждена будет сделать одно из двух: или резко улучшить качество обучения, или закрыться.

В результате качество образовательного процесса будет все время повышаться в режиме самоорганизации.

Сразу хочу сказать, что мы только начинаем создавать полноценные бизнес-школы, потому что раньше у нас их не было.

Но уже сейчас за каждый профиль (специальность) у нас отвечает автономная группа преподавателей, которая со временем должна превратиться в полноценную бизнес-школу. Ну, а получится у нас эта задумка или нет — покажет время.

Что же касается Школы бизнеса Аксёнова, то она отвечает за профиль «Информационный менеджмент».

Если выразиться точнее, то за вышеназванный профиль отвечаю я сам лично, а в помощь к себе я отрядил две организации: Школу бизнеса Аксёнова (ШБА) и НИЦА (Научно-исследовательский центр Аксёнова).

При этом я подчеркиваю следующее: мое решение не означает, что другим профилям и другим бизнес-школам НИЦА и ШБА помогать не будут.

Почему я выбрал для себя специальность «Информационный менеджмент»? Причин для этого несколько.

Во-первых, на мой взгляд, — это самая перспективная спе-

циальность — с ней легче всего трудоустроиться, сделать карьеру и создать свой бизнес.

Во-вторых, эта специальность ближе всех стоит к тому виду образовательной деятельности, которым до сих пор занималась ШБА — выращиванию бизнесменов. Просто до сих пор она это делала очно с небольшим количеством начинающих предпринимателей, а теперь попробует работать дистанционно с большим количеством студентов.

Вполне допускаю мысль о том, что ШБА может потерпеть фиаско, и дистанционное выращивание бизнесменов у нас не получится. Но все-таки лучше попробовать с теми наставниками, которые уже имеют опыт выращивания бизнесменов, чем с теми, кто опыта не имеет. Так я решил сам для себя, поэтому и привлек сотрудников ШБА к себе в помощники.

Корректировка условий обучения

Четвертая особенность РФЭИ — возможность корректировки студентом условий своего обучения.

Первая корректировка — это корректировка сложности обучения. Вот в чем ее суть.

В институте создаются три уровня сложности обучения: облегченный, базовый и повышенный.

Можно сказать и так: в РФЭИ есть три вида обучения, отличающиеся друг от друга своей сложностью: облегченное обучение, базовое обучение и повышенное обучение.

Каждая бизнес-школа устанавливает для своей специальности те уровни сложности, которые ей более всего подходят.

Абитуриент еще до поступления в наш институт может зайти в раздел «Узнать», в подраздел «Рассказы о специальностях» на главной странице нашего портала, выбрать там интересующую его специальность и прочесть не только об уровнях сложности этой специальности, но и обо всем остальном, что его может интересовать.

Повышенный уровень обучения отличается от базового и облегченного уровней еще и тем, что в нем имеются небольшие «вкрапления» наставничества и коучинга.

При поступлении в РФЭИ все студенты первого курса автоматически зачисляются порталом на средний уровень сложности — на базовое обучение.

В тех специальностях, где есть только один повышенный уровень сложности, студент зачисляется на него.

Тем студентам, которые изначально хотят обучаться на облегченном уровне, мы рекомендуем не спешить с окончательными выводами.

Попробуйте сначала поучиться на базовом уровне сложности, чтобы проверить нагрузку на практике.

Если в процессе обучения базовый уровень сложности окажется слишком высоким, Вы сможете легко сменить его на менее сложный, прислав нам заявку о смене уровня обучения.

При этом необходимо понимать, что на облегченном уровне обучения отличников и красных дипломов не может быть по определению. Наивысшей оценкой на облегченном уровне может быть только четверка.

Если во время обучения Вы почувствуете, что легко справляетесь с самым высоким уровнем сложности, который есть у вашей специальности, и готовы дополнительно заниматься наставничеством и коучингом, то пришлете другую заявку — заявку на допуск к наставничеству и коучингу.

При этом необходимо понимать следующее: **наставничество и коучинг — это всегда факультативные занятия, которые не влияют на оценки в дипломе.**

Оценку в диплом Вы получаете за выполнение заданий из контрольного практикума облегченного, базового или повышенного уровня обучения.

А наставничеством и коучингом Вы занимаетесь дополнительно ради карьеры или своего бизнеса.

Вторая корректировка — это корректировка специальности (профиля обучения).

Данная корректировка доступна только тем, кто учится на бакалавра, и отсутствует у тех, кто учится на магистра.

Ее суть состоит в следующем: проучившись какое-то время по одной специальности, Вы можете ее поменять на другую.

Но тут есть ограничение: сменить специальность Вы може-

те только во время обучения на первом курсе, в исключительных случаях — на втором.

Во время обучения на третьем, а тем более на четвертом курсах сделать это невозможно.

Для поступления в РФЭИ Вы должны определиться со специальностью (профилем обучения). Но если Вы сомневаетесь в своем выборе, пришлите заявку о подключении второй (дополнительной) специальности. В этом случае на первом курсе Вы получите возможность одновременного обучения по двум специальностям.

В любое время до конца обучения на первом курсе Вам предстоит сделать окончательный выбор профиля.

Если Вам больше подходит дополнительная специальность, Вы отправляете заявление о смене специальности.

Если же Вас устраивает первый (основной) профиль, то заявление отправлять не надо, потому что Вы остаетесь на нем автоматически.

Третья корректировка — корректировка сервиса.

Мы предоставляем право студентам менять во время обучения одну службу поддержки на другую, выбирая из них ту, которая предоставляет лучший сервис.

Ограничение одно — сменить одну службу поддержки на другую можно только при переходе с одного курса на другой, а не посередине учебного курса.

Всю информацию о себе региональные службы поддержки со временем (по мере своей готовности к работе) разместят на главной странице нашего портала: раздел «Узнать», подраздел «Региональные службы поддержки».

Модульное обучение

Пятая особенность обучения в РФЭИ состоит в том, что оно является модульным.

Этот термин введен новым законом «Об образовании», и вот что он подразумевает.

Мы привыкли к такому обучению, во время которого на одном уроке изучается одна учебная дисциплина.

Например, на уроке математике изучают только математику

и не трогают биологию с физикой. На уроке физики изучают только физику и не трогают химию с биологией.

Такая система обучения возникла очень давно, а потому очень сильно устарела.

Дело в том, что новые науки, как правило, рождаются на стыке двух или нескольких старых. А раз так, то и учебные дисциплины удобнее изучать не по отдельности, а комбинируя их вместе по несколько штук.

Одним словом, **модульное обучение — это такое обучение, когда на одном уроке изучается сразу нескольких учебных дисциплин.**

Например, модульный урок в школе — это такой урок, на котором одновременно изучают математику, физику, химию и биологию в той части, в которой они пересекаются между собой.

Если бизнес-инкубатор хочет готовить элитные кадры для бизнеса, то ему тоже придется внедрять у себя модульное обучение. То есть на одном уроке излагать такой учебный материал, который можно отнести к различным учебным дисциплинам и к различным наукам.

Если специально не наблюдать за модульностью, то заметить ее бывает довольно трудно, и мы вообще не стали бы писать о ней, если бы ни одно но.

Какое название выбрать для модульной дисциплины, если она находится на пересечении сразу трех обычных учебных дисциплин?

Любое! Вот мы так и поступаем. Модульную дисциплину мы называем своим именем, а оценки за нее мы выставляем в те обычные учебные дисциплины, которые записаны в учебном плане и в дипломе.

Проще говоря, при модульном обучении действует следующий механизм выставления оценки. Когда Вы получаете оценки за контрольный практикум по модульной дисциплине, то часть этих оценок идет в одну обычную дисциплину, часть — во вторую, а часть — в третью.

Поэтому не надо удивляться тому, что названия некоторых модульных дисциплин, которые Вы будете изучать на нашем портале, не встретятся в вашем дипломе, а вместо них там окажутся названия обычных учебных дисциплин.

Например, на нулевом курсе есть дисциплина «Путь к богатству: с чего начать». Так как она модульная, то ее название не встречается ни в учебном плане, ни в зачетной книжке, ни в дипломе. А оценки, полученные по этой дисциплине, будут разбиты на части и перенесены в другие учебные дисциплины, прежде всего в дисциплину «Подготовка проектной документации для создания бизнеса».

Вот, в принципе, и все сложности модульного обучения. Но с ними легко справляется портал, поэтому ни преподавателям, ни студентам ломать голову над этим не приходится.

Информационный менеджмент

Теперь я хочу немного рассказать о некоторых особенностях той специальности, за которую отвечаю лично, — «Информационный менеджмент».

Во-первых, для этой специальности не предусмотрен ни облегченный, ни базовый уровни обучения.

Единственным уровнем сложности для этой специальности является повышенный уровень обучения.

Дело в том, что эта специальность создана не для тех студентов, которые пришли в наш институт ради диплома.

Эта специальность открыта для серьезных молодых и не очень молодых людей, желающих сделать карьеру или создать свой бизнес, и готовых ради этого трудиться, не жалея ни сил, ни времени.

Поэтому, если Вы поступите на эту специальность, и она покажется чересчур трудной, мы не сможем Вас перевести на более легкие уровни обучения внутри этой специальности.

В таком случае мы сможем предложить Вам только одно — перевестись на другую специальность, у которой имеется базовое или облегченное обучение.

Хотите легкого обучения — поступайте на «муниципальное и государственное управление».

Хотите стать профессионалом или бизнесменом — готовьтесь много работать во время обучения.

Вторая особенность «Информационного менеджмента» со-

стоит в том, что только студенты этого профиля смогут заниматься наставничеством и (или) коучингом в Школе бизнеса Аксёнова.

Это объясняется следующим. До сих пор ШБА занималась наставничеством и коучингом только очно и только с небольшим количеством студентов. Удастся ли ей достичь успехов при дистанционном обучении большого количества студентов — неизвестно. Поэтому в начале пути мы ограничиваем количество тех, кто сможет заниматься наставничеством или коучингом в нашей бизнес-школе.

Ограничения выглядят так — заниматься коучингом смогут только те студенты, которые осваивают специальность «Информационный менеджмент» и которые учатся на «хорошо» и «отлично».

Подать заявку на допуск к наставничеству и коучингу эти студенты могут только после успешного окончания первого курса. А успешное окончание первого курса означает, что бесплатный нулевой курс завершён тоже полностью и успешно.

Студенты других специальностей смогут заниматься коучингом и наставничеством тогда, когда такую образовательную услугу им предложит та бизнес-школа, которая отвечает за их специальность.

Никакой дополнительной оплаты со студентов за наставничество и коучинг ШБА, естественно, взимать не будет.

Как я уже говорил, занятия наставничеством и коучингом — это всегда факультативные занятия, результат которых на оценки в дипломе не влияет.

Когда система дистанционных занятий наставничеством и коучингом будет отлажена, выпускники, достигшие весомых результатов в наставничестве и коучинге, будут получать дополнительно к диплому бакалавра ещё и профессиональный сертификат.

Теперь мне хочется сказать вот о чём. У нас есть две группы студентов-заочников: те, кто учится через Интернет (интернет-технология), и те, кто учится по лекциям, распечатанным на бумаге (кейсовая технология).

Все мои лекции по дисциплине «Организация и технологии бизнес-обучения» отправляются и тем, и другим студентам. Од-

ним — в электронном виде, вторым — в печатном. Но на этом мое общение со студентами, обучающимися по кейсовой технологии, практически заканчивается.

Во-первых, у той специальности, за которую отвечаю лично я («Информационный менеджмент»), нет кейсовой технологии обучения. Эту специальность могут осваивать только те студенты, которые имеют компьютер и выход в Интернет.

Студент, у которого нет компьютера и выхода в Интернет, не может работать с бесплатными профессиональными программами. А без них никакого информационного менеджмента быть не может.

Кроме того, я подозреваю, что большинство студентов со специальности «Информационный менеджмент» захотят дополнительно заниматься и наставничеством, и коучингом. Но ни тем, ни другим невозможно заниматься без Интернета.

Что касается других специальностей, то в них проблема компьютера и Интернета сохраняется в той же мере. Коротко можно сказать так: качество обучения по кейсовой технологии всегда будет во много раз ниже, чем качество обучения по интернет-технологии.

По какой технологии учиться — решает студент, но мой совет таков: **если Вы обучаетесь по кейсовой технологии, смените ее на интернет-технологии немедленно, после того как у Вас появится компьютер и выход в Интернет.**

Для смены обучения с кейсовой технологии на интернет-технологии нужно зайти на главную страницу нашего портала, набрав в адресной строке: <http://rfei.ru>.

На главной странице следует найти и открыть раздел «Заявления».

В разделе «Заявления» найти и заполнить [Заявление о переводе с кейсовой на интернет-технологии](#). Далее наш портал вышлет Вам все необходимые инструкции и материалы.

Контрольный практикум

Контрольным практикумом мы называем комплекс самостоятельных, контрольных, курсовых работ, зачетов и экзаменов, которые прилагаются к каждой учебной дисциплине на облегчен-

ном, базовом или повышенном уровнях обучения.

За выполнение этих работ студент получает оценки, каждая из которых имеет свой вес.

А все вместе они и образуют ту самую итоговую оценку, которая выставляется в диплом.

Особое место в этом вопросе занимает нулевой курс. Пока Вы бесплатно изучаете материалы нулевого курса, от Вас не требуется выполнять задания контрольного практикума.

А вот когда Вы поступите на платное обучение, в вашем личном образовательном пространстве откроются задания для контрольного практикума, в том числе и задания для нулевого курса.

Отсюда совет: **в случае поступления на платное обучение в РФЭИ контрольный практикум по всем дисциплинам нулевого курса лучше выполнить до начала изучения учебных дисциплин первого курса.**

Рассуждения о бизнесе

Поговорив об особенностях обучения в нашем институте, вернемся к общим вопросам выращивания бизнесменов.

В своей жизни я слышал много рассуждений о бизнесе. Я слышал о том, что где-то, может, и существует порядочный бизнес, но только не в нашей стране. У нас богатыми могут стать только те, кто умеет воровать и обманывать. А если хочешь остаться честным человеком — иди в обычный институт и учись на врача, инженера, милиционера или таможенника. Так обычно рассуждают те, кто любят лежать на диване и ничего не делать для своей семьи.

Я слышал рассуждения и о том, что обучение не помогает стать богатым. Я, дескать, учился-учился, три института закончил, пять дипломов получил, а богатым не стал.

— Да, не стал, — говорю я. — Не стал потому, что учился, а не получал образование. Тебя учили, но при этом твое портфолио не формировалось и твой личный капитал не увеличивался. А теперь ты не можешь успешно трудоустроиться, не можешь выгодно продать себя на рынке рабочей силы. Так это потому, что за

время обучения ты не создал свою профессиональную ценность.

Возможно, в твоей памяти хранится много информации. Но она не является знаниями, а потому никому не нужна.

«Как это может быть?!» — обижаются в таком случае люди. — Я учился-учился, а теперь мне говорят, что у меня нет знаний. Так что же тогда по-вашему находится у меня в голове?!»

На этот вопрос я отвечу в следующих трех главах.

Качество информации

Если Вы хотите стать богатым человеком, то должны научиться смотреть на информацию с точки зрения бизнеса, а не с какой-то иной точки зрения. И вот почему.

Если Вы создадите свой бизнес, станете большим начальником или творческим специалистом (креативным директором, начальником отдела маркетинга и т. д.), то Вы практически перестанете работать руками.

Да-да! Когда Вы займете высокую должность или создадите свой бизнес, то Вам не придется обрабатывать руками материю.

Вы не будете своими руками лепить из глины кирпичи. Вы не будете своими руками обрабатывать кусок металла, чтобы сделать из него запчасть для автомобиля.

На высокой должности Вы будете с помощью разума обрабатывать информацию.

И деятельность ваша в этом случае будет сводиться к следующему: Вы будете получать информацию с низким качеством и производить из нее информацию с высоким качеством.

Повторяем еще раз: **работа на любой высокой или творческой должности состоит в том, чтобы менее ценную информацию преобразовывать в более ценную информацию.**

Вспомните еще раз очень важную формулу:

полезная способность = качество = ценность.

Создавая информацию с новым качеством, Вы создаете, тем самым, новую ценность. А создавая новую ценность, Вы создаете новое богатство, потому что новая ценность копируется с информации сначала на структуру предприятия, затем — на производственный процесс, а с производственного процесса — на то-

вар или услугу.

Ваши товары или услуги, став более ценными, начнут лучше продаваться и принесут новое богатство.

Новая ценность — это всегда новое богатство! Поэтому мы имеем полное право, опираясь на современную науку, сказать, что **богатство рождается в подсознании человека в виде фрактала новой ценности.**

Кстати говоря, если Вы собираетесь обучаться не ради диплома, а ради чего-то большего, то не надо рассчитывать на то, что всю необходимую информацию Вам «принесут на блюдечке с голубой каемочкой» в виде лекции.

Образование ценного сотрудника начинается с того, что его учат находить нужную информацию самостоятельно.

Поэтому давайте договоримся о следующем: некоторые определения и толкования (например, определение фрактала) я Вам давать не буду специально. Вы познакомьтесь с этим понятием самостоятельно с помощью Интернета. А на уроках естествознания я расскажу Вам о фракталах только то, о чем Интернет Вам не расскажет.

И вообще давайте договоримся о следующем: если Вы собираетесь обучаться у меня, то каждый раз, когда в тексте лекции Вам встретится непонятное слово, а разъяснений на этой странице не окажется, Вы остановитесь с чтением лекции и обратитесь за помощью к Интернету, чтобы разобраться со смыслом неизвестного для Вас понятия.

Виды информации

Для того чтобы добиться успеха в бизнесе, необходимо научиться контролировать ценность информации.

Бухгалтер контролирует стоимость имущества на предприятии.

Директор контролирует ценность информации на предприятии.

А для этого ему необходимо знать, что вся информация делится на три категории: «знания», «неявные (смутные) рекомендации» и «сведения».

Знания — это самая ценная информация. Почему так? По-

тому что новые знания можно превратить в новое богатство с вероятностью 95%.

Именно поэтому все великие компании, все мировые гиганты компьютерной индустрии стремятся к тому, чтобы их корпорации сначала стали производителями новых знаний, а уже после этого — производителями компьютеров или чего угодно другого.

Именно поэтому в университетах великих компаний сначала учат своих сотрудников производить новые знания, а потом уже все остальное.

Смутные рекомендации являются менее ценной информацией. Их можно превратить в новое богатство с вероятностью 45%.

Сведения, как правило, являются «информационным мусором», потому что превратить их в новое богатство удастся с вероятностью, не превышающей 3-5%.

Копаясь в «информационном мусоре», больше потеряешь, чем приобретешь.

Вот и получается, что если Вы не научитесь отличать настоящие знания от смутных рекомендаций и сведений, то Вы никогда не справитесь с высокой или творческой должностью.

Знания выводят на цель

Как отличить знания от всего остального? Для этого мы предлагаем запомнить следующую формулировку:

Знанием имеет право называться только та информация, которая является ноу-хау.

Вы, наверное, уже знаете, что «ноу-хау» в переводе на русский означает «знаю как...».

Если Вы решите еще раз перечитать в словаре определение этого понятия, не обращайтесь никакого внимания на то, что в большинстве случаев ноу-хау является секретной информацией.

Секретность для ноу-хау является фактором второстепенным. Поэтому на время забудьте о нем. Просто скажите сами себе, что есть ноу-хау секретные, а есть открытые. Вот и все.

Не «секретность», а «ценность» и «возможность использования на практике» являются ключевыми понятиями для ноу-хау.

Скажем еще проще: если у Вас есть ноу-хау, значит, Вы можете создать что-то ценное. Значит, у Вас есть алгоритм достижения желанной цели.

Поэтому мы предлагаем переводить это понятие как «**знаю, как создать новую ценность**» или как «**знаю, как достичь желанной цели**».

Например, знанием может считаться информация о том, как по дореволюционной технологии произвести красный кирпич дореволюционного качества.

Знанием может считаться информация о том, как изменить сервис на вашем предприятии, чтобы прибыль выросла в два раза.

Знанием может считаться информация о том, как создать новый бренд, чтобы обогнать ближайшего конкурента.

Если Вы научитесь отличать знания от смутных рекомендаций, а смутные рекомендации от сведений, то очень скоро убедитесь в следующем. Ни в одном учебнике менеджмента или маркетинга, равно как и в любом другом экономическом учебнике, рекомендованном Министерством образования для изучения в вузах, нет ни знаний, ни смутных рекомендаций. Там находятся только сведения.

Знания или смутные рекомендации по бизнесу Вы можете найти только в хорошей бизнес-книге, написанной тем человеком, который много лет занимался бизнесом.

Знания по бизнесу Вы можете найти в журнале «Harvard Business Review» и других аналогичных изданиях, потому что там публикуют свои статьи профессионалы бизнеса.

А российские учебники по менеджменту и маркетингу написаны преподавателями вузов, которые за всю свою жизнь не создали ни одной преуспевающей компании.

Именно поэтому в своей электронной библиотеке, которой Вы будете пользоваться, если будете у нас учиться, мы отделили учебники, рекомендованные Министерством образования, от бизнес-литературы. В качестве дополнительной литературы Вы можете читать и то, и другое. Но пользу от прочтения учебников Вы вряд ли получите.

Маленькое примечание. Если посмотреть на знания не глазами бизнеса, а глазами физики, то можно сказать так:

знанием является только та информация, которая имеет форму фрактала в виде пирамиды. Чем больше граней у пирамиды, тем выше ее ценность.

Как видите, разъяснить смысл слова «знание» можно на разных языках, начиная с языка бизнесменов, заканчивая языком физиков.

На языке бизнеса можно разъяснить это понятие при помощи слова «ноу-хау», на языке физики — при помощи слова «фрактал», на языке теории информации — при помощи слова «алгоритм» и т. д.

Настоящие и мнимые знания

Многие учебные заведения и преподаватели пытаются убедить студентов в том, что знания — это то новое, что студент узнал во время обучения.

Какой бы институт Вы для себя ни выбрали, чему бы ни стали учиться, не позволяйте обманывать себя по поводу знаний. Никогда не увязывайте слово «знание» со словом «узнать», то есть «получить новую информацию». Это уловка.

Если ваше сознание согласилось со справедливостью подобного утверждения, то Вас очень легко обмануть — стоит Вам сообщить что-то новое, чего Вы до сих пор не знали, как Вы станете думать, что получили знания. То есть Вам можно продать любую «пустышку», если раньше о ней Вы ничего не слышали.

Поэтому когда я слышу заявления о том, что человек получил три высших образования, но живет бедно только потому, что не научился воровать, мне становится жаль этого человека.

Жаль потому, что этот человек, когда учился, не контролировал качество получаемой информации. Под видом знаний его память заполнили сведениями, которые никому не нужны, и теперь он не знает, что с ними делать.

Настоящие знания — это алгоритм выхода на цель.

Мнимые знания — это сведения, которые помогают получить оценку в диплом.

Я рекомендую Вам не повторять чужих ошибок. Не гонитесь за оценками. Гонитесь за знаниями, за портфолио, за личным профессиональным капиталом.

Копирование знаний

Если Вы рассчитываете, что, заполнив во время обучения свою память «сведениями», Вы увеличите тем самым свой личный капитал, то очень сильно ошибаетесь.

Поступать в вуз ради того, чтобы запомнить содержание учебника, — это все равно, что переливать из пустого в порожнее.

Если хотите узнать, насколько хорошо Вас учат, наблюдайте за своими руками. Зачем? Затем, что знания невозможно передать от преподавателя к студенту, минуя работу. А работа без рук, как правило, не случается.

Почему знания нельзя передать от наставника к студенту без работы самого студента? А вот почему.

И с точки зрения физики, и с точки зрения теории информации знания не передаются, а образуются.

Иногда вместо слова «образуются» мы говорим «копируются». Но говорим мы так только с теми людьми, которые понимают, что фракталы копируются не так, как обычные рисунки.

Поясним последнюю мысль с помощью той же самой пирамиды. Итак, пирамида — это фрактал.

В этом легко убедиться, если сначала прочесть в Интернете информацию о фракталах, а потом мысленно срезать у любой пирамиды верхушку и сравнить ее с целой пирамидой. Вы увидите, что срезанная верхушка является уменьшенным подобием (уменьшенной копией) целой пирамиды.

Теперь поступим так: не станем отрезать верхушку у пирамиды, а мысленно сожмем пирамиду до такого состояния, при котором форма ее не изменится, но содержания внутри пирамиды не останется ни капли, то есть объем сжатой пирамиды станет равен нулю.

Это и будет наименьший фрактал из всех возможных.

Такой фрактал мы будем называть краеугольным камнем.

Краеугольный камень — еще один пример пустого множе-

ства. Форма пирамиды у него есть, а содержания нет, поэтому его объем равен нулю.

Уловить смысл такой конструкции несложно, если сначала представить себе малюсенький резиновый шарик, внутри которого ничего нет.

Вот мы и говорим, что его объем равен нулю. Но стоит нам надуть шарик, как объем у него появится, и шарик станет большим.

Если выпустить воздух из шарика и сжать его снова так, чтобы в нем ничего не осталось, то опять получим пустое множество.

А теперь представьте воздушный шарик, имеющий форму пирамиды. Вот и все. Ничего сложного. Теперь Вы готовы к восприятию дальнейших объяснений.

Представьте, что у студента есть наставник, а у наставника есть ценные знания. Знания наставника — это большая пирамида информации. Ценность этой пирамиды — в его краеугольном камне.

Встает вопрос — как скопировать всю пирамиду знаний из головы наставника в голову студента? Никак. Скопировать можно только краеугольный камень пирамиды и только тогда, когда студент выполняет работу своими руками.

Почему так, а не иначе? Ответ на этот вопрос можно найти в священной книге индейцев племени Майя-киче или на моих занятиях коучингом. Но это уже тема иного разговора.

А сейчас последнее примечание. Чтобы скопировать рисунок с помощью копировального аппарата, нужно разогреть порошок до высокой температуры. Так же и с копированием знаний.

Если в работе студента не будет трудностей, не появится напряжение. Если не появится напряжение, не повысится температура подсознания. А если не повысится температура подсознания, копирования не произойдет.

Только напряжение в работе, образующееся в процессе преодоления трудностей, обеспечивает копирование знаний и приобретение новых способностей.

Подведем итог этой главы.

Если ваши руки, преодолевая трудности, создают во время

обучения нечто ценное, что можно положить в профессиональное портфолио, то Вас учат хорошо.

А если ваши руки создают конспекты лекций, то Вас учат плохо.

Девиз хорошего обучения звучит так: **«Учим руки через голову!»** А девиз плохого обучения состоит в следующем: **«Загружаем в память студента многочисленные сведения»**.

Но это мое мнение. Вы же на этот счет можете придерживаться прямо противоположной точки зрения. И будете правы хотя бы на том основании, что клиент всегда прав.

Запомните: **клиенту нужно предлагать не самое лучшее, а то, что клиент считает самым лучшим**. Любой каприз — за ваши деньги! — вот лозунг хорошего продавца.

Хотите получить облегченное обучение — берите! Хотите получить свой бизнес — работайте, не покладая рук!

Если же говорить не о Вас лично, а о бизнес-обучении вообще, то хорошим его можно считать только тогда, когда, помимо прочего, оно образует в студенте способность отличать настоящие ценности от мнимых.

Ведь любая ценность всегда может быть конвертирована в деньги, при условии, что она настоящая, а не мнимая.

Бизнесмены хотят иметь у себя реальные ценности, а не их подобие.

Бизнесмены хотят взять на работу человека, в голове которого есть ноу-хау (знания), а не сведения о Древнем Риме, философе Сенеке, математике Лобачевском и т. д.

Защитное мышление

Что является главной помехой формирования личного капитала студента? Его защитное мышление.

Защитное мышление — это термин, к которому нужно привыкнуть и о котором нужно всегда помнить. С защитным мышлением постоянно приходится сталкиваться при организации бизнеса и бизнес-обучения.

Защитное мышление — это механизм, защищающий психику человека от разрушения.

К сожалению, в реальной жизни эта защита чаще вредит, чем помогает.

Ученые провели следующий научный эксперимент: они взяли очень опытных менеджеров и предложили им оценить те или иные действия других менеджеров. С этой задачей испытуемые справились прекрасно.

После этого им предложили оценить точно такие же свои действия. Оценки получились прямо противоположными.

Отсюда вывод: даже те люди, которые имеют огромный опыт в оценке других людей, свое собственное поведение оценивают ошибочно. Им мешает защитное мышление.

Ученые выявили, что больше всех поражены защитным мышлением начальники и педагоги.

Если Вы хотите стать преуспевающим человеком, то Вам обязательно придется перестраивать свою психику с целью ослабления защитного мышления.

Во-первых, необходимо приучить себя к тому, чтобы воспринимать любую критику от любого человека в свой адрес как благо, а не как зло.

Во-вторых, нужно побороть свой комплекс неполноценности. Многие люди, начиная водить автомобиль, все время вертят руль туда-сюда мелкими движениями, убеждаясь в том, что колеса не перестали их слушаться.

Многие начинающие руководители с комплексом неполноценности (чаще всего женщины) боятся выглядеть глупыми или неавторитетными в глазах своих подчиненных, поэтому нервно реагируют на любые замечания и несогласия со стороны подчиненных.

Многие начальники добиваются того, чтобы подчиненные приняли именно их точку зрения и начали реализовывать именно их план, не потому, что он лучший, а потому, что он их. Они боятся потерять авторитет в глазах подчиненных, хотя теряют его именно в момент принятия глупого решения.

Многих людей критика парализует, и они теряют интерес к работе или учебе.

Запомните: высокое **защитное мышление** — это катастрофа в институте, в семье и на работе.

Это настолько важный фактор, что опытные руководители предприятий, принимая на работу новых сотрудников, в первую очередь измеряют с помощью специальных тестов уровень их защитного мышления, чтобы сразу отказать тем сотрудникам, у которых он слишком высок.

Хочу и не прочь

Что является второй помехой при формировании личного капитала студентов?

То, что студенты неспособны различать два понятия: «хочу» и «не прочь».

Коуч-консультант или наставник не является волшебником. Он не может «изготовить» миллионера из человека, который им становиться не хочет. Миллионер — не Буратино.

Вы скажете, что с этим вопросом у Вас все в порядке, потому что Вы хотите стать миллионером. Так говорят все на первом курсе. Но проблема от этого не исчезает. Вы ведь пока еще не научились отличать понятие «**хочу**» от понятия «**не прочь**».

Подумайте над этим, уловите разницу между этими понятиями, и прислушайтесь к себе на предмет того, Вы «хотите» стать миллионером или Вы «не прочь» им стать?

Чтобы легче разобраться в себе, представьте, что Вы не умеете плавать и пришли ко мне научиться этому. Спросите сами себя, чего Вы хотите на самом деле? Тренироваться (то есть работать) в воде или сидеть на бортике бассейна и слушать красивые рассказы о пловцах?

Плавание в океане бизнеса, с этой точки зрения, ничем не отличается от плавания в бассейне.

Когда начинать

Личный профессиональный капитал человека — это комплекс его профессиональных способностей. Хочешь увеличить личный капитал — измени свои способности!

Известны ли случаи, когда люди начинали развивать свои способности в зрелом возрасте, скажем, после окончания инсти-

тута и трудоустройства, и при этом достигали существенных успехов?

Такие случаи не только известны, но, к сожалению, в настоящее время именно так и обстоят дела. Почему к сожалению? Да потому что сегодняшнее положение вещей в мире бизнеса напоминает ситуацию в мире шахмат столетней давности.

Дело в том, что развитие способностей шахматиста очень сильно напоминает развитие способностей бизнесмена. А сто лет назад не существовало ни шахматной теории, ни методики подготовки шахматистов. Выдающиеся шахматисты образовывались сами по себе в процессе игр и турнирной борьбы. Поэтому несколько десятилетий назад чемпионами мира по шахматам становились люди, которые научились играть уже в зрелом возрасте.

И только в период Советского Союза, когда были созданы детские шахматные школы, когда начала появляться методика выращивания юных вундеркиндов, стало понятно, что в современном обществе чемпионом мира по шахматам не станет человек, который начал учиться играть в зрелом возрасте. Чтобы сегодня стать чемпионом мира по шахматам, нужно начинать обучение примерно лет с пяти.

В настоящее время развитием способностей юных бизнесменов не занимается практически никто. Специальных методик развития способностей бизнесмена для детей нет. Поэтому выдающиеся бизнесмены образуются самостоятельно уже во взрослой жизни.

Более того, широкомасштабные научные исследования, проведенные в Америке, показали, что отсутствие специальных методик развития способностей для детей приводит к парадоксальным результатам. Те американские дети, которые в детстве были проверены с помощью специальных тестов и зачислены в категорию вундеркиндов, во взрослой жизни превратились в серую заурядность, а те, кто был забракован в связи с низким уровнем интеллекта, получили Нобелевскую премию или стали миллиардерами.

Удивляться тут нечему, если провести аналогии со спортивными достижениями. Представьте себе, что мы проверили детский сад и выявили, что три ребенка могут стать олимпийскими чемпионами по бегу, так как одарены от природы. А теперь пред-

ставьте, что эти три ребенка в дальнейшем не выполняют никаких тренировочных упражнений или выполняют не те упражнения, которые должны выполнять бегуны. Что мы получим в итоге? А в итоге окажется, что олимпийским чемпионом по бегу станет тот ребенок, который тренировался правильно и много, а не тот, который подавал надежды в детском саду.

Мы могли бы назвать много имен и фамилий тех людей, которые, придя из института на работу в бизнес, были «никем» и звали их «никто», а в конце своей карьеры они стали всемирно известными менеджерами или миллиардерами. Но делать этого не будем, потому что их имена известны всему миру, и так говорить о них сейчас неприлично. Мы можем сказать лишь следующее.

Практически все миллиардеры развили свои выдающие способности уже в процессе работы. Но это не значит, что развивать способности лучше в зрелом возрасте. Как и в шахматах, этим лучше заниматься с раннего детства.

Когда придут успехи

Столкнувшись с вопросом о том, в каком возрасте лучше всего приступить к выращиванию будущих бизнесменов, неизбежно приходишь к другому вопросу: а сколько лет нужно будет заниматься и когда придут первые успехи?

На этот счет тоже имеются очень обширные научные исследования. И если на них опираться, то коротко можно сказать так: лучшего всего заниматься развитием способностей с 15 до 25 лет.

Нетрудно высчитать, что очевидные успехи приходят к человеку после десяти лет упорной работы.

Десять лет — это усредненный показатель. Более точный показатель — 10 тысяч часов напряженных тренировок.

Такова статистика, хотя и из нее бывают исключения.

Например один молодой американец, взяв в наставники своего дедушку, который был успешным бизнесменом, смог стать миллиардером уже в 18 лет.

Но тут сказались несколько условий: и то, что он начал заниматься с дедушкой не в 15 лет, а значительно раньше, и повы-

шенные врожденные способности, и определенная доля везения. Хотя, как известно, везет тем, кто сам везет.

Два вида задач

Как выбрать хороший институт? — это задача. На какую специальность лучше всего поступать? Как можно успешно трудоустроиться и почему у меня это не получается? Как мне выбиться в большие начальники? Как создать свой бизнес и сделать его успешным? — все это задачи. Куда не кинься, везде натыкаемся на необходимость решить задачу.

Преуспевающие люди отличаются от неудачников не только тем, что решают задачи правильно, но и тем, что решают свои задачи до того, как они появились на свет, а не после того, как жизнь от них стала невыносимой. Отсюда вывод.

Если Вы хотите стать миллионером, большим начальником или просто успешным человеком, то Вам следует научиться своевременно решать задачи.

Многие люди считают, что работа начальника состоит в том, чтобы провести совещание, пообщаться по телефону, побеседовать с партнерами или клиентами. На самом деле, работа начальника — это решение задач. Когда для решения задачи нужно провести совещание, он его проводит. Когда для решения задачи нужно позвонить по телефону, он звонит и т. д.

А вот когда начальник отчитывает кого-то, грозит кому-то увольнением, то он выполняет работу, которую не должен делать.

Начальники, выросшие в Советском Союзе или в перестроечное время на постсоветском пространстве, очень часто выполняют те виды работ, которые делать не должны. Но это не значит, что они поступают правильно.

Руководители великих компаний никогда не делают работу, которую делать не должны. Поэтому они могут даже отказаться решать задачу в том случае, если она не относится к самому сложному типу задач.

Став миллионером, начальником или успешным человеком, Вы не имеете права делать ничего другого, кроме как решать задачи самого сложного типа. При этом Вы не должны решать

сложные задачи так, как Вы решали задачу с мотоциклистом. Вы обязаны получать правильные решения, а не ошибочные. Вы не имеете права ошибаться и принимать ложное решение за истинное.

С чего следует начинать обучение тех людей, которые хотят научиться решать сложные задачи? С формирования языка. Мы не можем Вас научить хорошо вести бухучет до тех пор, пока не сформируем язык бухгалтера. Если Вы не понимаете, что такое «дебет» или «кредит», что такое «активы» или «пассивы», что такое «двойная проводка», то ни о каком обучении бухучету и речи быть не может.

Так же и с решением задач. Поэтому давайте прямо сейчас познакомимся с некоторыми понятиями, необходимыми для решения задач.

Итак, любая проблема — это задача, но не всякая задача — проблема.

Допустим, на вашем предприятии лопнул водопровод. Это неприятность, которая уже случилась.

Неприятность, которая уже случилась, в нашем языке будет называться «проблемной задачей» или сокращенно: «проблемой».

Другой пример. Вы думаете о том, как хороший товар, который Вы производите, улучшить еще сильнее, превратив его тем самым в наилучший товар, предлагаемый на рынке.

В этом примере нет неприятности, которая уже случилась. Наоборот, здесь мы видим притягательную цель, которой хотим достичь.

Когда мы имеем перед собой желанную цель, которой хотим достичь, то перед нами находится «целевая задача».

Отсюда вывод. Все задачи можно разделить на два вида: проблемные задачи и целевые задачи.

Бизнес-задачи

Когда в свое время мы поняли, что богатство создается только одним видом деятельности — решением бизнес-задач — мы захотели найти **теорию решения бизнес-задач**.

Мы нашли несколько теорий, претендующих на это звание. Но все они оказались пустышками именно потому, что пытались учить, а научить этому невозможно в принципе.

Вы, конечно, можете с нами не согласиться и припомнить обучение в школе, где Вас учили решать разные задачи. Но это не совсем так.

Во-первых, школьные задачи не были творческими. Но не это самое главное.

Самое главное в том, что в школе нас вообще не учили решать задачи.

В школе нам рассказывали о том, как другие люди в свое время решили ту или иную задачу. Потом нам предлагали запомнить способ решения и использовать его каждый раз, когда мы столкнемся с точно такой же задачей.

Еще раз подчеркиваю: мы сами не решили ни одной задачи в школе. Мы запоминали чужие решения.

Разве мы сами решили задачу о том, как измерить объем царской короны?! Нет и еще раз нет. Нам рассказали про Архимеда, который залез в ванну, нашел способ измерения объема короны и закричал: «Эврика!».

Мы запомнили чужое решение и приготовились воспользоваться им, если задача повторится.

Надо сказать, что многие книги по бизнесу и сейчас рассказывают о том, как кто-то из менеджеров в свое время решил ту или иную задачу. Но проблема заключается в том, что задачи, которые кто-то уже решил, не совпадают с вашими задачами.

Когда Вы едете по городу, то видите сотни рекламных плакатов. Возможно, среди них есть очень хорошие. Но вашей организации будет нужен не точно такой же рекламный плакат, как у «Кока-колы». Вам нужен свой собственный. А это уже новая задача.

Более того, если Вы производите мороженое, то задача в том и состоит, чтобы сделать такую рекламную кампанию, которая отличала бы Вас от всех остальных производителей мороженого.

«Вы должны сделать то, чего до Вас еще никто не делал», — вот как формулируется каждая бизнес-задача.

Отсюда определение: **бизнес-задача — это задача, способ решения которой неизвестны никому в организации.**

Отсюда делаем вывод: **решение любой бизнес-задачи представляет собой процесс творения нового качества (новой ценности).**

Когда Вы создаете рекламный текст, то на самом деле создаете не текст, а ценность этого текста. Ценность — это способность привлечь в магазин новых покупателей. Текст без этой способности Вам не нужен.

Ахилл и черепаха

В предыдущих лекциях я задавал Вам простенькие задачи из математики. Но теперь, когда мы заговорили о бизнес-задачах, есть смысл испытать свои силы в решении более сложной задачи.

Производственную задачу с «фиолетовой коровой» Вы уже пробовали решить. Теперь для развития способностей я предлагаю решить сложную философскую задачу. В свое время, когда я был молодым, то потратил на решение этой задачи целую неделю. За сколько дней справитесь Вы, увидите сами.

Итак, выставляем на соревнование по бегу Ахилла и черепахи. Ставим черепаху на 100 метров впереди Ахилла. Представим себе, что черепаха нам попалась быстрая, поэтому она бежит всего лишь вдвое медленнее Ахилла. Даем им старт. Они начинают бежать. А мы мысленно следим за развивающимися событиями.

За то время, пока Ахилл добежит до того места, где стояла черепаха на старте, она убежит вперед.

А так как она бежит вдвое медленнее, чем Ахилл, то за это время она преодолеет 50 метров. То есть расстояние между Ахиллом и черепахой сократится вдвое.

Когда Ахилл добежит и до этой точки, то расстояние еще раз сократится вдвое и станет равным 25 метрам.

Когда Ахилл добежит до третьей точки, расстояние станет равным 12,5 метрам.

Каждый раз расстояние будет сокращаться вдвое.

Парадокс заключается в том, что сколько бы раз мы ни делили расстояние на 2, никогда не получится ноль.

Даже если мы будем делить бесконечное количество раз, мы не получим ноль. А это значит, что Ахилл никогда не догонит черепаху, даже если будет бежать целую вечность.

Эту задачу придумал древний мудрец Зенон Элейский за четыре с половиной века до нашей эры. Эта задача называется апорией. Апория — это затруднение, недоумение.

Действительно, из практики мы знаем, что быстрый бегун догоняет и обгоняет медленного. Но приведенные нами рассуждения про черепаху кажутся логически безупречными. Тем не менее практика — критерий истины. Значит, наша «безупречная» логика не такая уж и безупречная.

Найдите, если хотите, логическую ошибку в предыдущих рассуждениях. Только помните, что Зенон был гением и его апория гениальна. Это значит, что если Вы найдете решение за три минуты, то, скорее всего, оно будет ошибочным. Даже если Вы очень способны от природы, Вам потребуется не один день, чтобы родить решение этой апории.

А теперь — самое главное: я даю Вам задачи не для того, чтобы Вы их решили. Ну сами подумайте, зачем Вам нужно решать задачи про мотоциклиста или черепаху? Разве это сделает Вас богаче? Нет!

Так зачем я предлагаю Вам самостоятельно решать задачи? А вот зачем. Если Вы хотите заниматься коучингом, то первое, чему Вам следует научиться — это определять самому, без помощи наставника — решили Вы задачу или нет.

Вы ведь, когда решаете задачу, сразу хотите спросить у меня, справились Вы с ней или нет. Разве не так? Так!

А теперь Вам следует научиться самостоятельно, без помощи наставника определять правильность (ценность) полученного Вами решения.

Если Вы научитесь прислушиваться к своему подсознанию, научитесь понимать его в тех случаях, когда оно сообщает Вам о результатах решения задачи, то Вас еще рановато будет называть миллионером, но «пятисоттысячником» называть уже будет можно. Потому что полдела будет сделано.

Работа — это плохо!

Коучинг — это зазеркалье. В нем все шиворот-навыворот. Он приучает человека видеть все наоборот. А может и не так.

Может быть, с помощью обычного рассудка мы все видим неправильно, а коучинг приучает нас на все смотреть правильно.

Но как бы там ни было, коучинг заявляет следующее: **работа — это всегда плохо! Любая работа делает предприятие беднее.**

Как же так?! — скажете Вы. — Рабочие работают, создавая холодильники, холодильники продаются — предприятие богатеет. А Вы говорите, что от работы предприятие беднеет?!

Давайте договоримся о следующем: мы сейчас залезли в такие научные дебри, из которых за пять минут не выбраться. На этот и другие подобные вопросы я отвечаю в лекциях по естествознанию и на занятиях коучингом. Сейчас же я буду говорить очень коротко.

Утверждение коучинга, хоть и выглядит ошибочным, на самом деле является истинным, потому что вытекает из второго начала термодинамики.

Согласно второму началу термодинамики, невозможно совершить такую работу, в результате которой ты получишь больше, чем потратишь. Любая работа неэффективна. В процессе любой работы понижается качество Вселенной.

И если бы внутри предприятия совершалась только работа, то любое предприятие умирало бы на третий день после своего создания.

И тем не менее многие предприятия не умирают. Многие предприятия живут долго. Многие предприятия бурно развиваются.

Развитие предприятия происходит только тогда и только потому, что помимо работы на предприятии происходит процесс «интеллектуальных родов».

Если во время обычной работы качество Вселенной понижается, то во время интеллектуальных родов качество Вселенной повышается, потому что интеллектуальные роды происходят в черной дыре подсознания.

А в черной дыре (в метапространстве) второе начало термодинамики и другие законы обычной физики не работают, потому что в метапространстве отсутствует время, а следовательно, и сила противодействия.

Итак, сформулируем правило образования нового богатства.

Новое богатство рождается только в процессе интеллектуальных родов в подсознании (имплицитной части) человека и рассеивается (частично теряется) во время любой эксплицитной работы.

Имплицитная и эксплицитная деятельность

Если Вы не все поняли в предыдущей главе — не страшно. Поймете, когда будете заниматься коучингом. Сейчас Вам достаточно мысленно представить следующее.

Любого сотрудника можно мысленно разделить на две половинки: эксплицитную (видимую) и имплицитную (невидимую).

К эксплициту (видимой части) мы отнесем тело человека, с помощью которого он будет работать.

К имплициту (невидимой части) мы отнесем подсознание человека, с помощью которого он будет рожать решения производственных задач.

Если же посмотреть на любое предприятие в целом, то его точно так же можно мысленно разделить на две половинки: эксплицитную (видимую) и имплицитную (невидимую).

К эксплициту мы отнесем все тела всех людей, а также все станки, машины и прочую материю с энергией, которые будут совершать работу.

К имплициту мы отнесем «коллективный интеллект» предприятия, с помощью которого оно будет рожать решения производственных задач.

Так как богатство рождается в имплиците предприятия, а в эксплиците оно только теряется (рассеивается на зарплаты и прочие расходы), то любого владельца предприятия в первую очередь интересует именно имплицит.

Любой бизнесмен в первую очередь интересуется источником нового богатства, то есть интеллектуальными родами.

И только потом бизнесмен интересуется обычной работой, во время которой часть нового богатства будет утеряна (рассеяна).

Но тут мы обнаруживаем следующий парадокс: то, что для наших глаз является эксплицитом (видимой частью), для коучинга является имплицитом (невидимкой) и наоборот.

Например, коучинг говорит, что, с точки зрения имплицита, на любом предприятии существует только один вид деятельности: решение производственных задач. А все остальное — это так, баловство.

Но в силу того, что задачи могут оказаться простыми, сложными или сверхсложными, коучинг разрешает разбить один вид деятельности (решение производственных задач) на три подвида: решение простых задач, решение сложных задач и решение сверхсложных задач. Вот как он рассуждает на эту тему.

Деятельность глазами коучинга

Какой вид деятельности является самым простым в любой организации? — спрашивает коучинг. Это исполнение поручений. **Исполнение поручений — это любая деятельность, сложность которой распределяется так: 95% сложности ложится на руки и 5% — на голову.**

Например, если Вам приказали покрасить забор, помыть полы, выкопать яму, отнести письма на почту, то все эти виды производственной деятельности будут называться поручениями. От такой деятельности могут устать ваши руки, ваши ноги, ваше тело, но никак не голова.

Тот работник, чья должность предусматривает исполнение поручений, называется сотрудником.

Если Вы хотите трудоустроиться в качестве сотрудника, то Вас поджидает масса проблем. Во-первых, низкая зарплата. Во-вторых, конкуренция среди тех, кто тоже хочет занять эту должность. В-третьих, безразличие к Вам со стороны высшего руководства фирмы — генеральный директор зачастую не знает своих сотрудников и не интересуется ими.

Более сложная деятельность называется выполнением заданий. **Выполнение заданий — это любая деятельность, сложность которой распределяется так: 45% ложится на руки, 55% — на голову.**

Например, если Вам приказали создать визитку, электронную презентацию, рекламный буклет, написать письмо в прокуратуру, в суд или налоговую инспекцию, то все эти виды деятельности будут называться заданиями. Здесь одним рукам не справиться. Здесь нужно сначала хорошенько подумать головой, и только потом делать что-то руками.

Тот работник, чья должность предусматривает выполнение заданий, называется специалистом.

Хорошие специалисты известны высшему руководству, ценятся ими достаточно высоко, а потому получают высокую зарплату. Если Вы стали ценным специалистом, то вашим конкурентам, желающим занять ваше кресло, придется очень сильно напрячься, чтобы сдвинуть Вас с насиженного места.

Малоценные специалисты могут быть неизвестны высшему руководству, высшее руководство может их не ценить, а потому выдавать маленькую зарплату. Если Вы остаетесь малоценным специалистом, то вашим конкурентам, желающим занять ваше кресло, легко этого достичь.

Самая сложная деятельность называется решением задач. **Решение производственной задачи — это любая деятельность, сложность которой распределяется так: 5% ложится на руки, 95% — на голову.**

Например, Вам приказали создать «фиолетовую корову», новый бренд организации или товара, видение будущего, стратегию, эволюционный сценарий. Эти виды деятельности будут называться решением очень сложной задачи. При такой деятельности руки отдыхают, а голова раскалывается от напряжения.

Тот работник, чья должность предусматривает решение производственных задач, называется прогрессором.

Малоценных прогрессоров не существует, как не существует полубеременных женщин. Малоценный прогрессор — это абсурд. Прогрессор может быть ценным, очень ценным и сверхценным.

Ценный прогрессор способен решить проблемы предприятия, которые уже возникли.

Очень ценный прогрессор способен решить проблемы, которые могут возникнуть в будущем.

А свехценный прогрессор способен решить задачи, которые не являются проблемами. Он решает задачи эволюции, задачи увеличения жизненного пространства.

К таким задачам относится следующий случай. Представьте, что ваша фирма достигла успеха. У Вас все хорошо. У Вас нет значительных проблем. Кроме одной: Вы оказались внутри «парадокса рая», о котором я уже упоминал.

Если Вы успокоитесь, расслабитесь, начнете поживать на лаврах и не заставите фирму развиваться дальше, то ваш бизнес обязательно умрет.

У бизнеса всегда два пути: он или каждый день эволюционирует, или умирает.

Но тут возникает самая сложная проблема — в какую сторону эволюционировать? Что окажется ценным для вашего бизнеса через десять лет? Справиться с решением такой сверхсложной задачи может только свехценный прогрессор.

С точки зрения менеджмента, привыкшего управлять эксплицитом, когда человек несет бревно, красит забор, разговаривает по телефону, то он выполняет разные виды работ. С точки зрения коучинга, это один вид деятельности — исполнение поручения.

С точки зрения коучинга, принести бревно и покрасить забор — это одна и та же работа. А вот покрасить забор некачественно и покрасить забор великолепно — это разные виды деятельности. Для первого вида деятельности требуется сотрудник, а для второго — специалист.

Да, такая точка зрения поначалу представляется непривычной. Но если Вы хотите стать богатым человеком, то Вам следует к ней привыкнуть. Дело в том, что никакая другая точка зрения не позволяет успешно решать самые сложные задачи бизнеса.

А вывод из этой главы можно сделать такой.

Коучинг нужен для того, чтобы выращивать прогрессоров, а прогрессоры нужны для того, чтобы создавать жизненное пространство для бизнеса.

Ценный и очень ценный прогрессор борются с разрушающими факторами, которые понижают или могут понизить ценность предприятия, а следовательно, сократить его жизненное пространство.

Сила, которая понижает качество (сокращает жизненное пространство всего сущего), на языке физиков называется энтропией. А на языке русских народных сказок — мертвой водой.

Это дает нам право сказать, что ценный и очень ценный прогрессоры борются с энтропией, в какую бы одежду она ни облачилась и какую бы форму ни приобрела.

Сверхценный прогрессор создает новые гармонии. Бизнес-гармонии — это инструмент для формирования жизненного пространства предприятия.

От того, какую гармонию (какой фрактал) Вы сделаете краеугольным камнем своей фирмы или своего товара, будет зависеть срок их жизни.

Каждый прогрессор — на вес золота в успешной организации. Поэтому высшее руководство не просто знает каждого своего прогрессора в лицо и по имени, оно знает о нем все и старается удержать у себя любыми средствами.

Творческая и нетворческая работы

Что делает бухгалтер на своем рабочем месте? Работает. Например, вычисляет размер налога или сумму зарплаты. Чтобы справиться с работой, ему не надо рожать новые ценности. Достаточно правильно считать на калькуляторе.

А что делает, например, сотрудник отдела маркетинга или рекламного отдела? Он создает текст рекламы, который должен привлечь новых покупателей.

Всего двадцать коротких слов! Казалось бы, легче не придумаешь — написал за две минуты текст и сиди отдыхай!

Но не все так просто. Когда мы даем студентам такое задание, с ним быстро справляются даже первокурсники.

Ни один преподаватель не может пожаловаться на то, что рекламные тексты ему на проверку не сдают.

Студенты создают рекламный текст, но он никуда не годится. Он не приведет в магазин новых покупателей и их кошельки. Давать такую рекламу — выбрасывать деньги на ветер!

Как любят повторять бизнесмены: **хочешь заполучить кошелек покупателя — заполучи сначала его расположение.**

А чтобы заполучить расположение покупателя с помощью рекламного текста, его нужно не писать, а творить.

Вспомните фирму-высочку и ее лекарство, которое «лечит ночью, пока Вы спите».

Текст этой рекламы очень короткий, а ценность — на сотни миллиардов долларов!

Текст — это эксплицит (что видят наши глаза).

Ценность текста — это имплицит (что наши глаза видеть не могут, но может чувствовать наша эмпатия).

Любое рекламное объявление всегда состоит из двух частей: эксплицитной (набор слов) и имплицитной (ценность).

Любой студент за три минуты способен создать эксплицитную часть рекламного объявления. Но это пустой набор слов. Пустые слова не работают. А кому нужен рекламный текст, если он не приводит новых покупателей?!

Покупателей в магазин приводит имплицит рекламного объявления, а не эксплицит.

Эксплицит рекламного объявления нужен только в качестве носителя имплицита.

Эксплицит — это товарный вагон, в котором имплицит доставляется от производителя к покупателям, и не более того.

Имплицит не создается в процессе работы. Он самоорганизуется в подсознании человека в процессе интеллектуальных родов.

Чехов не писал свои рассказы руками. Он их творил душой и талантом! Руки лишь записывали то, что родилось в душе. Поэтому Чехов — он и ценится, как Чехов!

Рекламные тексты, приносящие успех, это тоже произведения искусства. Их тоже творят душой, а не пишут руками.

Отечественные и немецкие машины

Давайте уделим еще немного внимания понятиям «качество» и «ценность», так как они и образуют суть успешного бизнеса.

Для начала сравним наши автомобильные заводы с немецкими. И наши, и немецкие автомобильные заводы выпускают одно и то же — легковые автомобили. Но ценность у этих автомобилей разная. А раз ценность разная, то и прибыльность тоже разная.

Почему так? Да потому, что у наших автомобилей «железо» имеется, а качество отсутствует, а у немецких автомобилей есть и «железо», и качество.

Разница между нашими легковушками и немецким не в «железе», а в качестве.

Можно сказать еще проще: **«Волга» ничем не отличается от «Мерседеса», кроме качества.**

Но раз качество присутствует в «Мерседесе», значит, кто-то его создал.

Вот и получается, что наши заводы создают автомобили, а «Мерседес», «Ауди» и «БМВ» создают качество передвижения.

У «Мерседеса» есть прогрессоры, способные рожать качество, а у нас есть инженеры, способные создавать «железяки».

Я, например, каждый день вижу разницу между теми, кто способен к интеллектуальным родам, и теми, кто к этому не способен. Вот как это происходит.

У меня в институте возникает производственная проблема. Проблема столь сложная, что для ее решения требуется специалист. Я нахожу такого специалиста и даю ему задание.

Но чтобы потренировать студентов элитного отделения, я вызываю одного из них к себе, и ставлю перед ним ту же самую задачу, которую поставил специалисту.

Еще ни разу не случилось такого, чтобы студент пришел через три дня и сказал следующее: «Я бился, бился над ответом три дня, но у меня качественное решение никак не получается».

Всегда происходит обратное. Студент приносит решение проблемы через час. А если под руку попался совсем слабый сту-

дент, то он приносит готовое решение через пять минут. Только это решение никому не нужно. Оно некачественное.

С такими ситуациями Вы очень скоро столкнетесь сами. Устроившись на руководящую должность, очень скоро Вы обнаружите, что люди не умеют и, что еще страшнее, категорически отказываются заниматься качеством.

Они напишут письмо в прокуратуру или налоговую инспекцию, если Вы им это поручите. Они напишут даже рекламное объявление. Но никто из них не станет проверять качество своего плода и повышать его.

Когда Вы прикажете подчиненному написать текст рекламы, будьте уверены, что подчиненный надолго не исчезнет. Ровно через пять минут он вернется в ваш кабинет и принесет текст рекламы. Только эта реклама никуда не годится из-за того, что сотрудник создал текст, но не создал качество этого текста. Он создал текст без качества. Поэтому его реклама не станет источником новых заказов. А зачем Вам реклама, если она не является источником новых заказов?!

Вы хотели, чтобы сотрудник создал рекламу, качество которой можно было бы сравнить с качеством «Мерседеса», а Вам принесли рекламу, качество которой соответствует старому «Запорожцу». Но кому нужен «Запорожец»?!

Когда Вы ставите перед подчиненным задачу, он думает, что ему поручили выполнить работу для рук — написать текст рекламы. Поэтому он идет и пишет. Он работает в эксплиците. Имплицита он даже не замечает и не думает о нем.

Если бы он что-то знал об имплиците, то понимал бы простую вещь. Когда сотруднику дают задание, то тем самым от него требуют совершить два вида деятельности: родить качество (ценность) будущего плода в своем подсознании, а потом выполнить эксплицитную работу, то есть создать сам плод в материальном виде.

Высококвалифицированная деятельность — это всегда крест из двух функций: имплицитной и эксплицитной.

Одна линия креста символизирует имплицитную функцию (рождение качества продукта), а вторая — эксплицитную функцию (работу по созданию формы продукта).

Если Вы хотите когда-нибудь дорасти до уровня прогрессора, то должны научиться рожать качество (ценность), чтобы потом облечь его в материальную форму.

Финишная глава

Итак, подведем окончательную черту всему сказанному, для чего вспомним события Великой отечественной войны.

Во время войны новых летчиков готовили за полгода. Чтобы подготовить летчика за такой короткий срок, нужно отказаться от второстепенного и учить человека только самому главному.

То же самое мы можем сказать и о Вас.

Если Вы хотите создать свой собственный бизнес или стать начальником (прогрессором) за короткий срок, то Вас следует учить самому главному.

А самое главное для бизнесмена — умение создать качественный бизнес-инкубатор внутри своего предприятия.

Бизнес-инкубатор — это и есть тот отдел, который рождает будущее для вашего предприятия.

Есть у вашего предприятия будущее — оно будет жить и развиваться. Нет будущего — оно умрет, даже если сегодня получает хорошую прибыль.

Наличие прибыли не является гарантией долгой жизни и развития бизнеса.

Фракталы ценности — вот что обеспечивает гармоничное развитие вашего предприятия.

Управляйте ценностями, а не деньгами! Деньгами пусть управляет финансовый директор.

В наше время существует две экономики: экономика ценностей и экономика массового производства.

В экономике массового производства стремятся произвести как можно больше товаров с минимальными затратами, чтобы получить максимальную прибыль. Поэтому покупателю предлагают вредную для здоровья сметану, пельмени с соей вместо мяса, молоко, в котором растворен аспирин, и т. д. Идет погоня за наживой.

В экономике ценностей заботятся не о наживе, а о ценностях. Если последние двадцать лет Вы покупаете телевизоры, фотоаппараты и иную технику фирмы «Сони», например, то вряд ли за такой долгий срок ее техника хоть раз Вас чем-то огорчила. И все это потому, что в «Сони» заботятся о Вас, а не о своей наживе. Они давно вышли из экономики массового производства и стали частью экономики ценностей.

Отсюда и результат: за последние годы случилось несколько мощнейших экономических кризисов. Но ни разу «Сони» не обеспокоилась вопросом о том, выживет она во время кризиса или нет.

Для компаний, работающих в экономике ценностей, любой кризис несет новые перспективы развития, а не угрозу существованию.

Поэтому будущее за экономикой ценностей, а не за экономикой массового производства.

Пожалуй, Я Вас утомил. И это хорошо. Напряжение всегда хорошо!

Лекция на этом закончилась. Теперь, по сложившейся традиции, Вы можете прочесть еще один фантастический рассказ Игоря Росоховатского, рассказывающий о необычном руководителе организации и необычных методах управления людьми.

Тор-1

Сегодня мы перевели Володю Юрьева в другой отдел, а на его место поставили ВМШП — вычислительную машину широкого профиля. Раньше считалось (и лучше бы так считалось и теперь), что на этом месте может работать только человек.

Но вот мы заменили Володю машиной. И ничего тут не поделаешь. Нам необходима быстрота и точность, без них работы по изменению нервного волокна немислимы.

Быстрота и точность — болезнь нашего века. Я говорю "болезнь" потому, что когда "создавался" человек, природа многого не предусмотрела. Она снабдила его нервами, по которым импульсы мчат со скоростью нескольких десятков метров в секунду.

Этого было достаточно, чтобы моментально почувствовать ожог и отдернуть руку или вовремя заметить янтарные глаза хищника. Но когда человек имеет дело с процессами, протекающими в миллионные доли секунды... Или когда он садится в ракету... Или когда ему нужно принять одновременно тысячи сведений, столько же извлечь из памяти и сравнить их хотя бы в течение часа... И когда каждая его ошибка превратится на линии в сотни ошибок...

Каждый раз отступая, как когда-то говорили военные, "на заранее подготовленные рубежи", я угрожающе шептал машинам:

— Погодите, вот он придет!

Я имел в виду человека будущего, которого мы создадим, научившись менять структуру нервного волокна. Это будет *Homo celeris ingenii* — человек быстрого ума, человек быстродумающий, хозяин эпохи сверхскоростей. Я так часто мечтал о нем, мне хотелось дожить и увидеть его, заглянуть в его глаза, прикоснуться к его коже... Он будет благородным и прекрасным, мощь его — щедрой и доброй, И жить рядом с ним, работать вместе с ним будет легко и приятно, ведь он мгновенно определит и ваше настроение, и то, чего вы хотите, и что нужно предпринять в интересах дела, и как решить трудную проблему.

Но до прихода *Homo celeris ingenii* было еще далеко. А пока мы в институте ждали нового директора.

Черный как жук и нагловатый Саша Митрофанов готовился завести с ним "душевный разговор" и выяснить, что он собой представляет. Я хотел сразу же поговорить о тех шести тысячах, которые нужны на покупку ультрацентрифуг. Люда надеялась выпросить отпуск за свой счет (официально, чтобы помочь больной маме, а на самом деле, чтобы побыть со своим Гришей).

Он появился ровно за пять минут до звонка: лопухий, сухощавый, с курчавой шевелюрой, запавшими строгими глазами, быстрый и стремительный в движениях. Саше Митрофанову, кинувшемуся было заводить "душевный разговор", он так сухо бросил "доброе утро", что тот сразу же пошел в свою лабораторию и в коридоре поругался с добрейшим Мих-Михом.

В директорском кабинете Мих-Миха ждала новая неприятность.

— Уберите из коридоров все эти диваны, — сказал дирек-

тор. — Кроме тех двух, которые у вас называют "проблемным" и "дискуссионным".

— Выписать вместо них новые? — со свойственным ему добродушием спросил Мих-Мих.

У директора нетерпеливо дернулась щека.

— А что, стоя женщинам очень неудобно болтать? — спросил он и отбил охоту у Мих-Миха вообще о чем-либо спрашивать.

Это был первый приказ нового шефа, и его оказалось достаточно, чтобы директора невзлюбили машинистки, уборщицы и лаборантки, проводившие на диванах лучшие рабочие часы.

— Меня зовут Торием Вениаминовичем, — сказал он на совещании руководителей лабораторий. — Научные сотрудники (он подчеркнул это) для удобства могут называть меня, как и прежнего директора, по инициалам — ТВ или по имени.

Многие из нас тогда почувствовали неприязнь к нему. Он не должен был говорить, как называть его. Это мы всегда решали сами. Так получилось и теперь. После совещания мы называли его "Тор", а между собой "Тор-1", подчеркивая, что он у нас не задержится.

Люду, пришедшую просить об отпуске за свой счет, он встретил приветливо, спросил о больной маме. Его лицо было сочувственным, но девушке казалось, что он ее не слушает, так как его взгляд пробежал по бумагам на столе к время от времени директор делал какие-то пометки на полях. Люда волновалась, путалась, умолкала, и тогда он кивал головой: "Продолжайте".

"Зачем продолжать, если он все равно не слушает?" — злилась она.

— Мама осталась совсем одна, за ней некому присмотреть. Некому даже воды подать, — грустно сказала девушка, думая о Грише, который заждался ее и шлет пылкие письма.

— Ну да, к тому же, как вы сказали раньше, ей приходится воспитывать вашу пятнадцатилетнюю сестру, — "заметил" директор, не глядя на Люду, и девушка почувствовала, что он уже все понял и что врать больше не имеет смысла.

— До свидания, — сказала она, краснея от стыда и злости.

Затем Тор-1 прославился тем, что отучил Сашу Митрофанов-

ва задерживаться после работы в лаборатории. Однажды он мимоходом сказал Саше:

— Если все время работать, то когда же будете думать?

Гриша Остапенко, вернувшись из села, где напрасно прождал Люду, пришел к директору просить командировку в Одессу. Лицо Тора-1 казалось добрым. Словно вот-вот лучи солнца, ломаясь на настольном стекле, брызнут ему в глаза, зажгут там веселые искорки. Но это "вот-вот" не наступало...

Остапенко рассказал о последних работах в институте Филатова, с которыми ему необходимо познакомиться.

Директор понимающе кивал головой.

— Мы сумеем быстрее поставить опыты по восстановлению иннервации глаза...

Директор снова одобрительно кивнул, а Остапенко умолк. "Кажется, "увертюра" длилась достаточно", — подумал он, ожидая, когда директор вызовет Мих-Миха, чтобы отдать приказ о командировке к морю и солнцу.

Тор-1 посмотрел на него изучающе, потом сказал без нотки юмора:

— К тому же неплохо в море окунуться. Голову освежает...

Остапенко пытался что-то говорить, обманутый серьезным тоном директора, не зная, как воспринять его последние слова. А Тор-1 наконец вызвал Мих-Миха и приказал выписать Остапенко командировку в Донецк.

— Сфинкс! — в сердцах сказал в коридоре Грише Остапенко. — Бездушный сфинкс!

Нам пришлось забыть "доброе старое время". Где-то лениво и ласково плескалось синее море, шумели сады, звали в гости родственники "завернуть мимоходом", но больше никому в институте не удавалось ездить в командировки по желанию. Теперь мы ездили только туда, куда Тор-1 считал нужным. Если быть до конца честным, то надо признать, что это всегда было в интересах дела.

Но завоевал наше уважение он совершенно неожиданно. Каждый месяц мы устраивали шахматный блицтурнир. Победитель должен был играть с ВМШП. Так мы отыгрывались на победителе, потому что если бы даже чемпион мира стал играть с

ВМШП, то это походило бы на одновременную игру одного против миллиона точных шахматистов.

Победителем в этот раз был Саша Митрофанов. Он бросил последний торжествующий взгляд на унылые лица противников, затем на ВМШП, обреченно вздохнул, и его лицо вытянулось.

Он проиграл на девятнадцатом ходу.

Даже Сашины "жертвы" не радовались его поражению. В том, как ВМШП обыгрывала любого из наших чемпионов, были железная закономерность и в то же время что-то унижительное для всех нас. И, зная, что это невозможно, мы мечтали, чтобы ВМШП проиграла хотя бы один раз и не за счет поломки.

Саша Митрофанов, натянуто улыбаясь, встал со стула и развел руками. Кто-то пошутил, кто-то начал рассказывать анекдот. Но в это время к шахматному столику подошел Тор-1. Прежде чем мы успели удивиться, он сделал первый ход. ВМШП ответила. Разыгрывался королевский гамбит.

После размена ферзей Тор-1 перешел в наступление на королевском фланге. На каждый ход он тратил вначале около десяти секунд, потом — пять, потом одну, потом — доли секунды. Это был небывалый темп.

Вначале я думал, что он просто шутит, двигает фигуры как попало, чтобы сбить с толку машину. Ведь не мог же он за доли секунды продумать ход. Затем послышалось свистящее гудение. Оно означало, что ВМШП работает с повышенной нагрузкой. Но когда машина не выдержала предложенного темпа и начала ошибаться, я и все остальные ребята поняли, что каким-то непостижимым образом наш директор делает обдуманые и смелые ходы. Он бил машину ее же оружием.

— Мат, — сказал Тор-1, не повышая голоса, — и мы все увидели, как на боковом щите впервые за всю историю ВМШП загорелась красная лампочка — знак проигрыша.

Да, мы кричали от восторга, как дикари, хотя еще ничего не понимали. То, что мы узнали потом, по удивительности превзошло все наши самые смелые догадки.

А сейчас несколько человек подбежали к директору, подняли его на руки, начали качать. Тор-1 взлетал высоко над нашими головами, но на его лице не было ни радости, ни торжества. Оно

было озабоченным. Вернее всего, он в это время обдумывал план работы на завтра. Когда его подбрасывали повыше, он замечал окружающее и растерянно улыбался. Какая-то лаборантка показала "нос" машине.

Мы уже почти примирились с ним, готовы были уважать его и восторгаться его необыкновенными способностями. Но прошло всего три дня, и неприязнь вспыхнула с новой силой.

Валя Сизончук по справедливости считалась самой красивой и самой гордой женщиной института. А я считал ее и самой непонятной. Она окончательно утвердила меня в этом мнении на праздничном вечере перед Первым мая.

Я стоял рядом с Валею, когда в зал стремительно вошел Тор-1, ведя под руку запыхавшегося Мих-Миха и что-то доказывая ему. Я видел, как Валя вздрогнула, слегка опустила плечи, словно сразу стала ниже ростом, беззащитнее. Она растерянно и невпопад поддерживала разговор со мной, А когда объявили "Дамский вальс", ринулась к Тору через весь зал.

— Пойдемте танцевать, ТВ!

ТВ! Она предала нас, назвав его так, как он нам тогда предлагал. Она смотрела на него сияющими, откровенно восхищенными глазами. Она раскрылась перед ним сразу, как плеск реки за поворотом. Нам неудобно было смотреть в эту минуту на Валю. Мы смотрели на директора.

Что-то дрогнуло в его лице. В холодных изучающих глазах открылись две полыньи с чистой синей водой. Словно тонкие девичьи пальчики постучали в эту непонятную, закрытую душу, и в дверях на миг показался человек. Выглянул и скрылся. Дверь запахла — он натянул на свое лицо невозмутимость, как маску. Пожал плечами.

— Я плохо танцую.

— Иногда люди танцуют, чтобы поговорить.

Валя была чересчур откровенной. Сказывалась ее самонадеянность. Ей никто из мужчин никогда ни в чем не отказывал.

Тор-1 повел себя самым неожиданным образом.

— О чем говорить? — пренебрежительно протянул он. — Если вы хотите оправдаться за небрежность в последней работе, то напрасно. Приказ о выговоре я уже отдал.

Он говорил громко и не беспокоился, что все слышат его

слова. А затем повернулся к собеседнику, продолжая прерванный Валей разговор.

Валя быстро пошла через весь зал к двери. Наверное, так ходят раненые. Я пошел за ней, позвал. Она посмотрела на меня совершенно пустыми глазами и, кажется, не узнала. Для другой то, что произошло, было бы просто горькими минутами обиды, а для Вали — жестоким уроком.

Она побежала по лестнице, не глядя под ноги. Я боялся, что вот-вот она споткнется, покатится по ступенькам.

Догнал я ее у самой двери. Вложил в свой голос все, что чувствовал в ту минуту:

— Валя, не стоит из-за него. Он гнилой сухарь. Мы все — за тебя.

Она зло глянула на меня.

— Он лучше всех. Умнее и честнее всех вас.

Она оставалась самой собой. Я понял, что ничего не смогу с этим сделать. И еще понял, что никогда не прощу этого Тору.

С того вечера я перестал замечать директора. Приходил только по его вызову. Отвечал подчеркнуто официально. Так поступали и мои друзья.

А Тор-1 не обращал на это никакого внимания. Он вел себя со всеми и с Валей так, как будто ничего не произошло, по-прежнему вмешивался во все мелочи.

Издавна в нашем институте установилась традиция: влюбленные рыцари ранней весной преподносили девушкам мимозу, а те, не чуждые тщеславия, ставили букеты в лабораториях, так что сильный запах проникал даже в коридоры. Тор-1 распорядился заменить мимозу подснежниками, и добрейший Мих-Мих сначала познакомился с благословлявшими его старушками продавщицами подснежников, а потом, тысячу раз извиняясь, начал исполнять приказ директора в лабораториях, меняя цветы в вазах. Тут вместо добрых пожеланий его встречали язвительными шуточками, вроде:

— Какую долю от продажи подснежников получает директор?

— Приоритет родной природы?

Или невинным голосом:

— Правда, что у директора болит голова от сильного запаха?

Больше, всех старался Саша Митрофанов.

Это продолжалось до тех пор, пока директор не объяснил:

— Фитонциды мимозы влияют на некоторые опыты.

И Саша понял, почему два дня тому назад неожиданно не удался выверенный опыт с заражением морских свинок гриппом.

По-настоящему мы поняли цену директору на заседании ученого совета. Доклады по работе лабораторий начал Саша Митрофанов. Он рассказывал о наблюдениях за прохождением нервного импульса по волокнам разного сечения. Известно, например, что у спрута к длинным щупальцам идут более толстые нервные волокна, чем к коротким. Чем толще нервное волокно, тем быстрее оно проводит импульс. Благодаря этому сигнал, посланный из мозга спрута, может одновременно прийти на кончики коротких и длинных щупальцев, чем и обеспечивается одновременность действия.

Саша рассказал о серии тонких, остроумных опытов, проведенных в его лаборатории, о том, как была уточнена зависимость между толщиной волокна и скоростью импульса, о подготовке к новым опытам.

Директор слушал доклад Саши очень внимательно. Казалось, он старается запомнить каждое слово, даже шевелит губами от усердия. А иногда его глаза медленно погасали, углы рта опускались. Но затем он спохватывался и снова придавал своему лицу выражение пристального интереса. Когда Саша закончил доклад, все посмотрели на директора. От того, что скажет Тор-1, зависит последний штрих в мнении о нем.

В тишине отчетливо прозвучал бесстрастный голос:

— Пусть выскажутся остальные.

Он слушал их так же, как Сашу. А потом встал и задал Митрофанову несколько вопросов.

— Какова оболочка у волокон разной толщины и зависимость между толщиной оболочки и сечением волокна? Учитывалась ли насыщенность микроэлементами различных участков волокна? Почему бы вам не создать модель нерва из синтетических белков и постепенно усложнять ее по участкам?

Не то, чтобы эти вопросы зачеркивали всю работу, проведенную в лаборатории Митрофанова. Они и не претендовали на это, особенно по форме. Но Тор-1 наметил принципиально новый

путь исследований. И если бы лаборатория Митрофанова шла по этому пути с самого начала, то работа сократилась бы в несколько раз.

С того времени я начал внимательно присматриваться к директору, изучать его.

Меня всегда интересовали люди с необычными умственными способностями. Ведь и работа моя была такой. Успех в ней помог бы нам усовершенствовать нервную систему.

Природой установлено для нас жесткое ограничение: приобретая новое, мы теряем что-то из того, что приобрели раньше. Позднейшие мозговые слои накладываются на более ранние, заглушают их деятельность. Засыпают инстинкты, угасают и покрываются пеплом неиспользованные средства связи. Но это только половина беды.

Лобные доли не успевают анализировать всего, что хранится в мозгу: как в уютных бухтах, стоят забытыми целые флоты нужных сведений; покачиваются подводными лодками, стремясь всплыть, интересные мысли; гигантские идеи, чье местонахождение не отмечено на картах, ржавеют и приходят в негодность.

Можем ли мы признать это законом для себя? Признать и примириться?

Мы привыкли считать человеческий организм, и особенно мозг, венцом творения. Привыкли и к более опасной мысли, что ничего лучше и совершеннее быть не может. Так нам спокойнее. Но ведь спокойствие никогда не было двигателем прогресса.

А на самом деле наши организмы косны, как наследственная информация, и не всегда успевают приспособиться к изменениям среды. Импульсы в наших нервах текут чертовски медленно. Природа-мать не растет с нами, не поспевает за нашим развитием. Она дает нам теперь то же, что и двести, и пятьсот, и тысячу лет тому назад. Но нам мало этого. Мы выросли из пеленок, предназначенных для животного. Начали самостоятельный путь. И мы можем гордиться собой, потому что создания наших рук во многих отношениях совершеннее, чем мы сами: железные рычаги мощнее мышц, колеса и крылья быстрее ног, автоматы надежнее нервов, и вычислительная машина думает быстрее, чем мозг. А это значит, что мы умеем делать лучше, чем природа.

Пришло время поработать над своими организмами.

Я пытаюсь представить себе нового человека. Он будет думать в сотни раз быстрее — и уже одно это качество сделает его сильнее в тысячи раз. Ради этого работает наш институт. Ради этого мы изучаем сечение нервов, соотношение в них различных веществ. Каким же будет новый человек? Как бы мы отнеслись к нему, появившись он среди нас?

Моя фантазия бедна, и я не могу создать его образ, представить его поступки. Перестаю фантазировать и думаю о работе, о своей лаборатории.

Мы сделали немало. Но в исследовании свойств некоторых микроэлементов на проводимость зашли в тупик. Насыщенность волокна кобальтом в одних случаях давала ускорение импульса, в других — замедление. Никель вел себя совсем не так, как это предписывала теория и наши предположения. Одни опыты противоречили другим.

В конце концов я решился посоветоваться с директором. Несколько раз заходил к нему в кабинет, но нам все время мешали. Потому что хотя тех, кто его не любил, было немало, но и в тех, кто его уважал, недостатка не было. А поскольку и те, и другие нуждались в его советах, дверь директорского кабинета почти никогда не закрывалась. Я удивлялся, как мог он успевать разбираться во всех разнообразных вопросах, и вспоминал состязание с машиной...

После очередного неудачного визита Тор-1 предложил:
— Заходите сегодня ко мне домой.

Признаться, я шел к нему с болезненным чувством, которое трудно было определить, — в нем сливались воедино настороженность, любопытство, неприязнь, восхищение.

Мне открыла дверь пожилая женщина с ласковым озабоченным лицом. На таких лицах выражение заботы не бывает кратковременным, а ложится печатью на вето жизнь.

Я спросил о директоре.

— Торий в своей комнате.

Она так произнесла "Торий", что я понял: это его мать.

— Пройдите к нему.

Я прошел по коридорчику и остановился. Через стеклянную дверь увидел директора. Он сидел за столом, у окна, одной рукой

подпер подбородок, а второй держал перевернутую рюмку. Его лицо было сосредоточенным и напряженным. Радиоприемник пел чуть хрипловато:

"...Напишет ротный писарь бумагу..."

Тор-1 твердо опустил рюмку на стол, словно ставил печать. Затем поднял другую, перевернутую рюмку.

Мне стало не по себе. Промелькнула догадка: он закрылся в комнате и пьет. Холод чужого одиночества на миг коснулся меня. Но почему же тогда мать не предупредила его о моем приходе?

Я открыл дверь...

Директор обернулся, сказал приветливо:

— А, это вы? Очень хорошо сделали, что пришли.

Он поставил рюмку на... шахматную доску. И я увидел, что это не перевернутая рюмка, а пешка. Тор-1 играл в шахматы против самого себя.

— Рассказывайте, пока никто не пришел, — предложил он, устроился поудобнее, приготовившись слушать. Но уже через минуту перебил меня вопросом: — А вы всегда учитываете состояние системы?

Он вскочил, почти выхватил у меня из рук рентгенограммы, начал ходить по комнате из угла в угол, заговорил так быстро, что слова сливались:

— Вы спрашиваете, что даст вот здесь пятно — железо или никель? Но надо учесть, что перед этим нерв находился в состоянии длительного возбуждения. Станет ясно: пятно — кобальт. А вот этот зубец — железо, потому что, во-первых, в этой области железо может выглядеть на ленте и так, во-вторых, процент железа в ткани — уже начал увеличиваться, в-третьих, функция изменилась. И, в-четвертых, когда функция изменилась и процент железа в ткани растет, то зубец с таким углом — только железо.

Он стоял передо мной, привстав на носки, расставив длинные сильные ноги, и слегка покачивался из стороны в сторону.

Мне показалось, что я могу дать точное определение гения. Гений — это тот, кто может учесть и сопоставить факты, которые кажутся другим разрозненными. Я думал, что мне выпало большое счастье — работать вместе с Тором. Боясь неосторожным словом выдать свое восторженное состояние, я заговорил о

нуждах лаборатории, доказывал необходимость обратить особое внимание именно на наши работы.

— В конце концов от этого зависит будущее...

— Чье? — спросил директор, сел в кресло, и у его рта притаилась насмешливая улыбка.

Я не успел своевременно заметить ее.

— Всей работы института... Того, к чему мы стремимся... — Я запутался под его взглядом. — Всех людей...

— Вы бы еще сказали вместо "будущее" "грядущее". Например: "От нашей работы зависит грядущее человечества".

Улыбка больше не пряталась у рта. Она изогнула губы и блеснула в глазах. Он держал себя так, как будто не знал о значении наших работ или не придавал им такого значения. Но он меня больше не мог обмануть.

Я ушел от него опьяненный верой в свои силы. Долго не мог уснуть. Слушал пение птиц за окном, капанье воды из испорченного крана, шелест листвы, голоса мальчишек и пытался сопоставить все это.

А потом мне приснились горы. Туман стекал по ним в долину, сизо-зеленый, как лес на рассвете, и прохладный, как горные ручьи...

Я проснулся с предчувствием радости. Ночью прошел дождь, промытый воздух был свеж, а пронизанная лучами синева слегка ослепляла и казалась особенно нарядной. Я несколько раз выжал гири, быстро умылся и, на ходу дожевывая бутерброд, вышел из дому.

Я размахивал портфелем, как школьник, и мне казалось, что будущее раскрытая книга и можно прочесть его без ошибок.

Легко взбежал по ступенькам главного входа. Взялся за ручку двери, когда раздался первый взрыв, за ним второй, третий, особенно сильный, от которого вылетели стекла. Какие-то обгоревшие бумаги закружились в воздухе, как летучие мыши. Ко мне подбежал Саша Митрофанов, схватил за рукав, потащил куда-то. Мы увидели две багровые свечи над корпусом, где размещались Сашина лаборатория и реактор. Густой дым валил из окон, сквозь него, как языки змей, быстро высывались и втягивались языки пламени. Последовала серия небольших взрывов, как пулеметная дробь.

"Огонь бежит по пробиркам с растворами. Подбирается к складу реактивов, — с ужасом думал я. — А там..."

Очевидно, и Саша думал о том же. Не сговариваясь, мы бросились к клокочущей воронке входа. Это было безумием. Все равно не успеть, не преградить дорогу огню. Погибнем! Но мы не думали об этом.

Нам оставалось несколько шагов до входа, а уже нечем было дышать. Нестерпимый жар обжигал лицо, руки. Сзади нас послышался крик:

— Это я виновата! Я одна... Пустите!

Валя бежала прямо в огонь.

Я успел схватить ее за руку. По лицу Вали текли слезы, оставляя на щеках две темные полосы. Она снова рванулась к выходу. Я не удержал ее, не смог. Куда она? Пламя...

Я не слышал, как подъехала машина директора. Тор-1 внезапно вырос на фоне багрового пятна рядом с Валей, отшвырнул ее назад, сказал "извините", исчез в бушующем пламени.

Теперь Валю держали мы с Сашей вдвоем. Она стояла сравнительно спокойно, исчерпав все силы. Повторяла сквозь слезы:

— Моя вина. Забыла убрать селитру. Это я...

Я смотрел туда, где исчез Тор-1, вспомнил его слова: "Человек имеет право только на те ошибки, за которые сам в силах расплатиться. Только сам".

В первый раз он отступил от своих слов. Что заставило его броситься в огонь, какая сила? Самопожертвование? Жалость? Сострадание? Благородство и смелость?

Почему я тотчас не бросился за ним? Это до сих пор терзает меня.

Через две-три минуты мы увидели директора. Он вышел, пошатываясь, одежда на нем свисала черными клочками. Сделал два шага и упал. Мы бросились к нему. Он лежал на боку, скорчившись, и смотрел на нас.

— Не трогайте, — простонал он и приказал, глядя на Валю так, что она не посмела послушаться. — Проверьте, выключен ли газ в центральном корпусе. Вы, — он перевел взгляд на Сашу, — скажите пожарникам, пусть начинают тушить с правого крыла.

Он посмотрел на меня, но его взгляд бегал, словно искал еще кого-то:

— В левом верхнем ящике моего письменного стола папка. Мать отдаст ее вам. Там записи опыта. Да, я сумел изменить свою нервную ткань, ускорил прохождение импульса в семьдесят шесть раз. Сечение волокна, насыщенность микроэлементами... Главное — код. Код сигналов — больше коротких, чем длинных...

Ему становилось хуже. Лицо серело, словно покрывалось пеплом. Губы потрескались так, что было больно смотреть.

— Узнаете, когда прочтете... Только учтите мою ошибку. Ускорение импульса действует на гипофиз и другие железы. Это я проверил на себе. Узнаете из дневника...

— Почему вы бросились в огонь? — закричал я. — Ведь любой из нас...

— Там надо было быстро... Слишком быстро для нормального человека...

Откуда-то появились санитары. Осторожно положили его на носилки. Он не стонал и не шевелился.

Торий Вениаминович умер по дороге в больницу.

Я разбираю его бумаги. Стремительный почерк, буквы похожи на стенографические значки. Кляксы разбросаны по страницам, как попадания. Очень много исправлений разноцветными карандашами: красный правит чернила, синий карандаш правит красный, зеленый правит синий — так, очевидно, он различал более поздние правки от ранних. Исписанные листы сухо шелестят, говорят со мной его голосом. Он первым решился поставить на себе опыт, который мы пока проводили на животных-моделях.

Неужели человек будущего будет похож на него? Ведь нам было так трудно с ним...

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