

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

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

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

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

ТИМУР ГАГИН

# РУКОВОДИТЕЛЬ· ЭКСПЕРТ

*Руководство по эксплуатации  
человека человеком*

ДОБРАЯ  КНИГА  
МОСКВА 2008

УДК 161.1.331.1

Г12 Гагин Т.

**Руководитель-эксперт: Руководство по эксплуатации человека человеком /**  
Тимур Гагин. — М.: Издательство «Добрая книга», 2008. — 520 с.

ISBN 978-5-98124-415-5

Уникальная книга-монография, методическое пособие по построению целостной и тотальной системы эффективного управления в рамках всей организации сверху донизу. Оригинальная авторская методика, основанная на синтезе последних достижений организационной психологии, бихевиоризма, НЛП и теории систем. Проверена и применяется на практике в сотнях успешных организаций. Прикладное, практическое издание. Эффективная интегральная технология управления бизнесом. Более 130 оригинальных примеров и нетрадиционных управленческих решений, которые работают и дают результаты. Анализ типичных ошибок и управленческих проблем, с которыми сталкиваются собственники и топ-менеджеры, и технологии их решения.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

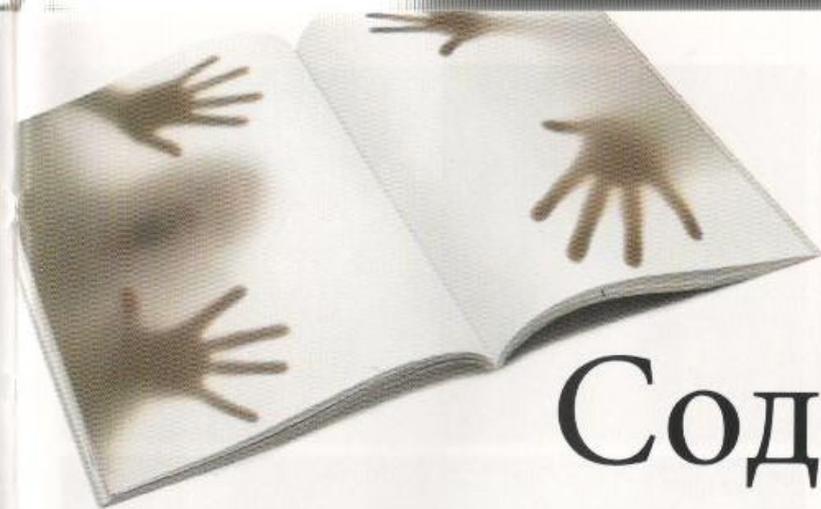
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России  
ISBN 978-5-98124-415-5

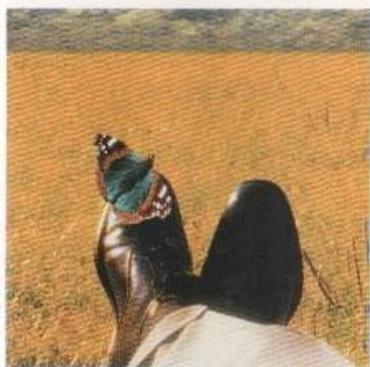
© Гагин Т.В., 2007  
© ООО «Издательство «Добрая книга»,  
2008 — оформление



# Содержание

*логика рассказа:*

*одни и те же управленческие ошибки и проблемы >>  
>> пойдём от ошибки к ошибке >> найдем системную связь >>  
>> построим универсальную управленческую технологию >>  
>> разберем примеры ее успешного применения*



## Предисловие

*Я пригласил вас, господа...*

011

## Введение

*Откуда что взялось*

017



Часть первая

## Золото из дерьма

021

Глава 1

## Мы

023

> Руководство как профессия >> 023

> Четыре дела руководителя >> 027

Глава 2

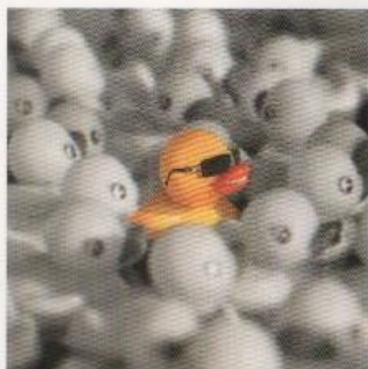
## Люди

035

> Кто у нас работает >> 037

> Ось энергии >> 050

> Ценности >> 054





Глава 3

## Право на труд:

*кого и как мы принимаем на работу*

### 059

- > «Наш человек» >> 059
- > Первый взгляд: манеры >> 063
- > Второй взгляд: привычки >> 071
- > Формализация процедуры отбора >> 085
- > Если все-таки нужны специалисты >> 093



Глава 4

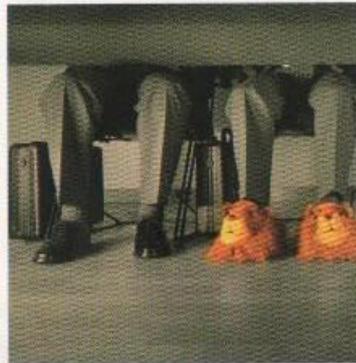
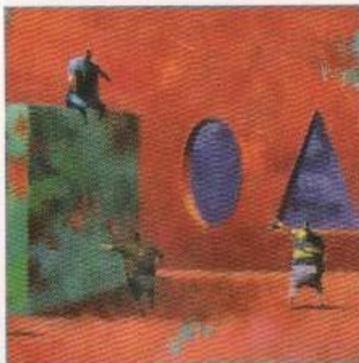
## Обеспечение управляемости организации

### 113

- > Рабочий процесс и пять его элементов >> 116
- > Внедрение рабочего процесса >> 141
- > Новичок, или Как не быть битым >> 154
- > Поощрения и наказания >> 163
- > Писаные и неписаные правила >> 177
- > Дисциплина принятия решений >> 191

Приложение 1  
**«Наш человек»  
на блюдечке  
с голубой  
каемочкой**

### 099



Приложение 2

**Примеры  
разработки  
рабочего  
процесса  
и должностных  
инструкций**

### 198





Часть вторая

## Устройство компостера в разрезе

211

Глава 5

## Универсальный солдат

213

- > Прямое и не прямое действия >> 215
- > Факир был трезв, и фокус... удался: элементы единой структуры воздействия >> 219
- > Системность подхода >> 244

Глава 6

## Основы управления человеком

249

- > Почему не прямое воздействие возможно: две реальности >> 251
- > Первичность субъективного >> 261
- > Правильный подбор слов >> 272

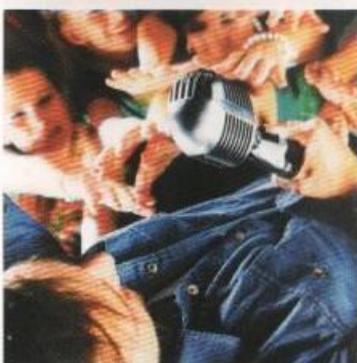
Глава 7

## Снаружи:

*миф и массы*

279

- > Устройство мифа >> 279
- > Реклама и пиар >> 321
- > От начала координат — к мифу об исключительности >> 329
- > Реки и ручейки: каналы пиара >> 335
- > Почему люди делают то, что делают >> 350
- > Объективная информация >> 365
- > Поддерживаем миф >> 377
- > Способы вставлять незаметные сообщения >> 397



Приложение 3  
**Мифы  
на все вкусы**  
403





Глава 8

## Внутри:

корпоративный миф

433

- > Этажи организации и внутренний пиар >> 433
- > «Наши люди» >> 443
- > Служба >> 447
- > Личный миф руководителя >> 451
- > Герои, лидеры и дураки >> 465
- > Фокус хаоса >> 473
- > Стабильность и страх неопределенности >> 474
- > Иллюзия порядка >> 477
- > Смотрящие в хаос >> 481
- > «Люди хаоса» и «люди порядка» >> 485
- > Цели и смыслы >> 488
- > Цель и выгода >> 492
- > Цель как средство >> 495

## Итоги и выводы,

или «Передайте на компостер»

501

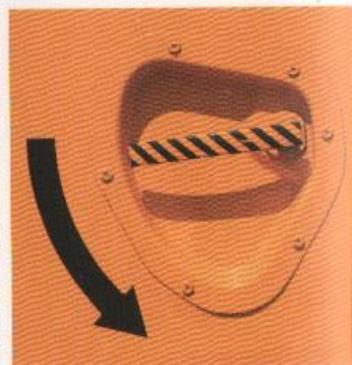
- > Штурмовые отряды добра >> 507



## Тимур Владимирович Гагин

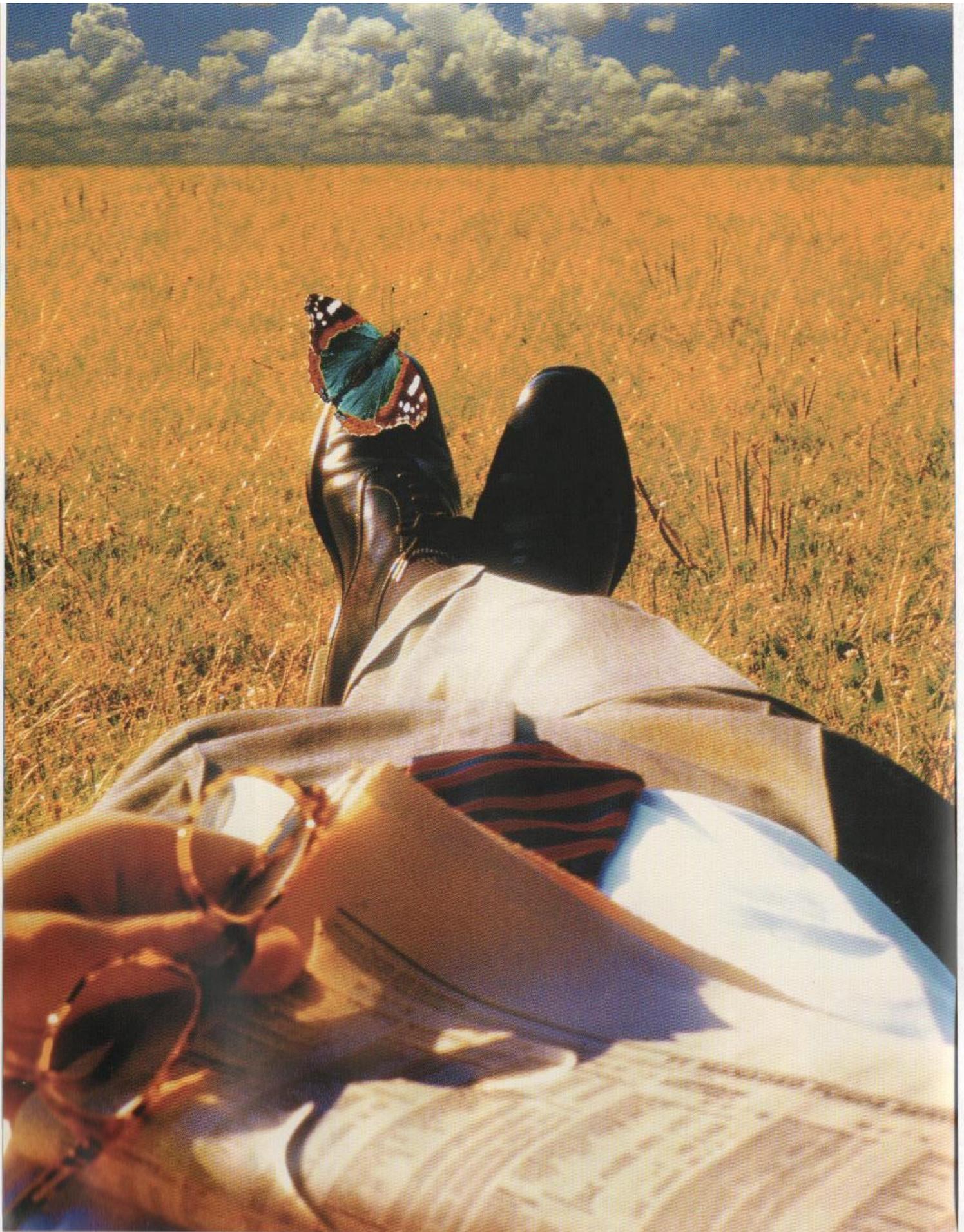
краткая информация

511



*Моему отцу, одному из первых кооператоров 1980-х*





# Предисловие

*Я пригласил вас, господа...*

— О чем ваш семинар, Тимур Владимирович?

— О том, как добиться того, чтобы нанятые сотрудники делали свою работу.

— А, понимаю: фирма должна мне предложить хорошие условия, высокую оплату, дополнительные бонусы и время для отдыха, чтобы я стал работать?

Вот так они и думают, наши сотрудники.

**У** меня есть неприятная для многих из нас (собственников, владельцев, хозяев бизнеса) новость.

Когда наши сотрудники работают вполсилы, когда заказы уходят, а косяки накапливаются, когда покупатели недовольны, а требования не выполняются, — словом, когда денег мало и (или) не хватает — дело не в них, косоруких, косноязычных, наглых и беспомощных. Дело не в работниках: они — лишь следствие, результат\*. Причина в другом — в нас самих.

Их нескладные руки и вечные отмазки, их интриги и недовольства говорят нам о том, что кто-то (кто, интересно?!) не способен выполнить свою работу — руководить, то есть нанимать тех кого надо, строить на исполнение как надо,

\* Другие есть — и были бы нашими, если бы мы сделали свою работу как следует.

обеспечивать технологией как надо и указывать цели тоже — как надо.

За долгие годы работы мы с коллегами многократно убеждались в том, что мистический «славянский менталитет», пресловутая отечественная лень и самомнение если где-то и проявляются, то прежде всего в головах хозяев-руководителей.

Если на нас работают не те, кто нам действительно нужен, есть два выхода. Принять это как неизбежное зло и успокоиться (вот она, обломовщина!) или взяться наконец за работу и нанять тех, кого следует. «А где их взять?» — спросите вы? Их можно «взять»!!! Это делается — технично и последовательно. Рутинно. Есть работа такая. Эта книга об этом.

Если на нас работают не так, как нам хотелось бы, есть два выхода. Примириться с тем, что «а где по-другому?» и «людей можно понять» (гей, братья славяне!) — или сделать-таки свою работу — работу управленца, организатора, менеджера — и дать четкие правила и инструкции. «Так не управляются они!» — скажете вы. Управляются. Если вспомнить, что руководство — это не пост и должность, это — ремесло. Обычное ремесло со своими методами и приемами работы, а не «героика будней», где «Чапай опять впереди, на лихом коне». Надо делать свою повседневную работу, а не потакать самодовольству (мол, я такой, какой есть). Эта книга об этом.

Если у нас «каждый суслик в поле агроном» — есть два выхода. Решить, что в этом заключена великая сермяжная правда, или напрячься и выполнить свои функции, поставить цели, установить сроки и требовать исполнения. «А я что, по-вашему, делаю?» — ехидно поинтересуетесь вы? Очевидно, не то, если каждый суслик все еще агроном. Любую работу, то есть ремесло, можно сделать «правильно»

и «неправильно». А не «по-своему». Как правильно? Эта книга — об этом.

Если у нас не фирма, а рассадник «незаменимых специалистов», «дружная команда», где все покрывают друг друга и придумывают, куда бы еще пристроить бесхозные хозяйские деньги, — есть два выхода. «Уважать достоинство личности» и вообще подходить «по-человечески» или сделать (опять-таки!) свое прямое дело и наладить работу по-настоящему. «А люди?» — забеспокойтесь вы? А люди — всего лишь оборудование, которое мы берем в аренду для извлечения прибыли путем максимально эффективной эксплуатации. Эта книга и об этом тоже.

Один из наших замечательных заказчиков кратко суммировал суть подхода одной фразой: «Если начальник — не «дерьмо», то он дерьмо-начальник».

А если у вас не так, то первый работник, который спустя рукава на вас работает, — это ваш директор. Что? Это вы?

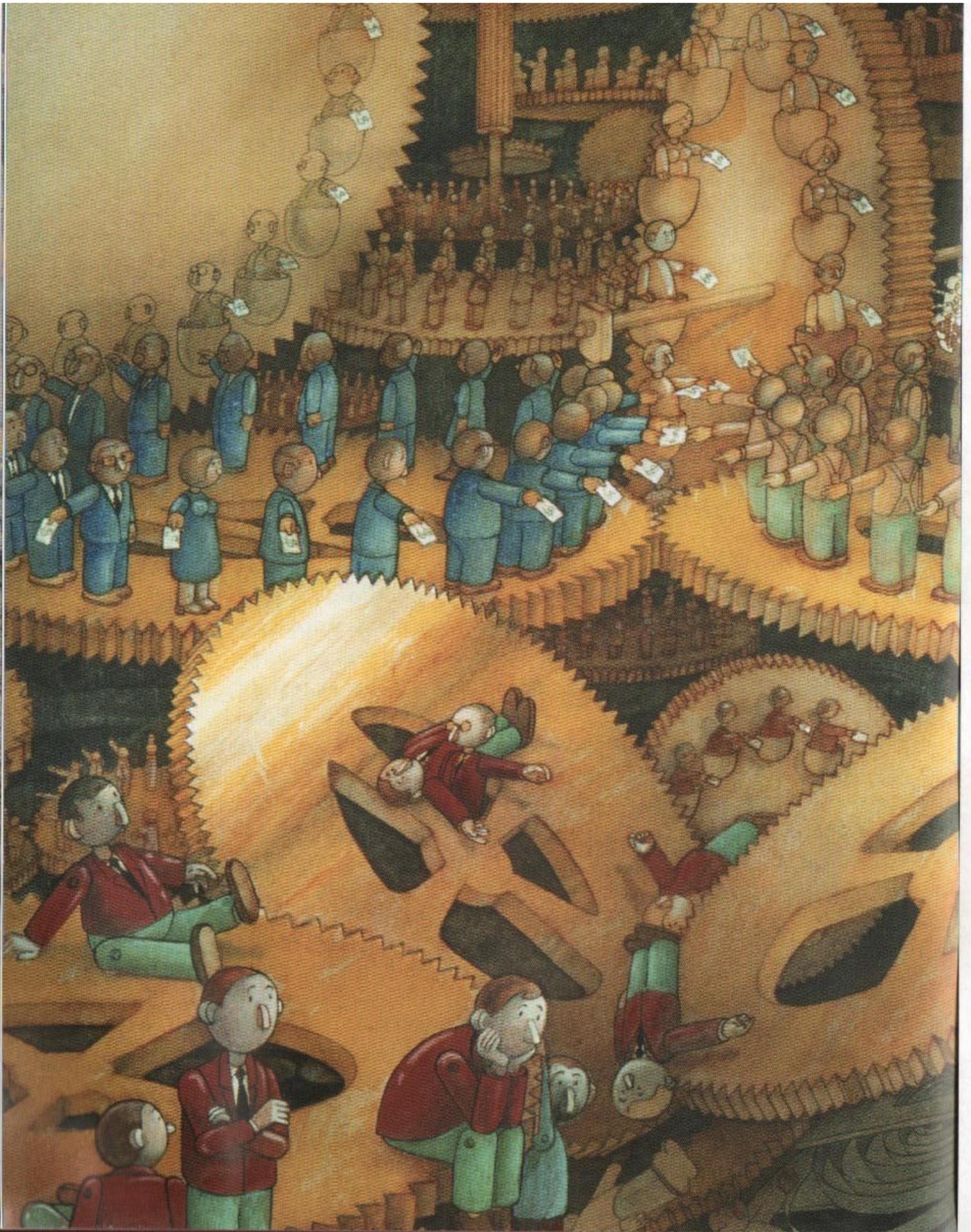
Ну, извините. У вас хороший человек\*. Наверняка. Хороший директор? Ну-у-у... Деньги ваши. Хозяин — барин.

\* Помните извечное? «Хороший человек — это не профессия. Надо дело делать!»

### ***А если серьезно?***

Если серьезно, то профессиональный результат руководителя — это четкая, бесперебойная, отлаженная работа его подчиненных с запланированным результатом от этой самой работы. И любые — *любые* — сбои и неурядицы — это явные симптомы того, что руководитель не тянет свою ношу.

И не потому, что сознательно пакостит, ведь часто он и есть хозяин. А потому, что филонит, слишком любит себя и, что часто случается, не умеет работать. Даже хуже, потому что думает, что уметь тут нечего. Что все дело в таланте и личных данных. Такой руководитель мечтает о возможности



оторваться от своего треклятого бизнеса хоть на месяцок так, чтобы не вернуться ко всеобщему развалу.

Конечно, мысль о том, что нормальное руководство — это обыденная рутина, а не ежедневный подвиг, может поначалу... разочаровать. Но только поначалу. До подсчета денег. До момента осознания того, в какие суммы обходилась любительщина и «творчество», героизм и «человеческий подход».

И тут все наконец становится на свои места.

### *Предупреждения*

Книга состоит из двух частей: первая — прикладные соображения и рекомендации, вторая — мысли дополнительные и разъясняющие. Для тех, кому интересно, почему автор так думает.

И наконец, несколько слов о примерах. Все примеры старательно искажены, поэтому восстановить названия фирм, городов и род деятельности практически невозможно. Любые совпадения с реальностью, как водится, случайны.

**Профессиональный результат руководителя — четкая, бесперебойная, отлаженная работа его подчиненных с запланированным результатом от этой самой работы. И любые сбои и неурядицы — явные симптомы того, что руководитель не тянет свою ношу.**



# Введение

*Откуда что взялось*

**Н**есколько лет назад один друг, «отличник капиталистического труда», пришел ко мне в тренинговый центр и попросил провести так называемый тренинг для персонала его фирмы. Поскольку это был мой друг, я постарался объяснить, почему этот тренинг ему не поможет: в данном случае это было бы напрасной тратой денег и времени. Друг, видимо, слегка обиделся и сказал: «Если ты такой умный, скажи тогда, что мне нужно». И мы еще некоторое время выясняли, что, с моей точки зрения, поможет его компании.

Перейдя от слов к делу, мы поработали с персоналом одной из его фирм, и довольно неожиданно для нас обоих наши усилия дали более ощутимый результат, чем мы рассчитывали. Наверное, поэтому он стал рекомендовать нас своим друзьям.

С такого случайного и самонадеянного разговора началось новое направление нашей работы.

По сей день по рекомендации знакомых мы переходим от фирмы к фирме — из рук в руки — и продолжаем заниматься тем, что можно назвать «обслуживанием малого и среднего бизнеса». Хочу подчеркнуть: именно «малого и среднего бизнеса». Все, о чем пойдет речь, относится именно к этой сфере предпринимательства.

Когда я говорю «малый и средний бизнес», я имею в виду, что в фирме работают от единиц до малых сотен человек и ее оборот составляет несколько сотен тысяч — малые миллионы рублей в месяц. Хотя жизнь показывает, что руководители более крупных компаний сталкиваются с такими же проблемами, но наша система отработана именно для небольших и средних по размеру фирм. Этот опыт положен в основу книги.

Мне не нравится слово «консалтинг», которым принято обозначать подобные услуги — это заезженный и изгаженный термин. Я называю такое обслуживание «уборкой» и «черной работой». Это то, что каждый руководитель, в принципе, может сделать сам, но в силу ряда причин — нехватки времени и сил, отсутствия желания — не делает, а приглашает кого-нибудь вроде нас.

*Все мы приглашаем сантехников, хотя починить краны можем и сами.*

Выполняя различные заказы в течение многих лет, мы составили для себя что-то вроде... списка типичных неполадок и способов их устранения.

Изначально мы ограничивались в нем должностными инструкциями рядовых сотрудников фирмы и менеджеров среднего звена. Но как-то нас спросили: «А где правила для хозяина, руководителя?» Этот вопрос показался поначалу забавным, но вскоре жизнь убедила нас в надобности такого

пособия. В результате небольшой список недостатков в работе персонала и методы их устранения переросли в нечто, что можно было бы назвать инструкцией для хозяина.

И тогда нас спросили: «Почему бы вам не провести семинар об этом? Многим бы легче жилось...»

Вняв просьбам, мы подготовили программу семинара, который получил название «Эксперт-руководитель: Руководство по эксплуатации человека человеком», который неожиданно для нас получил широкую поддержку. С 2002 года в том или ином виде семинар систематически проводится в разных городах на территории России и бывших стран СНГ. И по сей день после семинаров люди часто говорят: «Мне бы эти знания четырнадцать, десять, семь, пять лет, два года назад...» И приводят к нам своих детей-наследников, бизнесменов нового поколения, чтобы они узнали все это пораньше.

Во многих случаях, для того чтобы разобраться в ситуации и поправить положение дел в фирме, владельцу бизнеса оказалось достаточно упорядочить в голове то, что он и так знал, да все некогда было. В других же — семинар был своеобразной прелюдией к сотрудничеству с нами\*.

*\* Добро пожаловать!*

И вот спустя несколько лет со времени первых семинаров с подачи одного из наших друзей возникла идея сделать по их материалам книгу.

Хочу подчеркнуть: все, о чем здесь пойдет речь, основано на практическом опыте и порой идет вразрез с академическими программами и учебниками по менеджменту. Ну что ж — те, кому захочется почерпнуть классической теории, всегда могут почитать умные книги и послушать лекции в одной из многочисленных академий.

Все, на что я буду ссылаться, — это либо известные всем события и их трактовки, либо (что чаще) факты из нашего практического опыта.





ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# ЗОЛОТО ИЗ ДЕРЬМА



# Мы

## РУКОВОДСТВО КАК ПРОФЕССИЯ

**Е**сть такое убеждение, что руководитель — это не профессия, а призвание. И правда: сегодняшние хозяева и владельцы бизнеса — в большинстве своем талантливые самоучки. Пока мало кто в нашей стране унаследовал бизнес. Чаще всего руководители нынешнего поколения втаскивали его в гору на своем горбу, делая всю работу самостоятельно — вплоть до сборки мебели, перевозки товара через границу и ночной охраны.

В результате сложилось довольно четкое представление, что умение руководить — это некие лидерские качества, харизма и еще что угодно, но только не профессия. Достаточно много людей, имеющих свой бизнес, в глубине души продолжают считать своей профессией ту, которая указана в дипломе:

бухгалтер, портной, счетовод, инженер, но никак не руководитель.

Спросите — почему? До последнего времени бизнесмены находились примерно в одинаковых условиях. Но сейчас многое меняется: развитие бизнеса происходит не за счет «окучивания» новых клиентов, а за счет отъема этих клиентов у других. Конкурентов стало много, и мы вынуждены отбирать у них клиентов, иначе они отберут наших. В такой ситуации умение управлять профессионально становится конкурентным преимуществом. А неумение — стоит нам денег.

И если несколько лет назад грамотное руководство было вопросом случайности и удачи, то сейчас — прибыли или убытков. Поэтому логично оценивать ошибки владельцев фирм именно с этой точки зрения.

*И все, что мы назовем в этой книге «ошибками»,  
будет означать одно: «Вы теряете на этом деньги!»*

Конечно, бывают случаи, когда бизнес нужен хозяину не ради прибыли (или не только ради нее), а для каких-то других целей. Пусть читатель здесь сам сделает поправку. Мы же будем говорить о деньгах. О прибыли. Об убытках. О том, где и как мы теряем деньги. Или можем их найти.

Однажды для консультации нас пригласила владелица фирмы. Оказалось, что это уже не первая компания в карьере бизнес-леди: все предыдущие она сама же успешно разваливала. Муж раз за разом выделял ей средства, на которые она начинала и бесславно заканчивала дело. В конце концов нам пришлось спросить у него напрямую, чем обусловлена такая абсурдная ситуация. Он объяснил, что ему важно, чтобы жена занималась своими делами и не лезла в его основной бизнес. И чтобы дома его ждала жена, а не совладелица. Так он оплачивал свое спокойствие.

Кому-то нравится чувствовать себя воспитателем, нянчиться с работниками и гордиться (как многие из моих коллег) тем, что вся прибыль уходит на выплату зарплат и премий. Я в этом не вижу особого повода для гордости.

Недавно владелица небольшой ремонтной фирмы рассказала мне, как трепетно она заботилась о своих работниках, а они в «знак благодарности» устроили забастовку, и бизнес едва не пришлось закрыть.

С моей точки зрения, это логичное следствие того, что хозяин забывает главное: первое, что гарантирует устойчивую и стабильную работу фирмы, — забота о получении прибыли.

Даже те, кто смог определиться с целями своего бизнеса, часто продолжают управлять по наитию: «Как умею, так и руковожу». И это несмотря на то, что в каждом ремесле (а руководство — это именно ремесло) есть четкие, отработанные приемы — делай раз, делай два, делай три.

*Нажимаешь на определенную клавишу — звучит нота «до», возвращаешь ключ по часовой стрелке — гайка завинчивается. Все просто.*

На уровне ремесла можно совершать творческие порывы. Есть же коммерческие художники, у которых хватило умения и терпения сделать свою профессию стабильно прибыльной. С другой стороны, и скучную, рутинную бухгалтерию можно превратить в «героику будней».

Большая часть того, что мы здесь будем обсуждать, — это тонкости подхода к ремеслу руководства. Не личностные качества — люди все разные, — а то, что конкретно надо делать для техничного управления, чтоб не совершать подвиги каждый день.

Когда фирма управляется не технологией, а харизмой и силой духа хозяина — это стихийный бизнес, который построен

по принципу: «не хочешь работать по 8 часов на дядю, будешь работать по 16 часов на себя».

Вот пример. Один из наших клиентов, владелец нескольких ночных клубов, не раз попадал в больницу с сердечным приступом. Стоило ему выйти за порог заведения, как бармены воровали спиртное, официанты грубили посетителям. Каждый день он приходил на работу, как на бой. И в конце концов свернул дело не потому, что бизнес не шел, а потому, что — после третьего инфаркта — здоровье оказалось дороже.

Я не хочу пугать вас такими мрачными перспективами, вовсе нет. Но если полагаться только на силу духа и личностные способности, как показывает опыт, это быстро приводит к физическому и нервному истощению\*.

\* Или, что еще чаще случается, хозяин-руководитель начинает давать послабления себе, примиряясь с поведением подчиненных. Он прав: себя надо беречь, но в итоге во главе его фирмы — весьма средний руководитель. А куда деваться? Нельзя же вечно себя сжигать на работе. Другого нанять — тоже проблематично: ради чужого дела каждый день на подвиг и вовсе мало кто согласится идти. Еще бы! Ищи дурака!

Есть три способа избежать этого. Первый — все бросить. Второй — свалить на кого-то другого. И третий — привести свой бизнес в такое состояние, когда он становится обычной рутинной работой, с выходными, со свободными вечерами и отпуском — и при этом с хорошей прибылью. Какой из этих вариантов вам предпочтительнее? Если второй или третий — читайте дальше.

Как это осуществить без гениальных прорывов и харизматических приступов в обычной повседневной работе, мы расскажем вам в этой книге.

## ЧЕТЫРЕ ДЕЛА РУКОВОДИТЕЛЯ

Что значит, по-вашему, «хорошо руководить»?

Наш опыт показывает: «хорошо руководить» означает, что руководитель должен уметь делать четыре дела: определять цели бизнеса, находить нужных людей для их достижения, устанавливать для сотрудников правила работы и контролировать их взаимоотношения. Все!

Итак, работа руководителя это:



*цели;*



*люди;*



*правила;*



*отношения.*

Сначала обо все этом кратко.



## *Цели, или Вперед к победе великих идей ...изма*

Первое дело руководителя — определить цели бизнеса в общем и сотрудников в частности. Как это происходит в стихийном бизнесе? Босс подсматривает, как организован бизнес у партнеров или конкурентов, и начинает делать то же самое. Нередко поначалу все складывается удачно, и проблемы возникают не сразу.

Одна региональная снабженческая контора позаимствовала рабочий процесс у своих коллег. До тех пор, пока, развиваясь и тупо копируя, она догоняла компанию-образец, все шло хорошо. Но как только вышла с ней на один уровень, все застопорилось. Руководство не могло определиться, как фирме развиваться дальше. Ведь готовое решение неоткуда было взять, а сами ставить дальнейшие цели хозяева не умели.

Расторопный директор поехал в Москву искать такую же, но более «продвинутую» компанию, чтобы посмотреть, как работа поставлена у них. И, не учитывая особенности ведения бизнеса в провинциальном городе и столице, начал перестраивать фирму по московскому образцу. В результате контора сейчас состоит из двух параллельных структур: из той, что была раньше, и образовавшейся в процессе переустройства — есть два отдела продаж, два производственных подразделения. Вполне понятно, что между собой эти структуры конфликтуют, и фирма нормально работать не может. Вся прибыль, которую давала старая структура, поглощается новыми подразделениями. И, что характерно, эффективность старой структуры снижается очень быстро.

Если мы, создавая фирму, предварительно не определили целей — что и как будет или должно быть, — мы очень рискуем. Жизнь показывает, что такая ситуация с огромной вероятностью приводит к неприятному результату.

## Люди, или Золото из дерьма



В романе Стругацких «Трудно быть богом» один из героев, дон Румата, говорит: «Мы будем делать золото из отбросов, потому что его больше не из чего делать». У меня есть смутное ощущение, что большинство нынешних руководителей примерно так же относится к нанятым работникам. Но на самом деле, и нами это не раз доказано, мы можем *выбирать*, с кем работать. Более того, мы не обязаны принимать на работу кого попало и потом делать из них золото. И все разговоры о том, что нет нормальных исполнителей, а есть невнятный «славянский менталитет»\*, не имеют под собой реальных оснований.

Могу вспомнить только один случай, когда подобные затруднения были реальными. На одном из семинаров ко мне подошел серьезный человек и сказал, что у него мало людей, которые могут профессионально на равных поддерживать связь с региональными властями и местными силовыми структурами. Эта задача выходит за рамки «малого и среднего» бизнеса, и тут, боюсь, я не знаю ответа.

До тех пор, пока речь идет о повседневной работе, мы можем и, более того, обязаны поддерживать нормальное положение дел. Такое, когда спрос на рабочее место превышает предложение. Тогда из массы людей мы сможем выбрать тех, кто нам подойдет. Но для этого надо грамотно делать нашу с вами работу — работу руководителя\*\*.

*Это наш президент вынужден работать с тем народом, который есть в стране. У нас же должна быть возможность нанимать и увольнять работников. И для блага дела ее надо создавать и использовать.*

\* «Славянским менталитетом» страдают фирмы, руководители которых этим самым менталитетом оправдывают прежде всего свое собственное нежелание строить, отжимать и требовать. То есть нормально делать свою работу.

\*\*И вообще делать эту работу — как работу.

Если мы сами не умеем (или не хотим) ставить цели и задачи сотрудникам и фирме в целом, мы вынуждены нанимать на любую должность «специалистов» — людей, которые вроде как сами должны знать, что им делать. В результате нити управления бизнесом ускользают от нас и попадают в руки этих самых «специалистов». И каждый из них считает, что только он знает, что надо делать и как лучше поступить, поэтому начинает диктовать нам, куда и как двигаться дальше.

Такая ситуация — прямое следствие того, что руководитель не ставит задачи сам и не берет на себя ответственность за их решение, а предпочитает перекладывать ее на плечи тех, кто рядом. Представьте: на флагмане флота адмирал не принимает командование, капитан в рубке советуется со всеми подряд, механики спорят с оружейниками, и корабль оказывается во власти тех, кто хочет порулить.

*И уже весь флот сбивается с курса.*

«Специалистами» фирма наполняется настолько, насколько позволяют финансы. Эти работники стремятся растащить на свои «специалистские» нужды и начинания все деньги. А деньги-то наши. И в тот момент, когда их вдруг начинает резко не хватать, мы спохватываемся.

Как сказал мой замечательный коллега из Екатеринбурга, небольшая фирма которого делает большой оборот, главный симптом избытка «специалистов» — поглощение всей прибыли самой компанией. Примечательно, что умные специалисты всегда могут объяснить, куда, почему и зачем надо потратить деньги.

На самом деле подобное размывание прибыли — показатель того, что система руководства распадается или уже распалась. И вроде бы мы ходим на работу, и все нам кланяются и называют нас боссом, вот только деньги расходятся по фирме и ее

сотрудникам, а не отжимаются из нее для других целей. Для НАШИХ целей. Важно отчетливо понимать, чего вы хотите. И соответственно этому подбирать исполнителей.

### **Правила, или Рай для дураков**

Допустим, нужных людей мы отобрали. После этого надо написать правила фирмы — что, кому и как именно следует делать. И на этой основе организовать систему контроля. Иначе у наемных работников появляются собственные представления о том, как надо вести бизнес и чего делать не надо или необязательно. Либо, что бывает еще чаще, возникают представления о том, что все можно делать абы как, то есть не очень хорошо. И то, и другое не в наших интересах.

До тех пор, пока у соседа-конкурента происходит то же самое, ничего страшного. Но с того момента, когда его работники получают четкие правила выполнения обязанностей и начнут работать лучше, чем наши, — мы понесем убытки. У конкурента теперь продукт будет не только лучше по качеству, но и дешевле по себестоимости.

Поэтому недостаточно просто поставить цели и нанять людей для их исполнения. По сути, именно мы, руководители, должны озвучить своим сотрудникам правила игры и последовательность действий. Если мы не знаем *точно*, как они должны работать, на идее контроля можно ставить жирный крест.

### **Отношения, или Нет дружбе против шефа**

Четвертая сфера нашей деятельности — отношения. Она становится актуальной в тот момент, когда фирма разрастется до таких размеров, когда мы не можем за день увидеть всех, кто на нас работает. Как только людей становится



больше (или они разбросаны территориально), отношения становятся важной частью руководства. Я говорю не о психотерапии и командообразовании

\* HR — аббревиатура от англ. *human resource* — «человеческие ресурсы»; ею обозначают специалистов по этим самым ресурсам и их поиску.

*и прочих модных развлечениях для HR'ов\**, —

а имею в виду создание и поддержание обстановки, когда люди не мешают друг другу заниматься работой — то есть нашими с вами делами. Когда они не покрывают друг друга, не попустительствуют ошибкам и не формируют стихийные «профсоюзы», вместо того чтобы заниматься своими прямыми обязанностями.

\* \* \*

Если мы технически верно охватываем все эти четыре сферы (цели, люди, правила и отношения), то можно прогнозировать долгосрочный успех. И нет необходимости самому досконально разбираться в производственном процессе, бухгалтерских и складских документах, лезть руками в механизмы и всяческие карбюраторы. Для этого есть тщательно отобранные и нанятые товароведы, менеджеры по продажам, бухгалтеры, механики и столяры, и каждый из них знает, что нужно делать. Знает не сам по себе — у него на руках четкая инструкция.

Вменяемость руководства, с моей точки зрения, определяется тем, насколько руководитель отдает себе отчет, что все проявления хаоса в фирме — это результат его собственной работы, не выполненной четко и вовремя. Опыт показывает, что, если мы все-таки начинаем заниматься своими прямыми обязанностями, результаты сказываются уже через несколько месяцев. Речь идет, по сути, о переводе стихийного бизнеса в регулярный.

В большинстве случаев нам удавалось за счет восстановления управляемости, без каких-либо «гениальных» изменений,

увеличить прибыль и доходы компании в разы. И дело даже не в том, что эти показатели возрасали. На мой взгляд, просто в бизнес возвращались изначально заложенные в нем возможности для извлечения денег, которые должны были бы нормально работать, если бы все сразу шло как надо. В конечном счете, к этому «как надо» мы все и стремимся.

**Косяки, авралы, срывы и прочие проявления «нормального беспорядка» НЕНОРМАЛЬНЫ так же, как и «вечный подвиг» руководителя. С этим нельзя мириться. Надо приводить фирму в рабочее — управляемое — состояние.**

А теперь обо всем этом подробнее.





# Люди

**Р**абочий порядок не начинается с людей, но проявляется прежде всего в них. Если мы берем на работу кого попало,

*— а если мы нанимаем специалиста по наличию диплома, опыту предыдущей работы и в силу личной приязни, то так оно и есть, —*

потом с таким коллективом имеем обычные и хорошо известные всем нам проблемы.

Поэтому обсуждение дел руководителя мы начнем именно с людей. Чаще всего это самый больной вопрос.

Первое, что должен сделать хозяин, — определить, кого ему надо взять на работу. И как «вычислить» своих будущих работников.

Как мы с первого взгляда определяем, насколько все плохо в компании заказчика? По тому, за какой рычаг управления хватается хозяин. Например, все совсем плохо, когда хозяин начинает тратить огромные деньги на рекламу по принципу «пусть у нас хоть как-нибудь повысятся продажи». Все просто плохо, когда хозяин начинает заказывать мотивационные и командообразующие тренинги по принципу «пусть хоть кто-то уговорит моих сотрудников работать нормально». И все по-дурацки, когда проводятся тренинги для персонала по принципу «ну, я не знаю, как ими управлять». Все это — показатель того, что руководитель не хочет выполнять свою работу. Не то чтобы не может — именно не хочет!

Итак, поговорим подробнее о людях.



## КТО У НАС РАБОТАЕТ

*Если ты такой умный, чего ж ты такой бедный?*

фраза, известная со времен античного Фалеса

**В**се становится понятно, когда фраза звучит иначе: «Если ты такой умный, почему ты такой мертвый?» — тут ирония вполне очевидна. Дескать, был бы умнее, остался бы жив.

*Хороший индеец — мертвый индеец!*

Но как только речь заходит о богатстве, четкость картины теряется. Уж очень не хочется «кандидатам в доктора», или так называемой интеллектуальной «соли земли», делать вывод: был бы умнее, был бы и богаче, а раз нищ, значит, глуп.

Да, читал Сартра, да, перемножаешь в уме семизначные цифры, но все равно глуп. Пусть шеф не понимает твоего тонкого юмора, а пошлые обыватели — порывов души, но все-таки глуп.

И интеллектуальная элита вынуждена сделать тонкий финт ушами. Фраза «Если ты такой умный, чего ж ты такой бедный» звучит уже гордо и звенит ноткой мудрой горечи. Мол, такой век, такие люди. Не ценят, не понимают, не прислушиваются... не платят.

И вот уже истинный и глубокий ум оценивается «в своем кругу» в соответствии с уровнем бедности.

*Не разменял себя! Не продался! Не пошел на поводу!*

Бедность становится свидетельством «настоящего» ума, противопоставленного какому-то там пошло-рвачески-торгашески-

обывательскому. И тогда слово «бизнесмен» произносится насмешливо и с сочувствием.

Вот и готов «благородный» вывод: бедность — это заслуга. Это доказательство ума, а вовсе не глупости.

*Что, съели?*

Но тем не менее ироничные вопросы тех, кто побогаче, почему-то раздражают умных и бедных. Почему?

Допустим, что правильный ответ звучит так: «Ты такой бедный потому, что ты *такой* умный». Был бы умен по-другому, был бы богаче. И не стоит обеим сторонам бросать презрительные и насмешливые взгляды. Давайте разберемся, какой ум ведет к бедности, а какой — к богатству. Не будем сейчас вдаваться в историю, откуда что взялось. Перейдем сразу к выводам. Они простые, но любопытные.

Две характеристики делают человека Умным-и-бедным или... богатым: воображение и ограничения разного рода.

Графически это можно представить так (рис. 1). По горизонтали слева направо — ось воображения. От совсем бедного —

*«чего я не видел, того в мире нет» —*

до баснословно богатого —

*«если бы человек оседлал луч света, то в зеркале он не увидел бы себя».*

По вертикали проведем ось ограничений. Ниже точки пересечения осей по вертикали поместим ограничения материальные, фактические: заборы, милицию, кулаки соседа, силу тяжести. В верхней части вертикальной оси окажутся так называемые умозрительные ограничения: правила, мораль, привычки, суеверия и прочее «знание».

На матрице образуются четыре квадрата, характеризующие отношение человека к миру и его тип мышления (рис. 2 на с. 40).

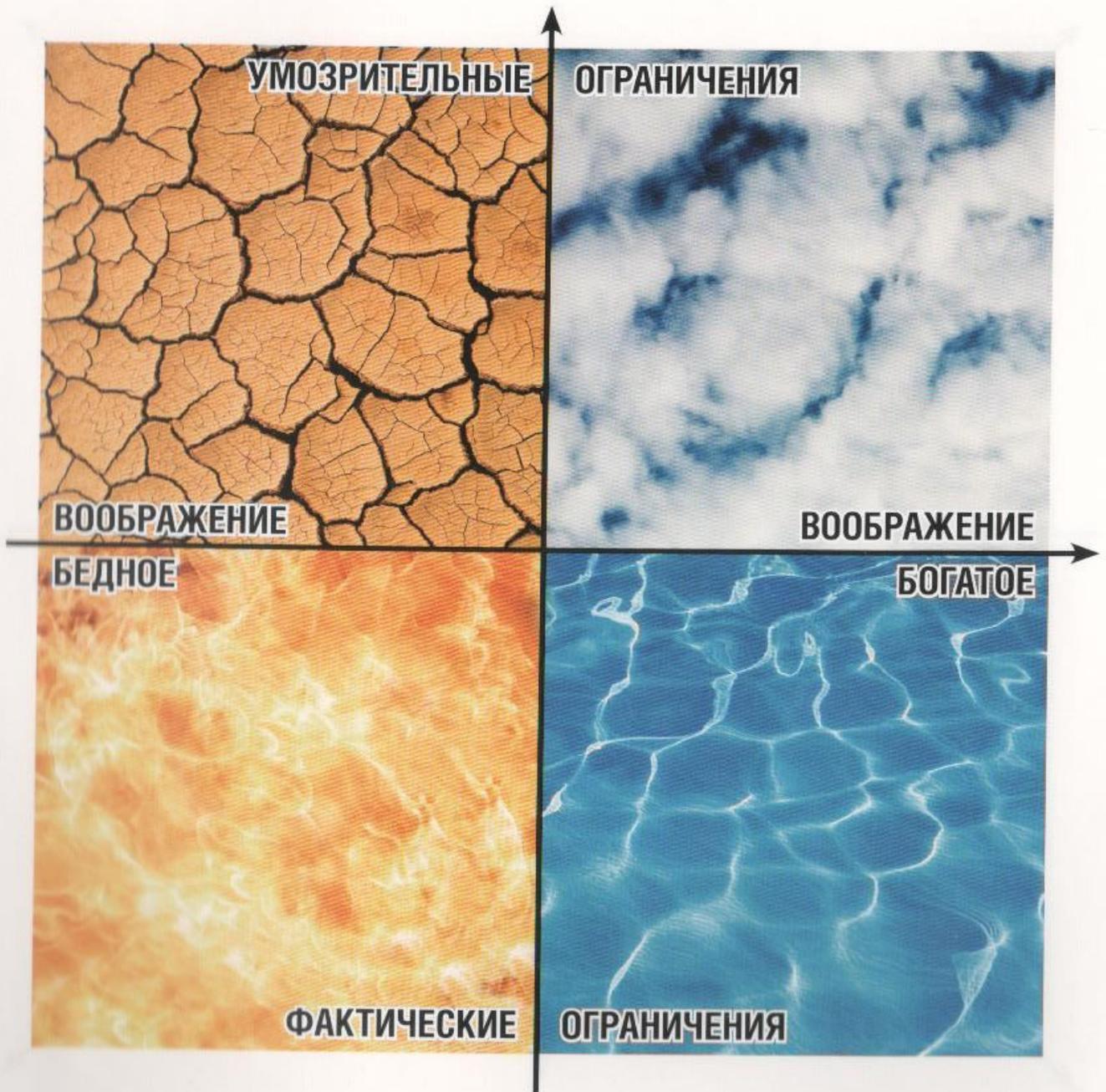


Рис. 1 | Соотношение воображения и ограничений

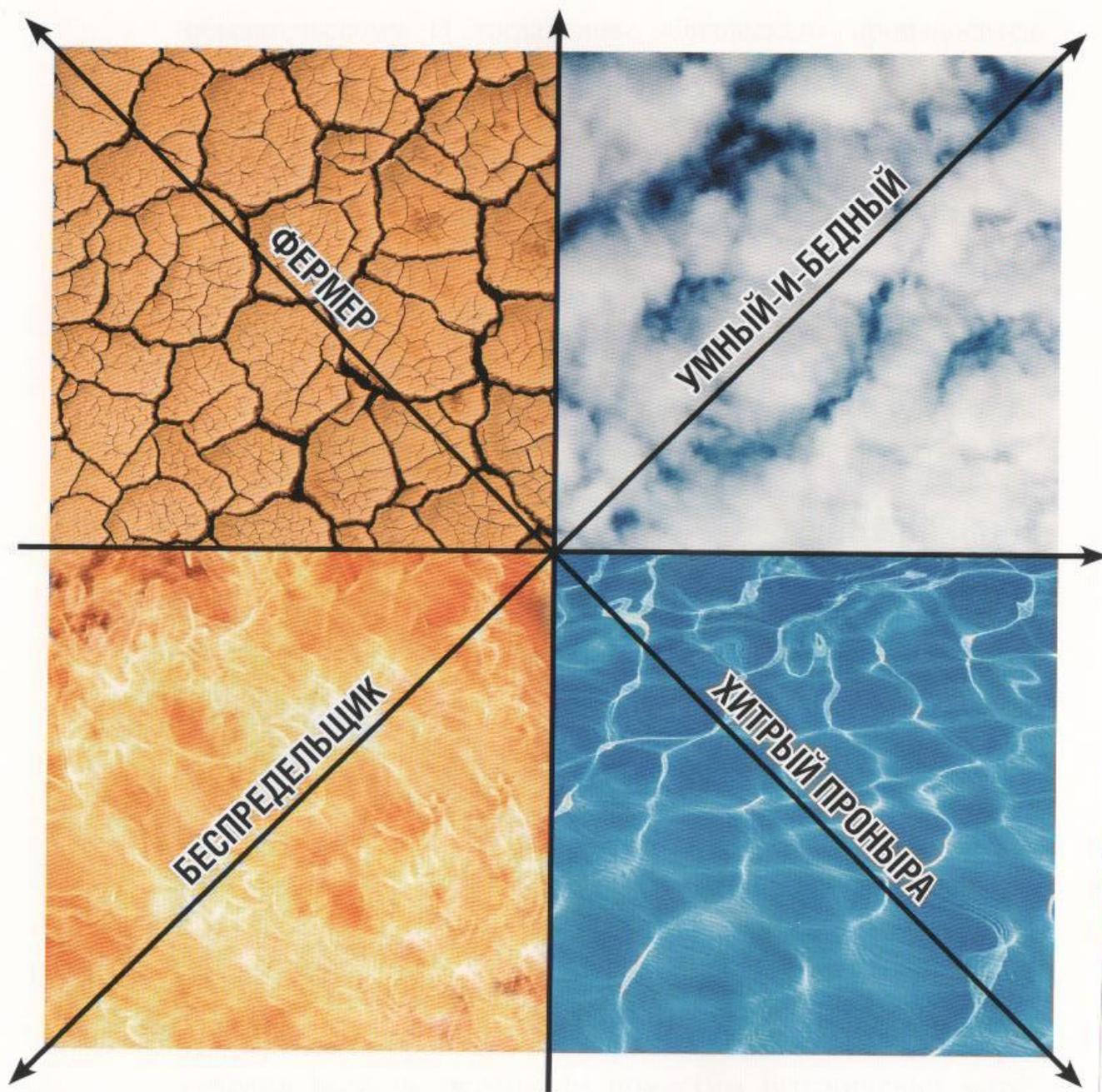
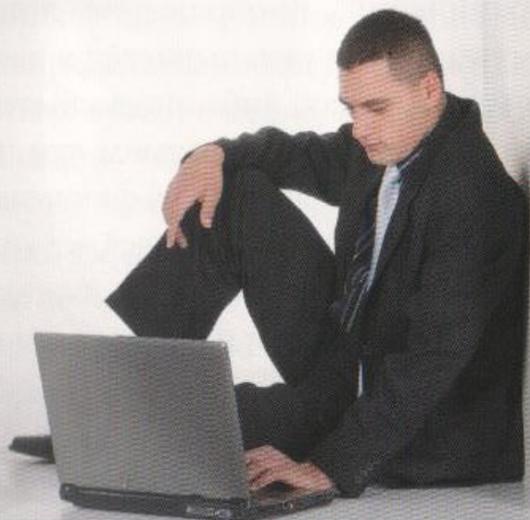
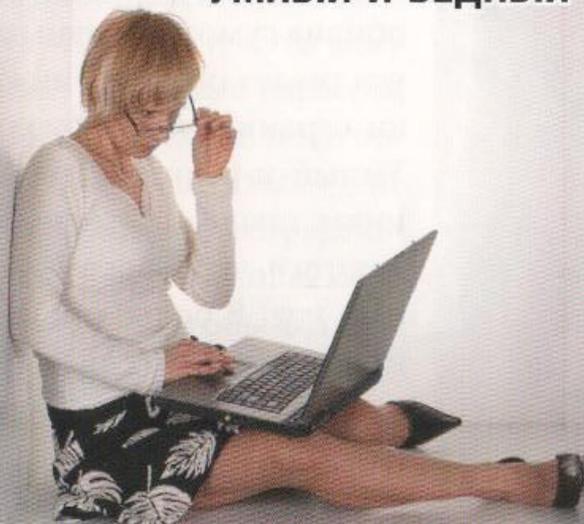


Рис. 2 | Характеристика типов мышления

**ФЕРМЕР**



**УМНЫЙ-И-БЕДНЫЙ**



**БЕСПРЕДЕЛЬЩИК**



**ХИТРЫЙ ПРОНЫРА**





## **УМНЫЙ-И-БЕДНЫЙ** (*правый верхний квадрат*)

Для этого типа людей характерно богатое воображение и обилие умозрительных ограничений. Воображение лишь усиливает ограничения. Фантазия либо укладывается в рамки ограничений и бурлит в их границах, либо подавляется. Умный-и-бедный стремится соответствовать нормам, традициям, правилам, моде, ожиданиям, напрягая свою фантазию для того, чтобы оказаться хоть и «лучшим из», но все же «одним из». В большинстве случаев Умные-и-бедные работают на кого-то, ухитряясь при этом уважать себя и свысока относиться к своим работодателям.



## **ФЕРМЕР** (*левый верхний квадрат*)

У людей этого типа умозрительных, воображаемых ограничений меньше, поскольку их воображение более бедное. Впрочем, полета фантазии у них тоже нет — по этой же причине. Мелкого собственника не увлечешь высокой идеей, ему пахать надо. В прямом и переносном смысле. У него крестьянский ум, крепкий, без высоколобых заморочек, прямой и конкретный. Потому мы и называем этот второй тип «Фермером». У Фермера тоже есть своя мораль. Правда, более простая и понятная, чем у Умного-и-бедного.

Не убей, не укради. Око за око, зуб за зуб. Добро — это добро для меня (а не вообще), добро всегда конкретно (дела, факты, а не слова). За добро надо платить. За зло — бить. А идеи ваши — это все лишь блажь. Тут сенокос, капусту надо рубить, а вы со своими «чувствами прекрасного» и прочей лабудой.

Фермеры обычно работают на себя и на свою семью, даже если формально наняты кем-то другим.

### **БЕСПРЕДЕЛЬЩИК** (левый нижний квадрат)

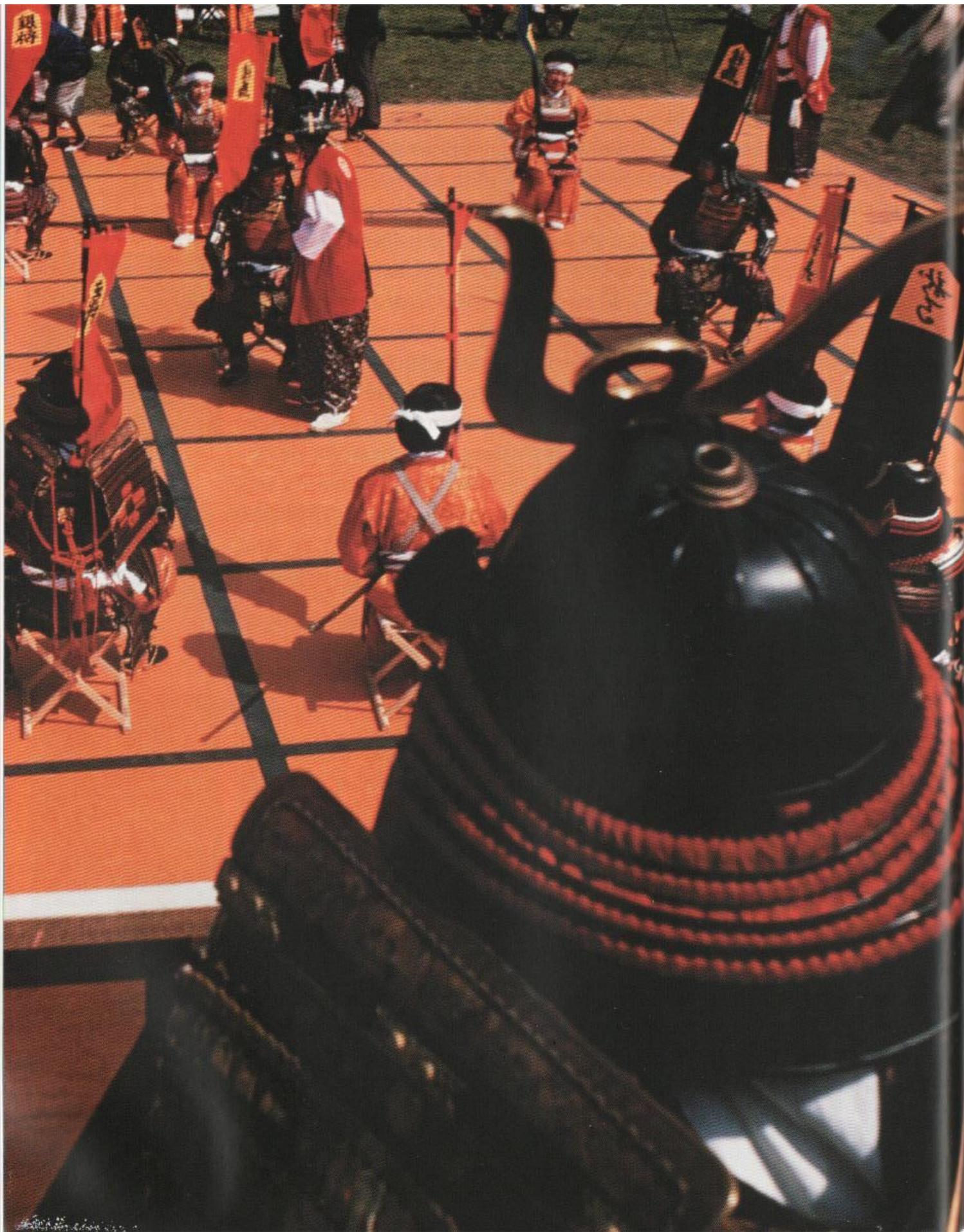
Людам этого типа свойственно убогое воображение, а их моральные ограничения сведены к нулю: «Я хочу» и «Это мое» Беспредельщика могут сдерживать лишь реальные барьеры: кулак, пуля, решетка, забор и прочее. Их жестокость по отношению к тем, кто не отдает «мое» (не хочет «делиться»), не сдерживается ни сочувствием, ни воспитанием. Беспредельщики не работают в обычном понимании этого слова. Если они и прилагают усилия, то только для того, чтобы отнять, отобрать, наложить дань. И это не обязательно должны быть рэкетеры и бандиты. Те же самые побуждения вели на битву вожаков, атаманов, князей, принцев, герцогов и королей. Еще двести лет назад «право сильного» было едва ли не основным. Да и сегодня оно часто оказывается в почете, например, среди отдельных представителей силовых структур. Чем большей силой обладает Беспредельщик, то есть чем меньше у него фактических ограничений, тем безудержнее и опаснее он становится.

*Крайнее проявление Беспредельщика — «отморозок».*

### **ХИТРЫЙ ПРОНЫРА** (правый нижний квадрат)

Богатое воображение Хитрого Проныры направлено не на возведение умозрительных ограничений, а на обход реально существующих. Хитрый Проныра не склонен строить. Он любит не сооружения, а пути. Стремление поживиться за счет других сближает Проныру с Беспредельщиком. Но, в отличие от последнего, он не склонен присваивать чужое с использованием грубой силы. Его стихия — обыграть, объегорить, обхитрить. Нередко он маскируется под специалиста малопонятного узкого профиля. В мелком своем варианте Хитрый Проныра оборачивается банальным мошенником. В крупном масштабе — это финансовый магнат, церковный деятель или и т. д.





Забегая вперед, отметим, что Умные-и-бедные работают и на Хитрых Проныр, и на Фермеров. В безвыходной ситуации (чаще от страха) Умные-и-бедные работают и на Беспредельщиков.

Беспредельщики обирают Фермеров (чаще) и Умных-и-бедных (реже, потому что взять можно меньше). Нанимать кого-либо на работу в прямом смысле этого слова Беспредельщикам не свойственно: они больше приветствуют рабство, поскольку платить за труд совершенно не в их привычках. В большинстве случаев на вершине оказываются Хитрые Проныры. Именно они, в конечном итоге, контролируют Беспредельщиков (силовыми методами, с использованием Умных-и-бедных-но-верных) и присваивают созданное Фермерами.

Конечно, «чистые» типы скорее исключение, чем норма. Большинство людей можно расположить в центре схемы на пересечении осей. Ведь в человеке, как правило, всего намешано: немного морали, немного хитрости, немного фантазии, немного приземленного прагматизма. Поэтому мы говорим здесь не о жестком разграничении типов, а о предпочтениях, свойственных каждому из них. Чем более выраженными оказываются признаки личности того или иного типа, тем неприемлемее взгляды и устои людей из разных «квадратов».

Так, сильно развитое начало Умного-и-бедного, блокирует проявление в нем качеств Беспредельщика, лишает возможности стать Пронырой и делает непривлекательными жизненные ценности Фермера.

Чем дальше человек по своим качествам отстоит от центра графика, тем труднее ему сочетать в себе задатки всех типов. Впрочем, он может развивать наклонности вдоль какой-либо оси. В этом случае сохраняется возможность выбора хотя бы из двух типов личности (рис. 3 на с. 46). Так, например,

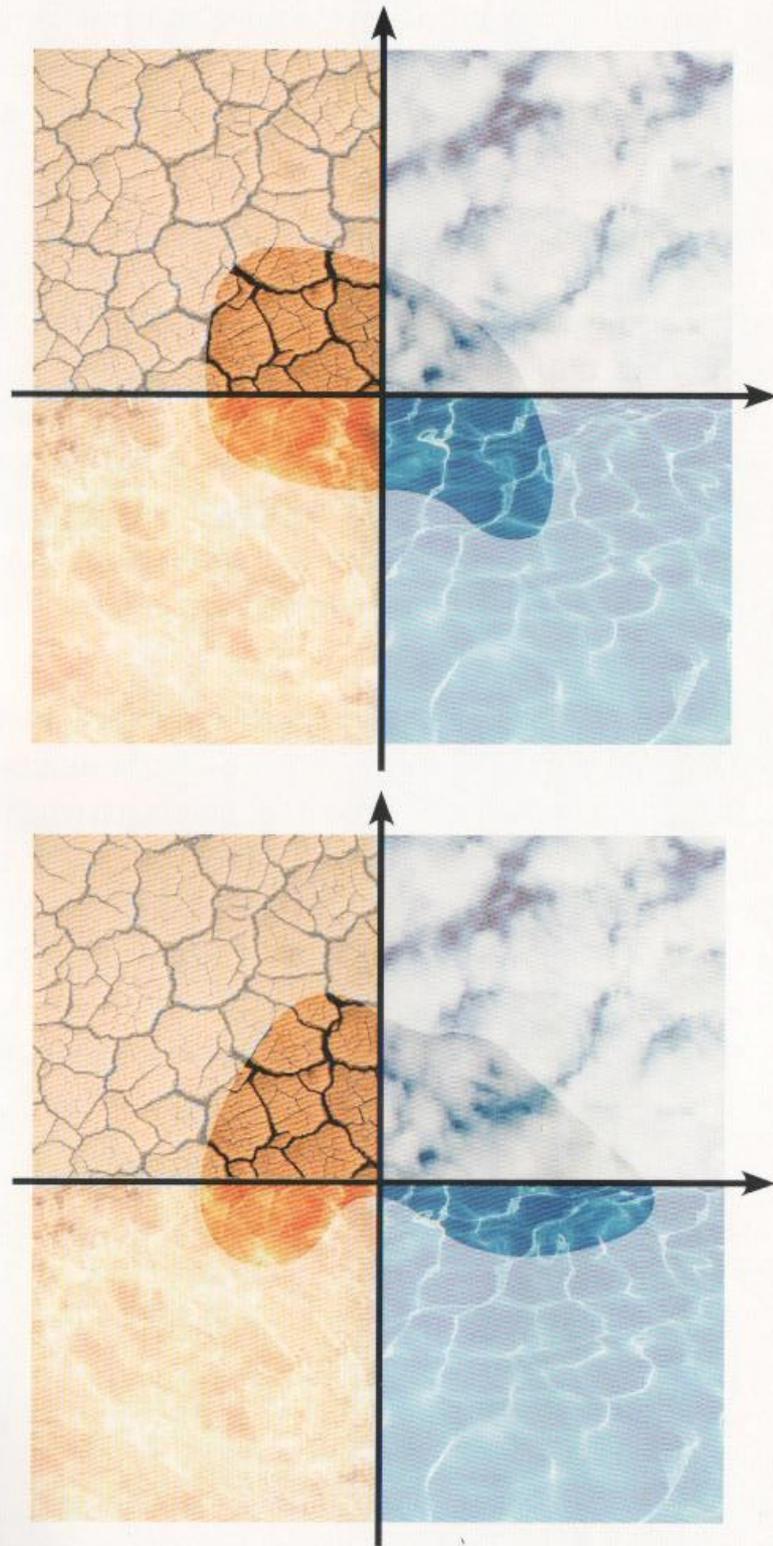


Рис. 3 | *Индивидуальные профили типов мышления*

сокращая количество ограничений, можно удалиться от Умного-и-бедного и Фермера, но остается возможность выбора между уклоном в беспредел (беззаконие) или пронырливость (деляжничество).

С углублением в одну из зон все более недоступной оказывается зона, расположенная на противоположной стороне диагональной оси. Приобретение качеств, свойственных людям ее типа, становится не просто затруднительным, а практически невозможным. Более того, «диагональные» типы людей не просто чужды друг другу, зачастую их неприязнь перерастает во взаимную ненависть.

«Принадлежность» человека к тому или иному типу в первую очередь отражает его мыслительную привычку. Точнее, комплекс таких привычек. Судя по всему,

*то есть по жизненным наблюдениям, —*

изменение этих привычек возможно в направлении «вниз» или «вправо-влево».

Вниз легче: воображение (IQ, скорость соображения, тип нервной системы) относительно устойчивая величина. А вот количество и качество ограничений чаще всего зависят от ситуации. И большая часть этой ситуации проигрывается в мыслях и представлениях человека. Легче всего, конечно, измениться в сторону снижения ограничений.

*Обратно труднее: однажды упавшие стены редко кто восстанавливает, даже если вроде бы хочет. Особенно если эти стены воображаемые.*

Впрочем, передвигаться справа налево по оси тоже можно. Притупить воображение проще, чем развить, но теоретически возможно и то, и другое.

Так что у Умных-и-бедных есть шансы разбогатеть. Если они хотят стать богатыми, то могут податься в Фермеры или



в Хитрые Проныры. Путь в Фермеры лежит через отказ от «ненужных фантазий» и сосредоточение на прозе жизни. Пронырливая хитрость дается систематическим подтачиванием жизненных основ: принципов, внутренних ограничений, моральных барьеров и прочих житейских ценностей. А вот Беспредельщика из Умного-и-бедного не получится.



## ОСЬ ЭНЕРГИИ

**Р**азумеется, каково бы ни было мышление человека (ограничения плюс воображение), без активных действий оно не сделает его ни богатым, ни успешным.

Поэтому мы вводим третью ось — ось энергии (рис. 4). Именно она определяет, будет ли Фермер просто Фермером или из своей мастерской в гараже устремится к «Обществу автомобилей Форда». Эта сила делает мошенника средних способностей Магнатом, а Умного-и-бедного из мелкого, недовольного жизнью клерка превращает в высокооплачиваемого профессионала. Она же банального драчуна и разбойника делает Атиллой.

На первый взгляд, идея очень проста. Однако есть нюанс. Сила, о которой мы говорим, — это не выплеск вовне. Вовсе

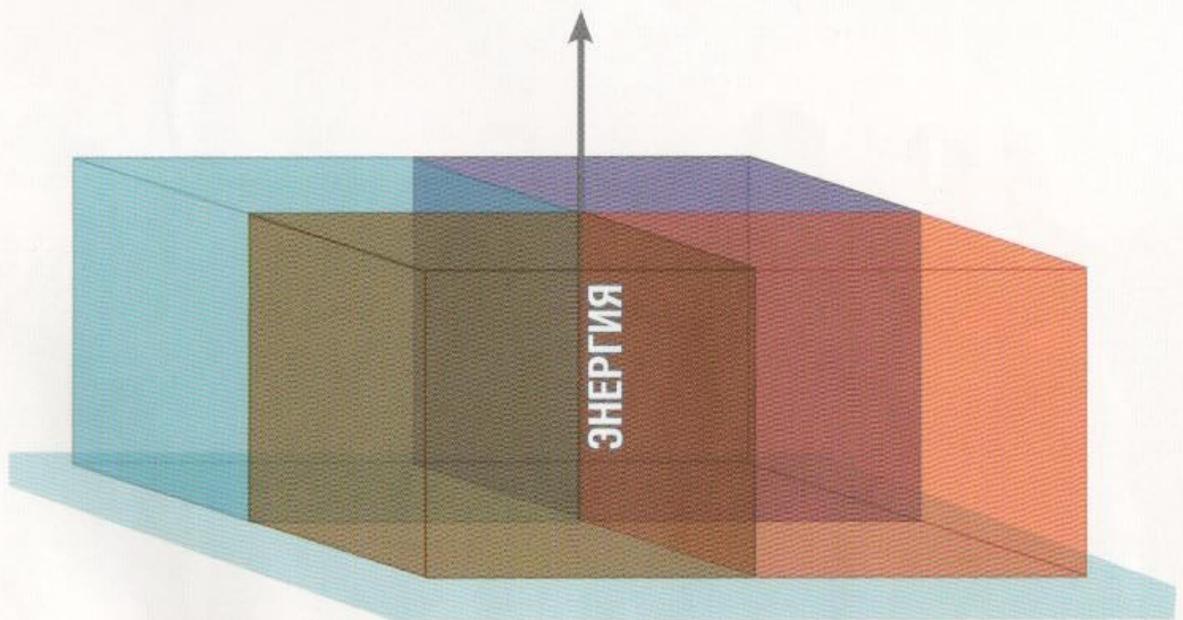


Рис. 4 | *Ось энергии*

нет. Это — напор «черной дыры», стяжение сил, ресурсов, идей, усилий и способностей людей.

Вы знаете, как происходит вакуумный взрыв? Рассеянная в воздухе горючая смесь воспламеняется и выгорает в доли секунды. В результате в точке взрыва образуется вакуум. Взрывная волна сметает все к центру, а не от него.

Именно таково направление энергии силы стяжения, о которой мы говорим. Сильный (в этом смысле) человек не отдает. Он — берет.

*Или берет больше, чем отдает.*

А потом он может эту заимствованную силу направить на погром, на производство, на самовозвышение, на обогащение и вообще на что угодно.

Сильный тип Умного-и-бедного делает высокую общественную карьеру (постепенно смещаясь к оси Хитрого Проныры). Сильный тип Фермера тяжелым трудом, потом и кровью создает компанию, организацию, школу. Сильный тип Хитрого Проныры вовлекает в орбиту своих махинаций государственные структуры и организации, компании, школы. Сильный тип Беспредельщика создает... государства (то есть аппарат насилия, предназначенный для безнаказанного отъема ценностей у граждан и охраны такого порядка). Нетрудно заметить, что с ростом положения в обществе наши типы становятся ближе друг к другу.

Силу стяжения иначе можно назвать организаторскими способностями, то есть умением сплести сети, устанавливать связи, уравновешивать силы, интриговать, морочить головы и т. п.

Даже Беспредельщики с их привычкой все проламывать силой либо становятся искусными политиками, либо быстро уходят в мир иной, оставляя Хитрым Пронырам созданные

ими империи. Даже Фермеры, создавая большой бизнес и становясь капиталистами, уже не могут все делать сами, как раньше, то есть пахать в одиночку. Им нужно запрягать других.

Менее всего энергию стяжения используют — наверное, вы уже догадались — Умные-и-бедные. «Легче сделать самому» — их девиз. Но сколько бы они ни сетовали на дурную природу человека, суть дела не меняется: их беда — в неумении организовывать людей, то есть стягивать их силы для достижения своих целей. Ведь для этого нужно освободиться хотя бы от некоторых моральных ограничений, как правило, основополагающих для Умных-и-бедных.

Самые перспективные, на наш взгляд, люди сочетают в себе богатое воображение, ничтожно малые ограничения и мощную силу стяжения. Это — гении организации, которые могут объединить других людей и заставить их служить своим целям —

*Магнаты, Церковные иерархи, Финансисты.*

Заметьте, здесь не упомянуты политики. И не случайно. Их место — этажом ниже, поскольку им приходится хотя бы делать вид, что они служат чужим целям. Многие действительно служат — не народу, конечно, а все тем же гениям стяжения. Крупнейшим черным дырам. Лучшим паразитам.

*Слово «паразит» употребляется здесь не в уничижительном, а в сугубо терминологическом значении — умении жить за счет других.*

Подлинная элита немногочисленна: ведь она ничего не производит. Производят те, кто находится у подножия пирамиды: Умные-и-бедные да Фермеры рангом пониже. Дело элиты — координировать, организовывать и собирать дань.

С этой точки зрения аристократия средневековой Европы вовсе не была элитой. Это — кровавые рыцари, благородные разбойники своих маленьких и больших королевств, которые служили просто пушечным мясом для настоящей элиты — деятелей церкви.

Законы, нормы, правила, мораль, нравственность и прочие «правильные» ограничения, составляющие основу воспитания «простых» людей —

*чтобы не сказать «стада», —*

куда входят и дворники, и ученые, и пахари, и артисты балета, — все эти правила совершенно не годятся для выращивания элиты общества, его высших паразитов. В нее пробиваются окольными путями, которые не указывают случайным людям. (И, заметим в скобках, это правильно: большего количества паразитов общество может и не выдержать.)

Мораль общества призвана создавать Умных-и-бедных для Великих Проныр. «Будь честным, много работай, и ты всего добьешься в жизни» — это обман, который совершенно сознательно создается и поддерживается теми, кто чего-то «добился в жизни». Высшему паразиту (возможно, вполне человеколюбивому и незлобному по натуре существу) не просто невыгодно — ему страшно оповещать всех об имеющихся обходных путях. Мало того что ему не нужны конкуренты, ему надо, чтобы еще и стадо не разбежалось. Без стада он не Великий и Могучий, без стада он Никто.

Силу великому комбинатору дает организация, ядром которой являются легко управляемые Умные-и-бедные. Они верят в идею и принципы и работают не за страх или «баш на баш», а на совесть. Если удастся их убедить, то и вовсе бесплатно на субботниках и воскресниках под девизом: «Чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

## ЦЕННОСТИ

*За страх, за деньги, за почет  
мы отдаемся безвозвратно...*

И. Губерман

**Ч**ем живет Трудяга-Фермер? Что для него ценно? В первую очередь, материальный достаток. На уровне его сознания это очень предметно. Фермер оценивает успех в конкретных вещах: еще одна машина, еще два шкафа с одеждой, еще один амбар с зерном. Главная ценность для него — наличные деньги.

*Похвалил шеф? Где премия?*

Чаще всего в роли собственников бизнеса выступают Фермеры. Для них норма — купить, а не присвоить и украсть чужое.

У Беспредельщиков другое представление о жизненных приоритетах. Успех для них измеряется количеством силы и власти для поддержания силы. Люди, обладающие материальными ценностями, для Беспредельщиков — объект воздействия. Раз им есть что терять, они уязвимы и поэтому должны отдать часть своего имущества — просто потому, что подставились. Беспредельщики накапливают возможность воздействовать, чтобы отобрать в этой жизни свое. Именно так: «отобрать свое». Потому что «свое» — это все то чужое, что хватает силы отобрать.

*Классический пример — древнеримская военная аристократия. Она не имела материальных благ. Но если они были нужны, полководцы добивались их силой. Можно привести подобные примеры и из истории новейшего времени.*

«Меня боятся, значит, все в порядке. Чем больше людей боятся, тем лучше».

Беспредельщики — это не обязательно уголовники с накачанными бицепсами, это обычные люди, которые живут по принципу «если я могу забрать, то заберу; если не могу, то не заберу». Это люди отнюдь не злобные, просто у них такая жизненная позиция. Помните Дона Корлеоне или его сына Майкла из «Крестного отца»? Мягкий, доброжелательный, вежливый руководитель, но если потребуется для дела — пристрелит и глазом не моргнет.

Хитрые Проныры ценят возможности.

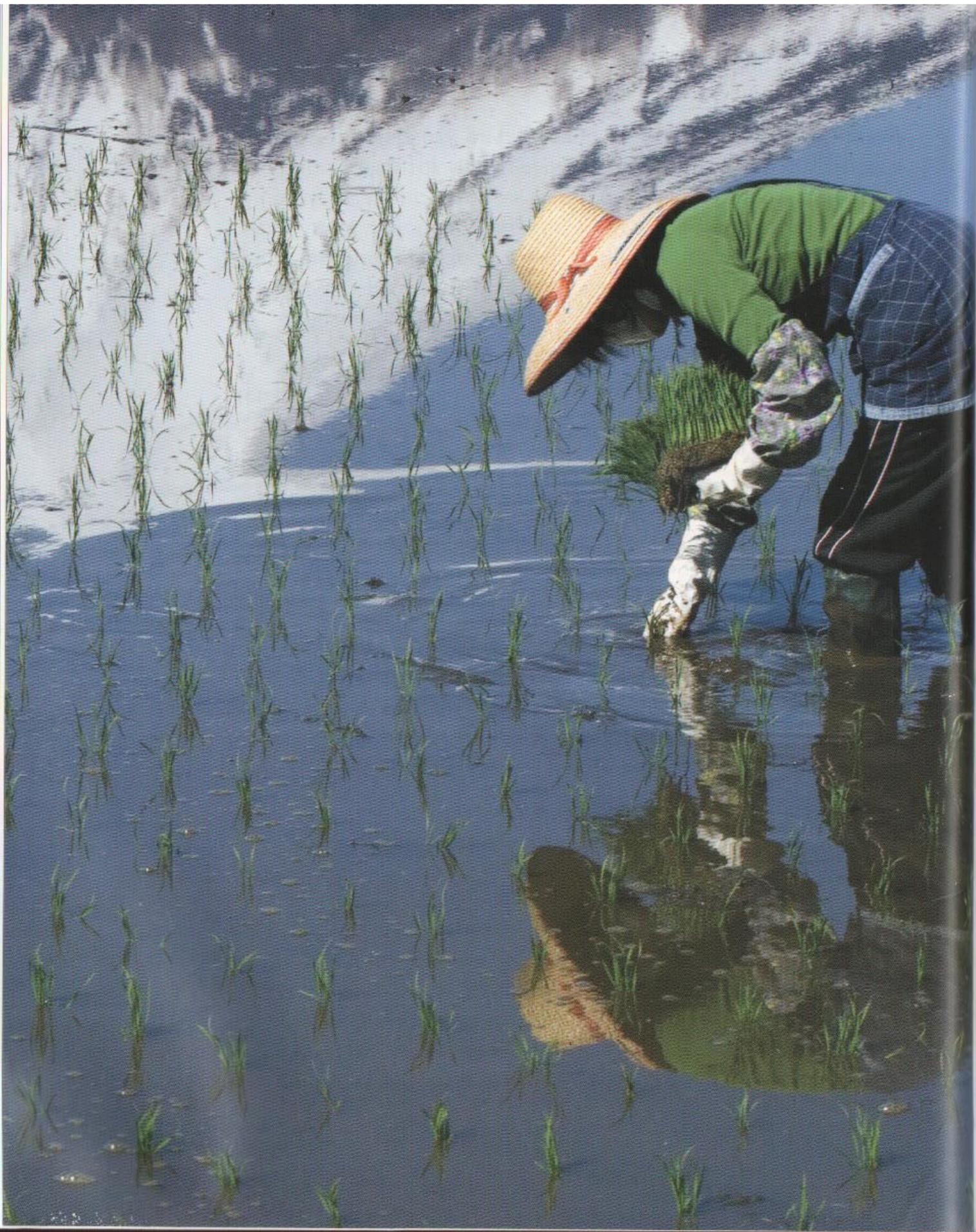
Один из моих знакомых в советские времена был снабженцем на крупнейшем автомобильном заводе, и о размерах его возможностей вы без труда составите себе представление.

Такие люди не любят занимать главные должности и нести личную ответственность. У бизнесмена, с точки зрения Хитрого Проныры, просто не хватает фантазии находить все новые и новые сделки. Поэтому он вынужден содержать свою единственную и от нее зависеть. Ну, и, соответственно, подставляться Беспредельщикам. Проныру особенно интересуют должности, на которых контроль над работой минимален.

*Например, должность маркетолога. Кто из нас знает, чем должен заниматься хороший маркетолог?*

Проныры отдают предпочтение не богатству и силе, а свободе действий и разнообразным возможностям.

А что же ценят Умные-и-бедные? Почет и уважение. В силу некоторых причин они считают, что в жизни выигрывает тот, кто имеет больше формальных признаков почета. К ним относятся важность названия должности:

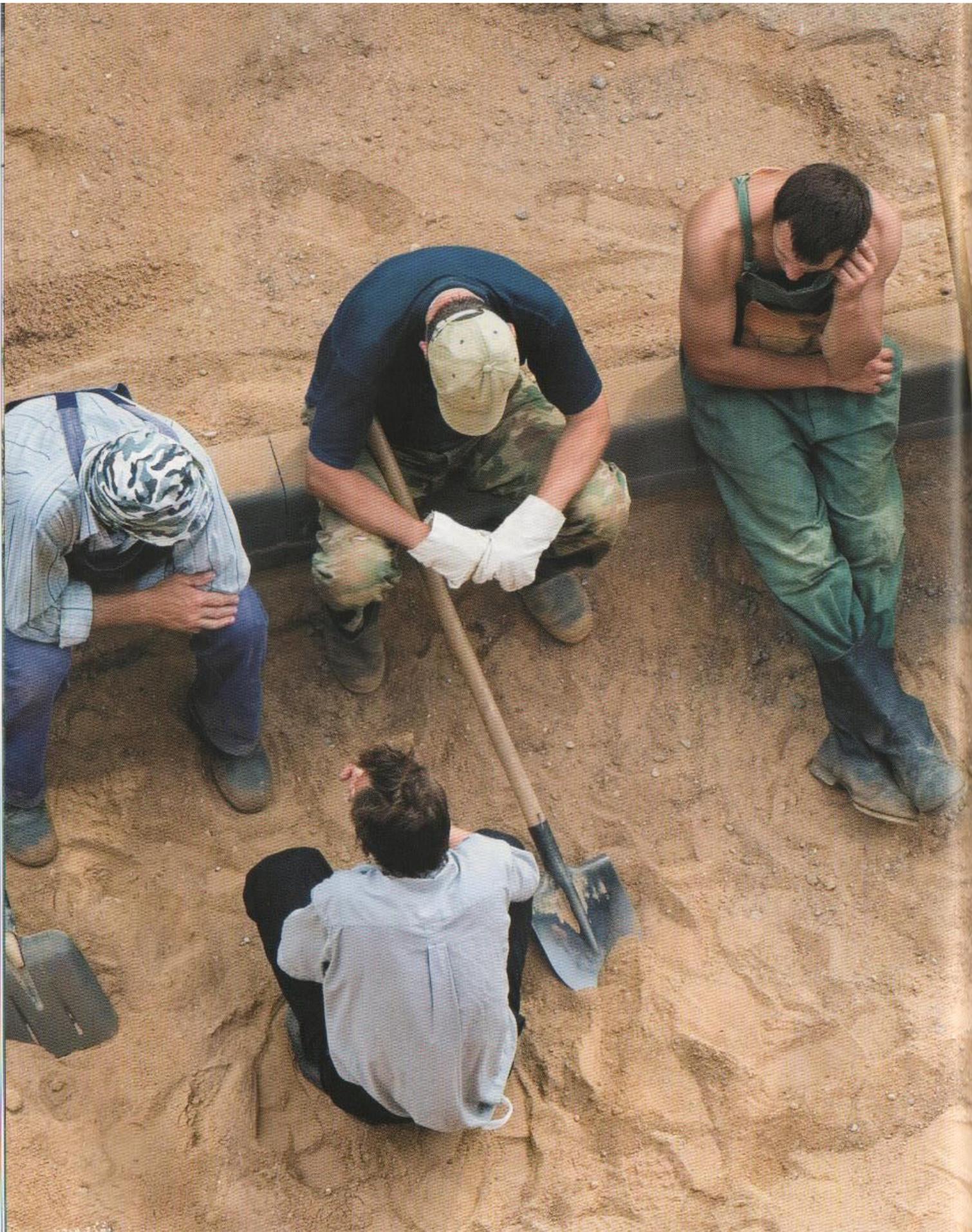


Доктор Венцеслав Ботвинк, доктор философии Гейдельбергского университета, почетный доктор литературы Оксфордского, внештатный профессор новейшей истории в Пражском университете, член-корреспондент полудюжины научных обществ от Лейдена до Чикаго... (Хейр С. Чисто английское убийство).

а также количество дипломов и грамот, наград с выставок и даже степень выраженности уважения в голосе тех, кто к ним обращается. Умных-и-бедных видно со школьной скамьи — они с радостью бьются за «пятерки». В то время как другие дети понимают, что достаточно сделать требуемый минимум, и у них появится много времени на другие, более полезные занятия.

Ценности разных типов находятся в постоянном противодействии. Если Умному-и-бедному хочется благодарности, уважения и почета, то заставить других бояться для него практически противоестественно. Если Фермер ориентирован на приобретение собственности, то тем самым он существенно ограничивает свою свободу: ему важно охранять и приумножать достаток. Наоборот, если в Хитром Проныре сильна жажда свободы, то он отказывается от накопления собственности (так обычно и действуют нормальные Проныры). Такой свободой часто пользуются финансисты и юристы, то есть те, кто формально гол как сокол.

Словом, Фермеры боятся потерять деньги, Беспредельщики — показать свою слабость, Хитрые Проныры — навесить на себя обязательства, а Умные-и-бедные — оказаться «плохими». И здесь кроется любопытная выгода для нас, владельцев бизнеса, собственников.



# Право на труд:

*кого и как мы принимаем на работу*

## «НАШ ЧЕЛОВЕК»

*Жил юноша на свете,  
Он родом был из мест,  
Где верят и в законы, и в запреты...*

А. Градский

**Ч**то дает руководителям приведенная выше классификация типов мышления?

Главное правило: на работу нужно брать только Умных-и-бедных, поскольку они изначально управляемы. Остальных (кроме Беспредельщика, очевидно) можно нанимать на разовые поручения, но на постоянную работу — никогда, ни при каких условиях!

*Один мой знакомый, славный, милый человек,  
но не Умный-и-бедный ни в одном глазу, сказал  
мне с тоской в голосе: «Ну конечно, вы хотите  
нанимать только честных людей».*

Да! Мы с вами хотим нанимать честных, порядочных и добросовестных людей. Именно поэтому не принимаем на работу никого, кроме Умных-и-бедных.

Возьмем, к примеру, Фермеров. Вроде бы никаких претензий к ним нет: работают добросовестно и старательно. Но при этом они отлично умеют считать: сколько отработали и сколько им должны заплатить. Они выполняют работу, но не дают нам возможности сделать на ней прибыль. А ведь наша задача не в том, чтобы обеспечить сотрудника работой, а в том, чтобы получить от этой работы прибыль.

Бывают ситуации, когда имеет смысл взять на работу Фермера. Бывших хозяев, отказавшихся от собственного дела (достало, устали), можно брать на наемную работу, потому что они уже не хотят напрягаться и с чистой совестью и удовольствием работают по найму.

От Беспредельщиков не то что прибыли — спокойной жизни не дождетесь. Если они почувствуют, что могут прижать хозяина к ногтю, их ничем не остановить. Еще больше мы рискуем, добиваясь от них подчинения и выполнения обязанностей. Как только мы попробуем надавить на Беспредельщика, получим отпор в виде шантажа и угроз.

*У тебя есть амбар с зерном, а у меня есть спички — ты мне должен. У тебя новая лакированная машина — а у меня гвоздик. И пусть он стоит дешевле твоей машины, но ты мне снова должен.*

Конечно же, при поступлении на работу они не показывают истинного лица, поэтому выделить их из общей массы бывает сложно.

Хотя бывает по-разному. Однажды я присутствовал на отборе сотрудников в сетевую компанию в Минске. Одна дама заявила, что она жена генерала и, если ее не возьмут, у фирмы будут большие проблемы.

И кстати, ее взяли. Уже много лет она ничего не делает, только получает зарплату. Но ее по-прежнему никто не трогает.

Людей с такой ориентацией перевоспитать практически невозможно. И если бóльшую часть вашего коллектива составляют Беспредельщики, добиться нормальной работы будет очень сложно. Такую фирму дешевле закрыть и открыть новую. Подобные прецеденты в нашем опыте есть.

Хитрые Проныры не стремятся работать на собственников. Им по душе государственные конторы и учреждения. Эти места больше приспособлены для паразитических действий. Впрочем, их, как и Фермеров, можно брать для выполнения разовых поручений, но непременно держать подальше от коллектива фирмы. Проныры нередко — неплохие финансисты и юристы, поэтому они годятся на роль консультантов, которые появляются в компании не чаще двух раз в месяц.

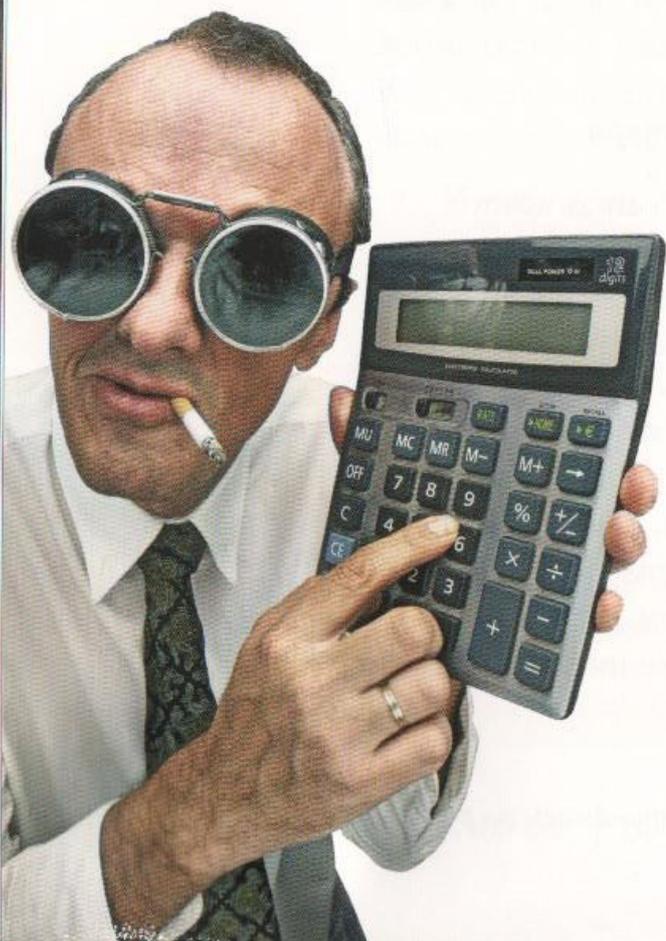
*Этим, кстати, объясняется, почему попытки владельцев сделать из бухгалтера финансового директора часто ни к чему хорошему не приводят.*

Умные-и-бедные, увы, тоже работают за деньги. Но за меньшие. Для того чтобы работать с удовольствием, им важна нематериальная доплата — в виде похвалы, поддержки, уважения. И в этом случае руководитель может получить добавочную стоимость, о которой мы уже говорили. К тому же Умные-и-бедные гораздо более управляемы, чем остальные\*. Они способны проявлять лояльность к фирме и ее владельцу, заниматься работой на совесть, на самом деле выполняя ее. Наша забота — лишь научить их, как именно эту работу выполнять.

\* Собственно, по-настоящему управляемыми только они и могут быть.

Итак, первое и важнейшее требование к потенциальному работнику — он должен быть Умным-и-бедным. И чем выше занимаемая им должность, тем сильнее должны проявляться свойственные этому типу качества.

Остается выяснить: как вычислить Умных-и-бедных среди тех, кто приходит к нам в поисках работы?



## ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД: МАНЕРЫ

**И**нтересный факт: владельцы фирм чаще нанимают на работу таких же, как они, Фермеров. Спросите почему? Потому что они имеют сходный с нашим образ мышления, с ними проще общаться\*. Отсюда первый вывод: не следует при выборе сотрудника опираться на то, что он приятен нам лично. Наша задача — ориентироваться не на личную симпатию, а на поведенческие привычки кандидата, которые мы можем увидеть и формально оценить.

\* Мы, собственники, и есть Трудяги-Фермеры, как правило.

Первое, что бросается в глаза, — Умные-и-бедные ведут себя более скованно, чем остальные. Если, например, человек этого типа вошел и снял верхнюю одежду, то часто он будет держать ее в руках до тех пор, пока ему не предложат ее куда-либо повесить или положить, или хотя бы попросит разрешения на это. Он также не присядет, пока его не пригласят и не предложат место.

В одной фирме вняли нашему совету и поставили в комнате для собеседований глубокое кожаное кресло, в котором не развалившись сидеть трудно. Умных-и-бедных в нем видно сразу — они в этом кресле чувствуют себя неуютно, стараются присесть на его край. В отличие от остальных Умный-и-бедный стремится сесть аккуратно и воспитанно, что в таком кресле сделать довольно сложно.

Умный-и-бедный — человек вежливый, сдержанный и очень гордый. В этом его отличие от Беспредельщика, который сразу начнет либо руки выворачивать,

*как жена генерала из Минска,*

либо будет подхалимничать — предугадывать, где надо рассмеяться или огорчиться, посочувствовать, и смотреть

честными и преданными глазами. Такое поведение органично укладывается в его картину мира. Пока Беспредельщик чувствует себя слабее хозяина, он будет подстраиваться под него. К сожалению, нам, Фермерам, свойственно воспринимать подобное поведение как проявление личной лояльности, и поэтому мы начинаем симпатизировать Беспредельщику. В этом случае очень важно четко понимать: чем подобострастнее кандидат, тем больше вероятность того, что именно он нам не подходит.

Во-вторых, Умного-и-бедного легко обидеть. Например, если в разговоре с ним без спроса резко перейти на «ты», он, конечно, не покажет вида, что обиделся (по его понятиям, это невежливо), но внутренне напряжется. Совершенно безобидный случай — исказить имя-отчество — ему будет неприятен. Конечно, мы потом извинимся и увидим в ответ на принесенные нами извинения расслабление — как характерную для Умного-и-бедного реакцию.

Для сравнения.

Трудыга-Фермер любое отношение к себе оценивает в деньгах, а не в степени почета и уважения. В одном фильме о нравах Дикого Запада хозяин рестораника — типичный Трудыга — по желанию посетителей иногда надевал женское платье и расхаживал по залу, покачивая бедрами. Когда однажды кто-то из ковбоев шлепнул хозяина по мягкому месту, он обернулся и подмигнул: «С вас пять долларов!» Никаких обид! Всею своя цена.

Беспредельщик на оскорбления вообще не реагирует. Он считает, что, если сейчас хозяин сильнее его, он имеет на это право. Так и должно быть.

Хитрый Проныра считает себя умнее остальных, поэтому попытки обидеть он пропускает мимо ушей.

Умных-и-бедных напрягает обсуждение денежных вопросов. Бывает, что, если хозяин не заведет разговора о зарплате, они

сами не спросят. Или, наоборот, не дождавшись удобного момента, начнут обсуждать условия оплаты в самый неподходящий.

Умные-и-бедные плохо считают. Что я имею в виду? Для каждого вида работы и уровня квалификации имеется местная, типичная для данного региона так называемая вилка по оплате труда. Допустим, водители такси в определенном городе получают в месяц от 8 до 10 тысяч рублей. Трудяга-Фермер, конечно же, будет в курсе этих цифр и запросит зарплату из верхней четверти — примерно 9,5—10 тысяч рублей. Умный-и-бедный средней цены труду обычно не знает и свою зарплату измеряет понятием «чего я достоин». Это может быть как сумма весьма скромная

(например, одна моя знакомая дама-юрист в Нижнем Новгороде с гордостью работала за три тысячи там, где другие получали семнадцать. Потом, чувствуя, что она достойна большего, перешла на работу за пять тысяч. И этими переменами была очень довольна: отстояла себя. Поддержала самоуважение), —

так и существенно завышенная. Еще бы, ведь взята она «из головы» — «Я этого стою!» Таких «закидонов» можно особо не бояться. Умные-и-бедные *понимают* объяснения, что «на самом деле они стоят гораздо меньше».

Умные-и-бедные соглашаются на обременительную бесплатную работу: куда-то сходить, принести, посчитать, — если ничем другим они не заняты, например, пока ждут кого-то или отдыхают в обеденный перерыв. Фермер на предложение поработать моментально отреагирует вопросом: «Что мне за это будет?» Беспредельщик возьмется, но не сделает, Хитрый Проныра кому-нибудь переадресует задание. И только Умный-и-Бедный сделает эту работу с нужным результатом.

В одной фирме половина зарплаты сотрудника уходит на ликвидацию косяков самой фирмы. В виде компенсации клиентам он сам их возит, оплачивает им штрафы и неустойки, но не говорит об этом руководству. С одной стороны, он жалуется, что получает только половину от начисляемой зарплаты, но с другой стороны — он незаменимый сотрудник! Это же большое дело! Болеет душой. Причем как он жалуется! Он жалуется с гордостью: «Фирма допускает брак в работе, а я — исправляю!» Наш человек!

Откуда я о нем узнал? Фирма не выполнила своих обязательств передо мной, вот он и приехал исправлять положение.

Еще одна отличительная черта Умных-и-бедных — гордыня. По степени выраженности это может быть как сдержанное упоминание о своих достижениях и достоинствах, так и безудержный треп о в общем-то сомнительных заслугах.

*Например, о знакомстве со звездами эстрады и знаменитыми актерами.*

Они гордятся своей начитанностью и образованностью. Так, с удовольствием и внутренним торжеством они поправят шефа, если тот ошибется в цитате или припишет ее другому автору.

*Помните, как у Гоголя: «Мой дядя самых честных правил...»*

Фермер оговорки даже не заметит. Беспредельщик подумает: «Шеф сказал — Гоголь, значит, Гоголь». Хитрый Проныра усмехнется про себя.

Как можно узнать Хитрого Проныру? Обычно он маскируется под Фермеров или Умных-и-бедных, но есть отличительные нюансы. Он гораздо сообразительнее, чем Трудяга, и ведет себя свободнее, чем Умный-и-бедный.

Кроме того, Проньра любит все объяснять и растолковывать — даже когда мы не просим. Выводы, которые он делает, вроде бы логичны, но нам совершенно не понятны! Еще одна отличительная черта — в свои объяснения Проньра вставляет «приманки»: «...и тебе будет хорошо», «...и будет все в шоколаде», на которые мы, Фермеры-собственники, к сожалению, довольно часто попадаемся.

Подведем итоги. Когда человек к нам приходит наниматься на работу, вместо того чтобы думать, нравится ли он нам или нет по внешним признакам, давайте прикинем, к какому типу он относится (рис. 5 на с. 68).

В одном салоне дорогой мебели мы регулярно проводим отбор продавцов. Мы, как правило, приходим раньше и просто наблюдаем за кандидатами. Как они находят место, куда можно положить сумку и одежду, сесть, как они вступают в разговор — стеснительны или довольно свободны в общении, ждут ли сколько положено или нервничают, когда задерживается начало собеседования. Смотрим, кто сам найдет себе стул, а кто будет ждать, пока ему его принесут. Нужный нам человек постоит или сядет в уголок, сумку положит себе на колени, пальто повесит на спинку этого же стула, сидеть будет тихо и молча, спокойно дожидаясь начала процедуры.

Такие мелочи говорят о кандидатах гораздо больше, чем все формальные «околопсихологические» тесты. Когда человек знает, что его сейчас проверяют, он будет вести себя так, как ожидает работодатель. Наша задача — смотреть и оценивать поведение человека, пока он еще не знает, что оценка и проверка уже начались, или же думает, что все уже закончилось. Тогда мы увидим его истинные поведенческие привычки.

И в завершение — радостная для нас, руководителей, информация: в наше время в нашей стране Умных-и-бедных

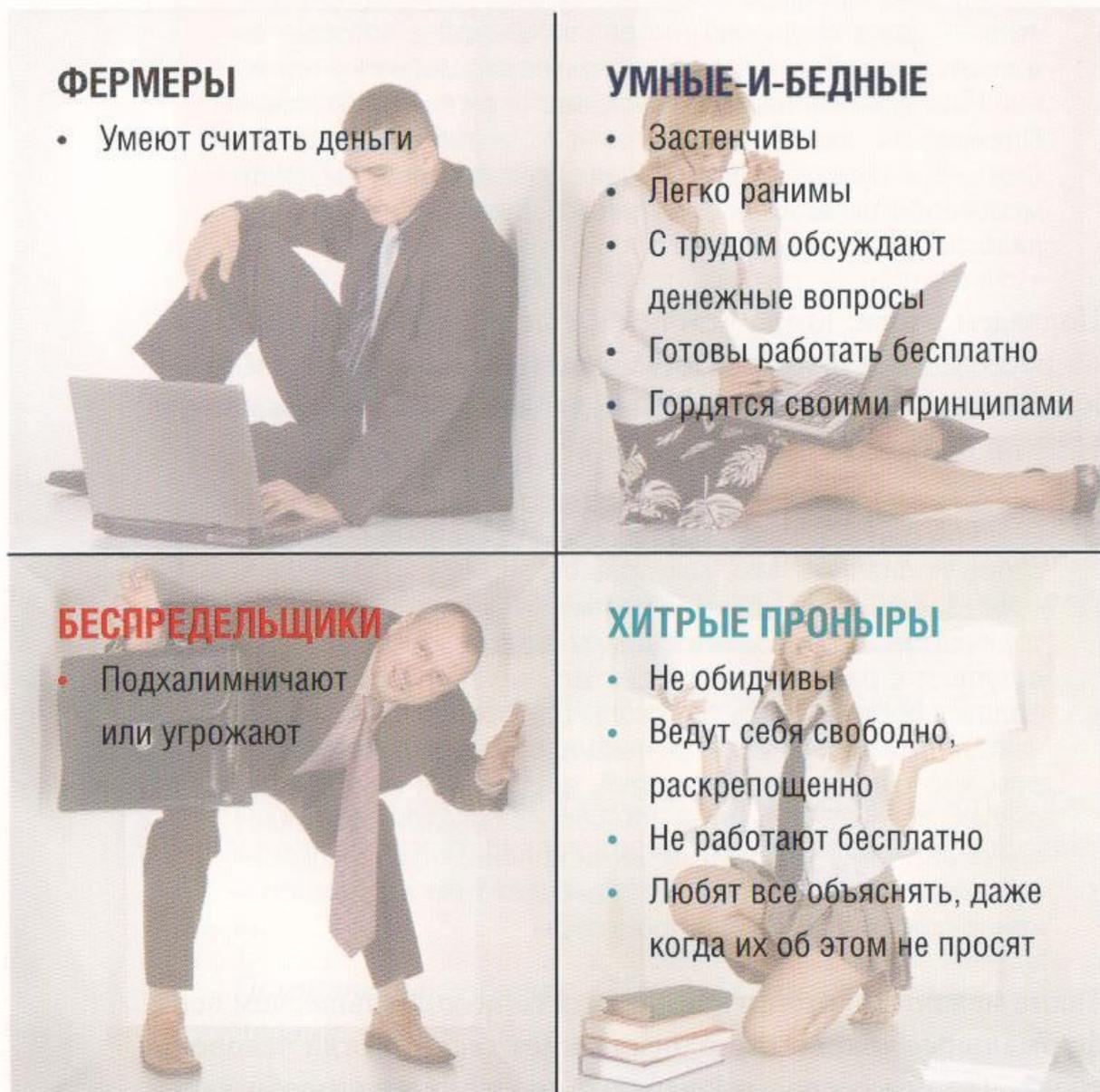


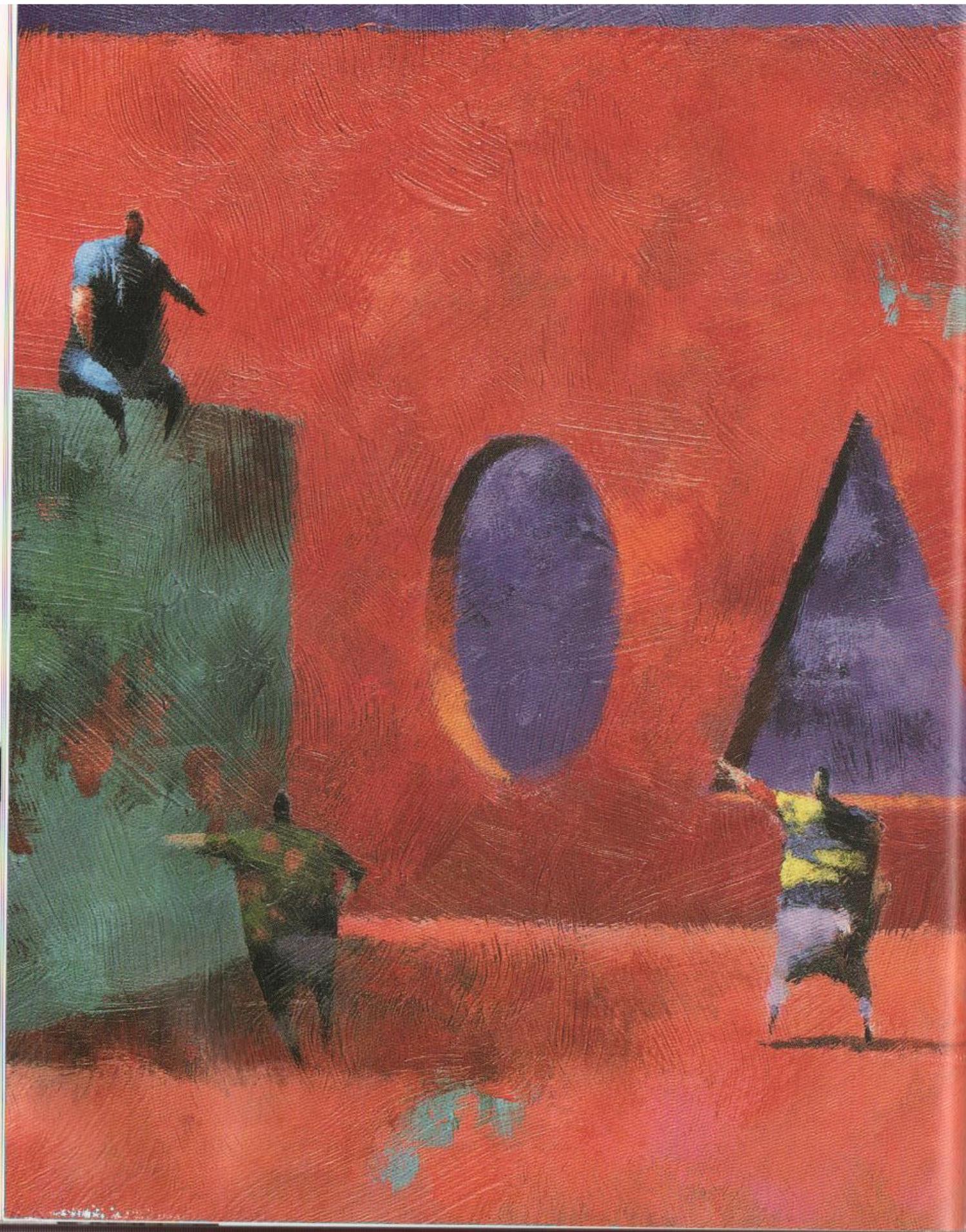
Рис. 5 | *Характерные особенности людей, обладающих разными типами мышления*

примерно в полтора раза больше, чем всех остальных вместе взятых!

Мне как-то довелось участвовать в одном исследовании. Мой знакомый не поверил, что Умных-и-бедных больше, и устроил виртуальный опрос. В то время у него был очень популярный сайт, и войти на него можно было, только ответив на вопрос о жизненных ценностях. Те, кто хотел зайти на сайт, выбирал наиболее симпатичный ему вариант ответа. Через полгода приятель с удивлением сообщил мне, что около 95% посетителей сайта предпочитали ответить на вопрос, предназначенный для Умных-и-бедных.

Итак, мы поняли, что нам нужны Умные-и-бедные. Но этого мало. Нам нужны не просто Умные-и-бедные, а те из них, кто способен выполнить нужную для нас работу.





## ВТОРОЙ ВЗГЛЯД: ПРИВЫЧКИ

**Л**юди бывают разные. Общительные и не очень, нервные и спокойные, педанты и разгильдяи, поэтому нам надо выбрать заготовки.

Идея очень проста. Допустим, у вас есть вот такая должность:



и на нее претендуют вот такие Умные-и-бедные:



Мы, конечно, можем взять любого из них и потом долго обтачивать под наши потребности. Но мы вовсе не обязаны воспитывать и растить людей.

*Наша задача — получать прибыль!*

А для этого нам надо отобрать того, кто подойдет на эту работу с минимальными «доделками».

Если они сами возьмут на себя труд «обточить» себя под наши параметры, мы будем рады их видеть. Но не раньше. Воспитывать сотрудника во время испытательного срока — глупая идея.

Вот как это часто бывает. Мы берем кого попало, возмемся с ним два месяца, понимая, что ничего путного не получится. Но мы уже потратили время, нам его жаль. И по непонятным причинам большая часть хозяев предпочитает и дальше пытаться сделать из человека хорошего сотрудника, теряя на этом деньги и силы.

Научить способного человека всему, что надо, можно всего за пять часов. Если обучение занимает больше времени — это не наш человек.

Здесь важно понимать, что заготовка — это не обязательно человек с опытом подобной работы. Более того, сотрудники «с опытом работы» нам нежелательны. Почему? Представьте, что у него этот опыт есть. Но тогда возникает вопрос: почему сотрудник ушел с прежней работы? Есть два варианта: либо там ничего не получалось, либо ему захотелось больше денег за свою работу. Нас не радует ни первый, ни второй вариант.

В общем, люди с опытом работы, за редкими исключениями, — неудачное приобретение. Почему же нам иногда кажется, что это плюс? Потому что, во-первых, мы сами не знаем, как точно и правильно выполнять эту работу:

*дескать, сам разберись, как все правильно надо делать.*

И в этом случае мы своими руками берем в фирму Хитрого Проныру.

Или мы думаем, что он привнесет в работу компании много «фишек» и скрытых тонкостей. Теоретически такое возможно. Но на практике каждый из таких «специалистов» бережет свои фишки как личное ноу-хау и тщательно их скрывает. Или есть еще вариант — часто приглашают сотрудника с его собственной клиентской базой. Но на практике обычно получается так: с какими клиентами он к нам пришел, с теми же и ушел.

*И наших еще прихватит.*

Вот и выходит, что подход «ищем людей с опытом работы» — крайне неудачен. Но если мы выясним, благодаря каким умениям и навыкам те или иные наши сотрудники работают особенно хорошо, и по этим же критериям отберем остальных, мы избежим многих типичных ошибок.

В одном из ресторанов нашего города работает официант, заводной, подвижный: с каждым из посетителей поговорит, анекдот расскажет. В общем, веселит и развлекает.

В ресторан многие ходят именно на него посмотреть. Когда не его смена, заведение полупустое и скучное. Нюанс в том, что он такой «электровеник» и в обычной жизни. На любой дискотеке и вечеринке он — душа компаний, массовик-затейник и весельчак.

Таких людей вокруг нас много. Да, не все из них умеют работать официантами. Но это уже другой вопрос.

Когда мы понимаем, кто нам нужен, кто будет работать хорошо, то есть как он себя ведет в обычной жизни, какие у него привычки, заметьте:

*не квалификация, не опыт работы, не диплом — привычки!!! —*

найти хороших сотрудников не составит труда. Нас интересует естественный фон, бэкграунд, который позволяет «нашему человеку» делать эту работу легко и с удовольствием. Тогда все остальное становится делом техники.

По России сейчас идет волна тренингов по продажам. И вот что интересно: менеджеры, которые их посещают, зачастую уже знают то, о чем им рассказывают. Но на практике не делают! Выходит, знать, как надо делать, часто недостаточно. Нужна предрасположенность к работе.

Несколько лет назад в Санкт-Петербурге одна фирма занималась проблемами усыновления детей из России на Западе. Весь ее бизнес строился на правильном оформлении документов. Соответственно, если документы не были оформлены надлежащим образом, компания несла убытки. Для отклонения запроса достаточно было не по правилам поставленной запятой.

Фирма отбирала новых людей по специально разработанной процедуре. Приходили кандидаты — несколько десятков человек, их сажали за столы, давали в руки талмуд

в 150—200 страниц под названием «Тесты для проверки профессиональной квалификации», где все вопросы набраны мелким шрифтом, а ответы надо было отмечать в маленьких квадратиках. Вопросы несложные. Но к заполнению опросника предъявлялись жесткие требования: помарки недопустимы, галочки должны быть проставлены четко в пределах квадратиков, крестики не должны выходить за границы рамочки. И вот так все 150 страниц. Кандидатам давалось на заполнение пять часов без права покидать помещение даже для посещения туалета.

Тот, кто не сумел досидеть до конца тестирования, отсеивался: неусидчив, значит, не годится. Кто не успел за пять часов пройти хотя бы до 120-й страницы, тоже не подходит — работает медленно. Кто одолел 120 страниц, но галочки проставил неаккуратно и не по форме, тоже мимо. И только те, кто сделал работу в нужном объеме, аккуратно и тщательно, попадали в эту фирму. Притворяться в течение пяти часов подряд практически невозможно. Тем, у кого есть природные наклонности к такой работе, выполнить задание было несложно. И пусть они совершенно ничего не слышали о правилах усыновления и юриспруденции. Главное — они умеют делать дело так, как надо: точно, педантично, по инструкции.

Основная идея проста: если у человека есть привычки, которые позволят ему эту работу делать легко и с удовольствием, не напрягаясь, то всему остальному мы сможем его научить.

В Минске открыли элитную службу VIP-такси. Водители в форме, в белых перчатках, говорят на нескольких языках. Двери откроют, багаж перенесут, музыку на выбор поставят, в аэропорту встретят, экскурсию по городу устроят, в гостинице разместят. Все чин чинком. Предполагалось, что эти такси будут обслуживать иностранцев и приезжих бизнесменов.

Первые презентации прошли на ура, было много вызовов. Казалось бы, работа началась успешно. Но на презентации фирма выставила своего лучшего (и единственного!)

водителя, соответствовавшего всем критериям. Остальным сказали: даем двойную зарплату, вы учите английский и правила этикета, не «бреете» бордюры, вещи носите, в салоне не курите. Водители согласились. Они же не дураки. Но никакие белые перчатки не сделают плебея аристократом. Они по-другому не умеют.

Ну и сами понимаете, что было дальше. Через полторы недели работы количество заказов резко пошло на убыль, поскольку уровень обслуживания не соответствовал тому, который был заявлен фирмой. Пришлось срочно увольнять всех водителей и начинать работу заново.

Хозяева сами себя спросили, откуда у них появился тот первый и лучший водитель. Оказалось, он закончил пединститут, где получил профессию преподавателя иностранных языков. Отсюда и воспитание, и хорошее знание английского и немецкого языков. В перспективе у него было возвращение домой в глухую белорусскую деревушку. Поэтому он был готов на любую работу, лишь бы остаться в Минске.

Хозяева сделали правильный вывод и набрали иногородних студентов факультетов иностранных языков из разных вузов Минска. За две недели их научили водить машину. Зарплату платили им гораздо меньшую, чем средняя зарплата таксистов в городе, но большую, чем обычная учительская ставка в глубинке. Фирма работает успешно и по сей день.

На самом деле это стандартный подход в такой ситуации. Мы платим человеку бóльшую зарплату, чем он мог бы получать в другом месте (и сотрудник доволен), но меньшую, чем стоимость его нынешней работы на рынке труда.

*И всем хорошо!*

Опыт показывает, что в мире есть много людей, которые нам подходят и совсем недорого стоят. Важно уметь их правильно искать.

Все эти примеры иллюстрируют одну простую мысль: если у сотрудника есть исходные данные, научить его технологическим процессам несложно. Более того, человек будет считать

эту работу посильной, легко сможет с ней справляться, поэтому и денег за нее много не попросит. И нам не придется заставлять его работать. У него все будет получаться само собой.

*Если мы отобрали сотрудника по его способностям.*

Что отличает хороших рекламных агентов и менеджеров по продажам от плохих? Умение поддерживать долгосрочный контакт с клиентами. Хорошего агента всегда рады видеть и готовы принять его предложение. И поэтому на такую работу мы ищем людей, которые при первом контакте с клиентом обеспечивают следующий. Такие люди от природы общительны и не надо их уговаривать и объяснять им, почему так важны хорошие отношения с клиентами.

Если наш агент с трудом идет на контакт и, едва отработав, мечтает, чтобы ему снова не пришлось сюда приходить, толку от него не будет.

Именно поэтому один из основных вопросов руководителя — как организовать изначальный ценз на входе. Брать или не брать? По каким принципам отбирать сотрудника? Как организовать процедуру отбора кадров так, чтобы люди не осознавали, что они находятся под пристальным наблюдением?

Только наблюдая за поведением человека, мы соберем истинную информацию о нем, о его талантах и привычках. Есть такое правило: если люди не знают, как себя вести, они ведут себя как обычно, как привыкли. Нам именно этого и надо! Поэтому для проверки мы ставим кандидата в непривычные для него условия. Наша задача — внимательно следить за его поведением и фиксировать его действия.

*Если мы спросим человека: «Ты не мерзавец?» — конечно, ответ будет: «Нет!»*

В фильме «Мой нежно любимый детектив» рассказывается о клубе холостяков, куда проникли две женщины-сыщицы. Председателю клуба стало об этом известно. «Господа, нашему клубу нанесено тяжелое оскорбление. Среди нас есть женщины. Все присутствующие будут подвергнуты процедуре унижительной проверки».

— Вы мужчина?

— Да, сэр.

— Слово джентльмена?

— Да, сэр.

— Спасибо, сэр.

Конечно, нам надо как-то по-другому.

Как в фильме «Люди в черном». Кресло круглое, столик в пяти метрах. А писать ответы на вопросы теста — надо. Переставить столик догадался только Уилл Смит. Его одного и взяли бороться с инопланетянами-злоумышленниками. Мир спасать.

Проводить собеседования и тесты сомнительной эффективности — не выход. В наше время большая часть людей (кто хоть немного соображает) все это уже не раз проходила и правильные ответы знает наизусть.

В одной фирме кандидатов тестировали по пятнам Роршаха. Это неубедительная методика для выявления психических отклонений. Уже написаны целые книги, в которых подробно изложено, что надо говорить про каждую бабочку, чтобы оставить впечатление умного, организованного, педантичного и инициативного работника.

Мало надежды на то, что мы получим от кандидатов правдивую информацию на основании стандартных тестов, заполненных бланков или собеседования.

По оценкам компании Ward Howell, занимающейся поиском и подбором персонала, 65% кандидатов на

руководящие должности сообщают в резюме ложные сведения о своем образовании; 43% претендентов заявляют неверные сведения о своем опыте работы; 42% — завышают размеры своей зарплаты на предыдущем месте работы (Морнель П. Технологии эффективного найма. М., 2002. С. 35).

Поэтому, только ответив на два вопроса: что мы хотим узнать о человеке и как сделать так, чтобы он не понял, что мы хотим узнать, — мы сможем организовать процедуру отбора нужных нам людей.

*Помним, что мы оцениваем кандидата по привычкам, которые подходят к нашим требованиям!*

Приведем несколько примеров.

В Новгороде есть фирма, специализирующаяся на продаже товаров муниципальным учреждениям: школам, детским садам, больницам. Поэтому основная часть их работы — это получение разрешений на доступ к этим самым учреждениям. Задача сотрудников — высидеть в приемных положенное время, получить нужные подписи и оставить о себе хорошее впечатление, чтобы в следующий раз пропустили на подпись без очереди. Плюс по городу ездить надо на общественном транспорте, но успевать везде вовремя.

Система отбора поставлена следующим образом. Приходит кандидат, ему говорят: «Шеф будет через четыре часа. Для собеседования с ним вам надо заполнить “бегунок” по всем трем филиалам фирмы в разных районах города». Есть нюанс: одна из подписей — автограф главбуха, довольно мрачной женщины, которая не любит отвлекаться от работы. Пробриться к ней крайне сложно. А поговорить с ней так, чтобы не выгнала и подписала «бегунок», еще сложнее.

Отсеиваются все, кто не уложился в нужное время или пришел с неполным комплектом подписей. По поводу тех, кто выполнил все условия, из головного офиса звонят

главбуху и спрашивают о ее впечатлении. Если она недовольна и ругается, кандидат не годится. Если говорит: «Какой милый мальчик, пусть заходит к нам почаще!» — это наш человек. Главное у него есть — бегаёт быстро, пунктуален, оставляет о себе хорошее впечатление. А уж заполнять бланки документов мы его научим.

Строительная фирма набирает бригадиров. Лето, разгар сезона. Компания располагается в п-образном здании бывшего детского сада. Окна кабинета хозяина выходят во двор, где обычно разгружают машины и сидят грузчики.

Главная задача бригадира — организовать работу строителей. Как проверить, сможет ли кандидат это сделать? Придумали. Кандидат приходит, ему говорят: «Шефа нет, будет через час». Не Умный-и-бедный долго ждать не захочет. Наш человек сядет в приемной и будет ждать.

Каждые полчаса во двор въезжает машина. Ее надо или разгрузить, или загрузить. Один из замов говорит кандидату: «Пока ждешь, помоги разобраться с грузом». Кто отказывается, сразу отсеивается. Нас интересуют только те, кто согласился. Если бригадир вышел во двор и уселся курить вместе с грузчиками — свободен. Если начал разгружать сам — свободен. Если (не важно как — матом, пинками, шутками-прибаутками или уговорами) он заставил грузчиков и водителя разгрузить машину, это — наш человек. Он получает допуск на собеседование и оформляется на работу.

Важно то, что хозяин практически не потратил своего времени на отбор сотрудника. Все, что ему нужно было сделать, — это пару раз выглянуть в окно. А нужный человек найден.

Крупная оптовая продовольственная фирма в Челябинске постоянно терпела убытки из-за нерадивости начальника склада. Товар отпускался беспорядочно, без соблюдения срока годности, без накладных и прочих документов, все

держалось на доверии друзьям-коллегам. Как следствие, бесследно пропадала или портилась четвертая часть всей продукции. Хозяину это в конце концов надоело, он обратился к нам с просьбой подобрать нужного человека, в обязанности которого входили бы контроль за оформлением документов, отпуск товара в соответствии со сроком годности, предотвращение недостачи и переизбытка и соблюдение установленного бюджета. И главное: он не должен дружить с остальными членами коллектива. По сути, мы искали недружелюбного педанта.

Как обычно, мы отталкивались от реальных данных. Склад находится за городом, до ближайшего магазина идти пятнадцать минут. Чуть подальше — еще два продуктовых супермаркета.

Приходит женщина. Ей объявляют, что хозяина надо ждать около часа. Усаживают в приемной, где, как обычно, крутятся секретарши, бухгалтеры, обсуждают сериалы и семейные дела, а заодно пытаются втянуть ее в разговор. Если женщина начинает охотно сплетничать со всеми — не наш человек. Если сурово обрывает и начинает поучать молодежь жизни, получает допуск к следующему шагу проверки.

Ей говорят, что шеф приедет через сорок минут, и просят приготовить ему чай. Но, на беду, в офисе его любимая марка чая закончилась. Даму отправляют за покупками в ближайший магазин. Если она отказывается — приносят извинения, сообщают, что вакансия, оказывается, уже занята. Если соглашается, рассказывают, где находится магазин и что чай там стоит 34 рубля 28 копеек. Но суть проверки в том, что в этом магазине чай стоит 38 рублей. А по 34 рубля 28 копеек он продается в другом магазине в десяти минутах ходьбы от первого.

Дама уходит. Какие есть варианты? Она может купить нужный чай в первом магазине за 38 рублей. Или купить другую марку там же за 34 рубля 28 копеек. Ни то, ни другое нам не подходит. Наш человек, педант, найдет нужную марку за нужную цену, а в каком магазине — уже не важно.

Женщина, которую мы выбрали, сделала все как положено. Кроме того, взяла телефоны всех магазинов в окрестностях, чтобы секретарши не гоняли людей куда попало в следующий раз, а позвонили продавцам и все выяснили — что сколько стоит. И по возвращении устроила всем мрачный разбор полетов о неподобающей беспечности и безответственности.

Дама эта заведует складом уже больше шести лет. Хозяин на нее не нарадуется. Остальной коллектив в тихом бешенстве. Единственный человек в компании, которого она дрессирует чуть меньше, чем остальных, — это сам владелец. Но зато на складе — идеальный порядок, без накладной никто не допускается ближе десяти метров. Потерь и убытков на складе практически нет. Роль этой дамы — хаос превращать в порядок. Она гордится работой. И знает, что на этой работе ее ценят за то, за что с другой работы выживали — за недружелюбный и хмурый характер. Для нее это важно.

По сути, такие процедуры отбора позволяют нам выбрать нужного человека из десяти за пару часов. А не через полгода сплошных мучений. Брать сотрудника на испытательный срок, обучать его за собственные деньги, корячиться с ним и переживать, что можем его потерять, — плохой вариант.

*Если смотреть шире — мы постольку справляемся со своей работой руководителя, поскольку в любой момент можем заменить любого сотрудника без потери качества результата.*

Это возможно. Но при условии, что мы знаем, по каким критериям надо оценивать каждого кандидата. И какие привычки у него должны быть, чтобы он нам подошел. И даже если сотрудник у нас не задержится и скоро уволится — не страшно. Мы быстро найдем следующего. Правда, при одном условии: если знаем, кем его можно заменить.

*Кто такой однолюб? Это мужчина,  
который с трудом нашел одну женщину,*



*теперь держится за нее и боится, что она его бросит. Потому что не знает, как найти вторую.*

Очень часто бывает, что мы с трудом нашли одного человека, держимся за него и молимся: лишь бы не ушел. Нормальная ситуация — когда не мы держимся за работника, а он за нас. Парадоксально, но факт: чем меньше мы стараемся удержать сотрудника на месте, тем крепче он держится за свою работу.

Текучка кадров — это не страшно, если мы быстро заменяем сотрудника другим таким же. Для нас главное помнить, что люди — это оборудование, предназначенное для достижения результата и извлечения прибыли.

Когда мы арендуем оборудование, как мы выбираем приемлемые варианты? Понятно как: чтобы подешевле стоило, лучше работало, реже ломалось. Если оно нам не подходит, мы либо не берем, либо меняем.

*Представьте, что вам нужен станок, изготавливающий сосиски. А вам предлагают гаечный. Что вы будете делать? Возьмете гаечный? И начнете его переучивать?*

Так же и с людьми. Мы должны относиться к ним, как к оборудованию. Это не значит, что мы должны их ненавидеть. Мы же не ненавидим станки и машины. Мы их эксплуатируем, то есть создаем достаточные условия для работы и получаем с них прибыль. Точно так же важно уметь правильно эксплуатировать людей.

Если наш станок начинает капризничать и ломаться, вряд ли кто-то из нас не захочет расстаться с ним только потому, что он работает на нас уже десять лет. Трудно представить себе такое. А почему-то по отношению к людям мы себе такую роскошь позволяем.

**Сотрудники — это фонды компании: станки, автомобили, компьютеры, вентиляторы...**

Американское законодательство таково, что уволить человека обходится дороже, чем взять еще одного. Но у нас-то пока не так. Мы можем уволить сотрудника и заменить его другим. Это наше право. И наша обязанность.

Итак, если мы знаем, какие черты и привычки помогают тем, кто хорошо справляется с этой работой, мы можем отследить их у наших кандидатов. Чаще всего увидеть их легко. Если они неочевидны, поведение кандидатов приходится анализировать и обдумывать. Сделав это, мы максимально упростим процедуру отбора. Нам надо всего лишь понаблюдать за поведением кандидата и зафиксировать либо проявление нужных привычек, либо их отсутствие.

Бывают редкие случаи, когда нужны формальные требования к сотруднику. Например, наличие юридического образования. Тогда мы пишем: «Требуется сотрудник с любым юридическим образованием». А дальше все по технологии: сначала отбор Умных-и-бедных, потом отбор по привычкам.

Таким образом, мы понимаем, что можем выбирать сотрудника не только из двух десятков человек с дипломом о высшем юридическом образовании, а из двух сотен тысяч Умных-и-бедных, имеющих нужные нам привычки и навыки. Соответственно, складывается удобная для нас ситуация, когда на одно рабочее место есть много претендентов и мы свободны в своем выборе.

Два объявления о приеме на работу.

Первое — требуется пожарный.

Второе — требуется человек, способный пробежать 100 метров за 18 секунд с грузом в 15 килограммов.

Как думаете, на какое из них откликнется больше народу?

## ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА

**Е**сли мы определимся с набором качеств будущего сотрудника, дальше совсем все просто. Мы составляем таблицу с перечнем упражнений и критериями оценки поведения кандидата для тех, кто будет проводить отбор.

*Это может делать как девочка-стажер кадровой службы, так и исполнительный директор фирмы.*

Очень важно, чтобы оценка кандидата была формализована и чтобы разные люди без возможности обсуждения друг с другом поставили одни и те же отметки в бланке при выполнении (или невыполнении) упражнений.

Если у нас нет техничного подхода к отбору кандидатов, мы опираемся на субъективную оценку тестирующих и становимся зависимыми от них. Для нас это нехорошо.

В бланке отбора должны содержаться номер задания, краткое содержание задания, отметка о выполнении, примечания (см. приложение 1). Человек, проводящий отбор, четко и внятно зачитывает инструкцию по заданию.

*Задание: собрать подписи.*

И потом сам же проверяет его выполнение.

*Отметка о выполнении: галочка.*

*Примечание: собрал быстрее, чем полагалось.*

Соответственно, чем больше галочек в графе «выполнено» набрал кандидат, тем больше он нам подходит. В свою очередь, в инструкциях для кадровика есть пункт: бланки с наблюдениями, в которых больше шести галочек, кладутся справа — на собеседование. Остальные, где меньше шести галочек, кладутся слева — отказать.

По сути, тому, кто проводит отбор, дается четкая инструкция: увидел действие — отметить. И тогда нам не нужно содержать психологов фирмы, которые дают странно-туманные заключения о профессиональной пригодности того или иного кандидата на должность.

*Все проще: увидел — есть галочка, не увидел — нет галочки.*

В последнее время мы часто рекомендуем проводить игру. Даже не деловую, не ролевую, а обычную настольную игру, в ходе которой человеку приходится принимать решения. Более того, наблюдателям сразу видно, какие решения приняты: игрок сходил либо правильно, либо по-другому. В зависимости от набора параметров правила игры можно менять. Это несложно.

Если игра разработана с толком, то игроки так и не понимают, что мы оценивали. А люди, наблюдающие за игрой (или просматривающие видеосъемку), просто помечают, какие решения и кем были приняты, какие — нет. Какие варианты были замечены, какие — нет. И снова все оценивается по количеству галочек.

Несколько слов о не вполне очевидных привычках. Как мы можем их отследить и оценить?

Еще пример. Наш заказчик — владелец салона элитной мебели — обратился к нам с просьбой отобрать продавцов в торговый зал. И мы начали изучать, как именно хорошие продавцы отличают покупателя от просто любопытного. Что они видят? Как реагируют? Ведь предъявляемое обычно требование к продавцу — быть чутким к покупателю — крайне невнятно.

*Что чуют-то надо?!*

Выяснили, что хорошие продавцы, работающие в торговом зале, отличают покупателя по его движениям. Он идет

неравномерно, прерывисто, время от времени задерживается у образцов и менее склонен к контакту с продавцом. Просто любопытные идут равномерно и всегда готовы пообщаться с консультантами.

Мы часто наблюдали за лучшими продавцами этого салона. Надо сказать, что мебель там продается действительно высокого класса и очень дорогая. Был забавный случай — в зал зашла бабулька в платочке и матерчатых тапочках. К ней мигом помчались лучшие в смене продавщицы, сразу опознав в ней перспективного покупателя. Она шла, как идет готовый к покупке клиент. Бабушка накупила мебели миллиона на полтора.

Сейчас процедура отбора проходит очень быстро. Два ассистента проходят по залу. Один из них идет по залу прерывисто, а другой равномерно. Мы предлагаем кандидатам определить потенциального клиента и подойти именно к нему. И неважно, что они сами не поймут, почему поступили правильно. Важно, что свой выбор они делают на уровне неосознанной привычки.

Если вам нужны люди, которые делают нечто определенным образом, опишите, что именно они делают и что у них получается. И на основании этого легко придумать ситуации, которые ясно покажут, как человек привык себя вести и, следовательно, подходит он нам или нет.

Соответственно, чтобы создать тест для кандидатов на каждую должность, нам надо ответить на два вопроса: что человек должен сделать для успеха на этой работе? И как видно, что он это делает?

*Он думает, как это выполнить — хорошая формулировка. Но как проявляется, что он думает?*

Почему это важно?

Как-то автору этой книги довелось пообщаться с сотрудницей кадровой службы одного из банков. В самом начале отбора сотрудников она сделала стандартную ошибку, не сформулировав четко критерии отбора. Ей надо было набрать людей для продажи контрактов по кредитам. Какие люди нужны? Молодые, коммуникабельные, энергичные и общительные.

*Ничего не понятно — какие именно?*

Начали разбираться. Почему нужны молодые? Чтобы они могли рано вставать, весь день бегать, продавать и долго не уставать? Уже понятнее. Но есть много людей предпенсионного возраста, которые встают гораздо раньше, бегают гораздо дольше и денег хотят гораздо меньше. Так почему же нужны именно молодые?

Смотрим дальше. Энергичные — это о чем? Они должны уметь «дожать» клиента до заключения договора или отжиматься по пятьдесят раз в день?

Коммуникабельные — это уметь трепаться о чем ни попадя или любую тему разговора сводить к преимуществам кредита?

*Что он должен делать? И как видно, что он это делает?*

Только ответив на эти вопросы, мы поймем, какие привычки нам важны.

Если мы пишем в объявлении: ищем коммуникабельных, энергичных, инициативных, творческих молодых людей — мы вынуждены будем держать целый штат психологов, которые на основании сомнительных тестов будут выбирать сотрудника.

*И где здесь здравый смысл?*

Когда у нас есть четкая процедура отбора, эта гениальная творческая работа становится совершенно технологичной. И к тому же тогда нет необходимости делать ее лично нам, руководителям.

В должностных инструкциях сотрудника все действия должны быть сформулированы так: «Сделано то-то (четко отслеживаемое действие)». Описание «Менеджер ведет себя как милый человек» не является инструкцией. Правильный вариант прописи действий сотрудника таков: «Продавец встает из-за стола, когда входит клиент, при встрече взглядами улыбается, понижает голос по тону и громкости относительно обычного».

Иначе невозможно отследить выполнение предъявляемых к сотруднику требований.

От того, есть ли четкие инструкции по отбору сотрудников, зависит управляемость компании. Очень многое в нашей работе строится по принципу: «не доволен — увольняйся!» Поэтому мы должны быть готовы заменить людей и заполнить вакансии в любой момент. Если мы понимаем, кто именно нам нужен, что и как эти люди делают, а не рассказывают, мы можем очень технично и быстро найти нужного человека.

Один наш заказчик нашел своего будущего коммерческого директора в гардеробной ресторана. Быстро проверил его по критериям совпадения, подошел и предложил новую работу. Парень согласился, работает в фирме больше пяти лет.

Если мы берем на должность человека, который и так делает все, что мы хотим, мы не тратим много времени на его обучение. Техника в этом отношении вторична. На первом месте — заготовки! Мы же помним, специалист — не Умный-и-бедный — это крайне плохо. Неспециалист — Умный-и-бедный — это наш человек.

Бизнес-леди унаследовала от мужа два компьютерных магазина в пригороде крупного города на Урале. У нее сразу же возникла проблема с персоналом. В городе специалистов, разбирающихся в технике, немного. Каждый из них работает в двух-трех местах и везде требует очень высокую оплату. Хозяйка магазинов была в некоторой растерянности, потому что сама в компьютерах не разбиралась абсолютно. И искренне считала, что для их продажи нужны специалисты. Мы ее спросили:

— Вы парфюмерию покупаете?

— Да.

— Вам продавцы рассказывают, про тонкие ароматы пахули с нижними нотами миндаля и так далее?

— Конечно.

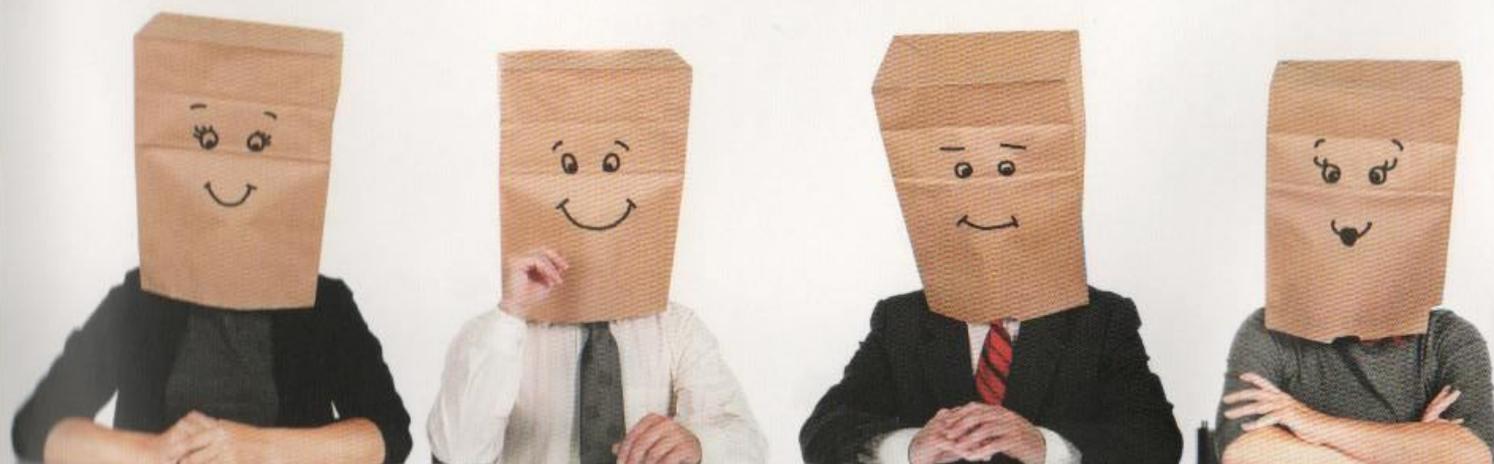
— Как вы думаете, продавцы сами ощущают эти ароматы?

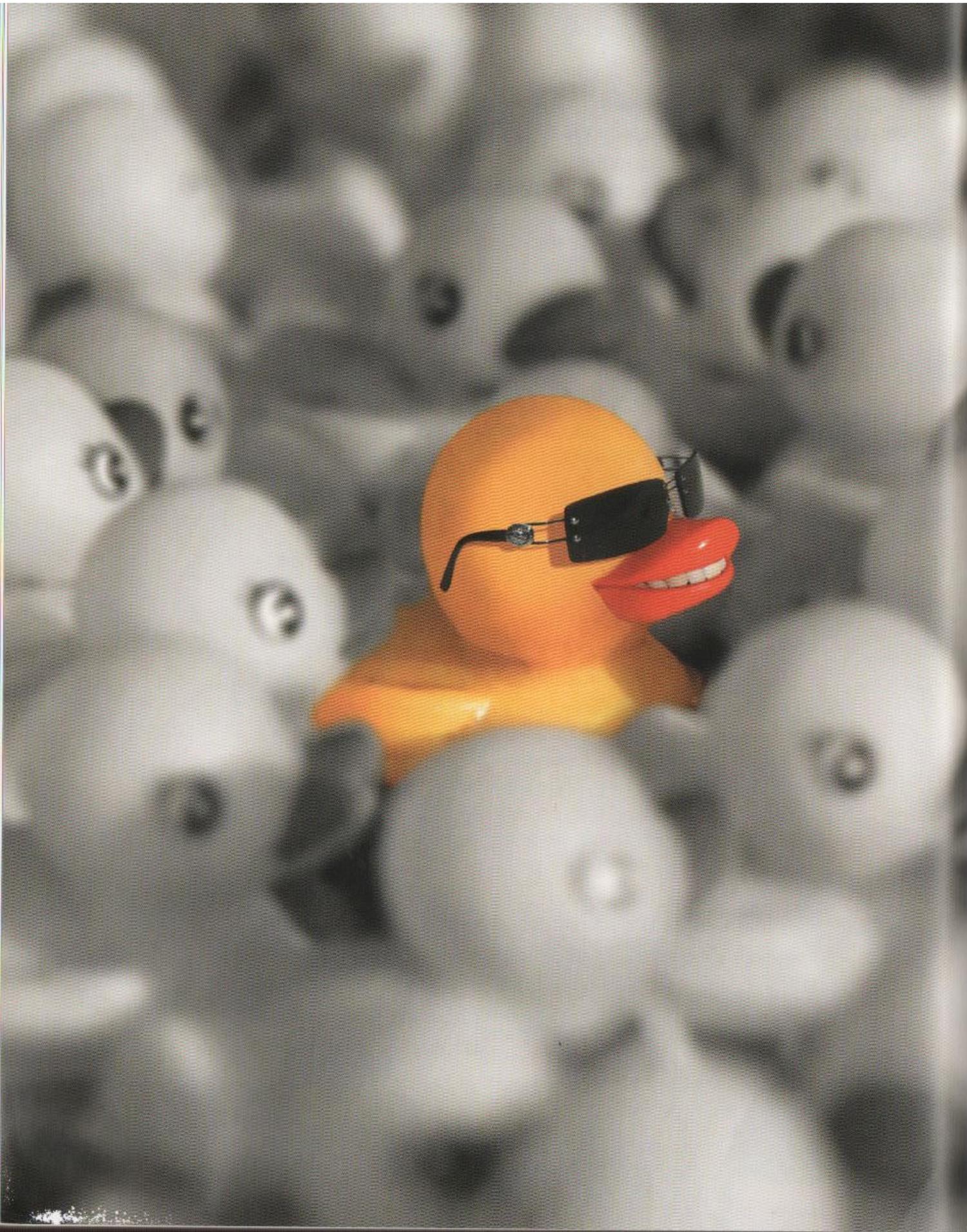
Дама догадалась: продавцы получают флаконы, на которых все написано. Они учат текст наизусть и пересказывают покупателям. Все, что нужно продавцам духов, — это хорошая память.

С компьютерами та же история. На упаковке все подробно расписано: мощный процессор, великолепная графическая карта, уникальная материнская плата. Большая часть покупателей разбирается в компьютерах примерно на таком же уровне. Кто понимает больше, отодвинет консультанта в сторону и прочтет все сам.

Продавец и не должен разбираться в товаре, иначе мы обязаны предъявлять к нему очень высокие требования. Он должен уметь выделять клиентов из общей массы, правильно общаться с ними, иметь хорошую память, знать текст и связно его воспроизводить.

И тогда многое становится гораздо проще. Кандидаты приходят, мы из них выбираем. Мы становимся независимыми от наших сотрудников и можем заменить их в любой момент. А наши сотрудники начинают дорожить своим местом работы и крепко за него держаться.





## ЕСЛИ ВСЕ-ТАКИ НУЖНЫ СПЕЦИАЛИСТЫ

**К** сожалению, бывают работы, которые по тем или иным причинам могут быть выполнены не любым человеком. Например, требуется аттестат психотерапевта или лицензия охранника или необходимы уникальные качества, которыми обладают далеко не все — скажем, трейдеру нужна исключительно развитая интуиция. Как тогда быть?

Нам неоднократно доводилось искать ответы на такие вопросы.

Мы как-то работали с геологической компанией,

*хотя никто из нас ничего не понимал в геологии.*

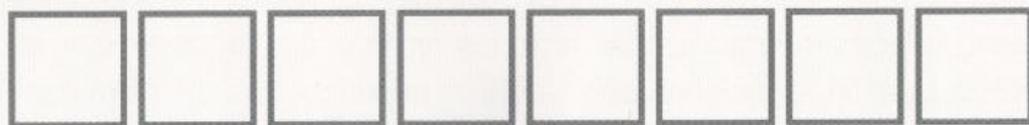
Тем не менее компания нашей работой осталась довольна. Без ложной скромности можно сказать, что мы действительно сделали свою работу хорошо.

Не зная тонкостей технологии, мы просто записывали последовательность действий сотрудников, не вникая, почему все делается именно так. Тогда в компании работали люди, получившие уникальное образование еще при советской власти. Сейчас таких специалистов нигде не готовят.

Они преобразовывали информацию, собранную в полевых исследованиях, и готовили ее к цифровой обработке. Всего их было тогда в компании 12 человек, и они были незаменимыми сотрудниками, с головой заваленными работой, много получали за сверхурочные, работали по удобному для них графику. Вокруг них все носились и берегли их. Хозяин фирмы признался, что ему хотелось бы избавиться от этих избалованных сотрудников.

*Но как без них работать?*

Мы посадили рядом с «аксакалами» девочек-студенток, по образованию отнюдь не геологов. Ровно две недели они смотрели, как работают специалисты, и все их действия фиксировали. Мы получили четкое представление о том, что «аксакалы» выполняют по шагам восемь определенных действий,



из которых их уникальный опыт требуется лишь на втором и четвертом.



Все остальное — это тупая техническая работа, которую может делать любой выпускник ПТУ.

Соответственно этому мы переписали рабочий процесс. Хозяин

*довольно жесткими методами*

его внедрил и заставил всех по нему работать. В результате уникальные сотрудники с утра до вечера из всего объема работы выполняли только вышеупомянутые два шага. Все остальное делали не такие дорогостоящие люди. Закономерный результат — с прежним объемом работы стали справляться пять специалистов из двенадцати. Поэтому ситуация в компании в корне изменилась.

*В правильную сторону!*

Никто не спорил с тем, что эти аксакалы — уникалы, но с такой узкой специализацией они нигде, кроме этой компании, не были нужны. В результате пятеро из них остались на работе, семеро были отправлены на пенсию. И началась

нормальная жизнь, когда перед кабинетом шефа дежурят работники, обсуждая тему: «Мы можем работать сверхурочно и даже бесплатно!» Вместо дружбы в коллективе началась нормальная конкуренция. Фирма снова стала управляемой, себестоимость работ снизилась, прибыль соответственно увеличилась.

Помните историю со Стахановым? Когда восемь шахтеров, каждый в своем забое, выдавали план. Потом в шахту запустили одного Стаханова, он делал то, что у него получалось хорошо, — вырубал породу. К нему приставили нескольких гораздо менее квалифицированных коллег, вытаскивающих обломки наверх и крепящих штрек.

Стаханов в одиночку выдавал план выработки породы 14 человек. Все остальное делали менее квалифицированные люди.

У нас подход в общем-то такой же. Если нам на каком-то участке нужны особые люди, то наша задача — организовать их работу так, чтобы они от начала до конца рабочего дня делали только свою высокоспециализированную работу. Всем остальным пусть занимаются менее квалифицированные люди.

*Мы не предлагаем экстраординарных решений.  
На самом деле мы просто взываем к разуму собственников.*

Кстати, есть люди, которых ни в коей мере нельзя брать на работу в частный бизнес, — это те, кто продержался на госслужбе больше года. Потому что в той системе работа на результат не предусмотрена в принципе, там все работает на отчетность. Поэтому люди приучаются не выполнять нужную работу, а выдавать ежемесячные отчеты.

Рассмотрим еще один пример разграничения функций специалистов и неспециалистов. У нас был заказчик — охранное

агентство. С одной стороны, практически весь его коллектив (около 200 охранников) — бывшие сотрудники милиции, то есть из госслужбы. Предварительно их надо было обучать и лицензировать на право работы охранниками. Обучал и лицензировал их сам хозяин, за свои же деньги. В результате все сотрудники набирались самомнения и считали, что теперь агентство должно им платить больше. Так все и шло.

С другой стороны, ситуацию осложняли довольно странные (на взгляд хозяина) требования клиентов. Им мало было иметь в заведении надежных охранников, им были нужны симпатичные и милые, «экстерьерные» мальчишки, которые способны уладить небольшие конфликты с клиентами.

Хозяин агентства — молодой, но очень разумный человек. Он правильно решил, что, если клиент просит именно таких охранников, почему бы их ему и не дать? Мы посоветовали ему, помимо охранного агентства, где по-прежнему готовят настоящих лицензированных охранников, открыть еще одну фирму (обычное ООО) под таким же названием, куда берут более-менее симпатичных накачанных парней — студентов, умеющих красиво улыбаться.

Клиенты хотят белозубых блондинов ростом 180 сантиметров?

*Получите!*

Ребятам дают красивую униформу. Их задача — стоять в зале, распознавать по определенным критериям, что назревает серьезный конфликт, и вызывать группу быстрого реагирования. Им самим вступать в конфликт строго запрещено. Вызвали бригаду — и отошли в сторонку.

В результате вместо двухсот нагловатых охранников оставили чуть более двух десятков управляемых. Распределили их по двум группам быстрого реагирования, которые ездят по городу по заранее продуманному маршруту — чтобы

в случае чего смогли доехать до места вызова всего за четыре минуты.

Итак: если случается конфликт, приезжает группа, симпатичные мальчики отступают в тень. Ребята в касках «защищают» заведение, после чего красавцы снова выходят на публику, успокаивают ее, улыбаются, и все продолжают веселиться.

За несколько месяцев работы группа быстрого реагирования была вызвана всего лишь два раза. По сравнению с тем, как было раньше (когда в каждом заведении было по две-три разборки за неделю), резко сократилось количество инцидентов.

Мы просто обязаны пользоваться такими возможностями.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### «НАШ ЧЕЛОВЕК» НА БЛЮДЕЧКЕ С ГОЛУБОЙ КАЕМОЧКОЙ

#### *Коммуникабельность*

Пожалуй, коммуникабельных ищут чаще всего. Это сверхценное качество должно быть присуще и продавцу, и рекламному агенту, и офис-менеджеру... А что это, кстати?

Коммуникабельность может проявляться по-разному: как приятность в общении и как способность внушать и убеждать. Многие общительные люди попадают под влияние собеседника. Они потрясающе коммуникабельны и обаятельны именно потому, что они внушаемы. Самое важное для них — нравиться собеседнику.

А если он хочет нравиться, он будет соглашаться со всем, что ему говорят, и идти на поводу.

Многие люди, особенно актеры и артисты с истероидным складом психики, очень коммуникабельны, но при этом совершенно не годятся в продавцы. Они скорее сами купят что угодно, лишь бы им сейчас улыбнулись. Для нас же важно, чтобы, с одной стороны, наш сотрудник нравился клиентам и был им приятен, а с другой стороны — добивался своей цели и не уступал им.

Не так давно по поручению моего клиента я проводил собеседование с одним поистине превосходным кандидатом. Я проникся к нему искренней симпатией. Кандидат имел блестящее образование, огромный опыт работы,

демонстрировал прекрасные навыки общения и обладал изумительным чувством юмора.

...Но что было обратной стороной такой симпатии, таланта и обаяния?

Достоинства кандидата в своих крайних проявлениях обрачивались недостатками, недопустимыми для его будущей работы. Так, сильной его стороной было неукротимое стремление к сотрудничеству. Но не приведет ли это к тому, что в неподходящий момент он станет избегать конфликтов и столкновений? Другим достоинством кандидата были ярко выраженные лидерские качества, но не окажется ли он излишне чувствительным, принимая критику в свой адрес слишком близко к сердцу? Последним его несомненным достоинством было стремление к гармонии и согласию. Но общепризнанная слабость таких людей в том, что порой они стремятся скрыть назревшие проблемы, вместо того чтобы решать их, — ведь для этого им необходимо вступить в открытый конфликт (*Морнель П. Технологии эффективного найма. М., 2002. С. 105—106*).

Если мы будем проводить отбор по «коммуникабельности» — как минимум половина кандидатов нам не подойдет. Хотя формально этому условию все соответствуют.

У автора есть знакомый — монстр в этом деле. Будучи студентом, он просто заходил в деканат, и люди, которые рвали и метали до этого, бросали на него взгляд и тут же были готовы сделать почти все, о чем он просил, — настолько он им всем нравился. Но, с другой стороны, он всегда старался угодить. Он мог пообещать и не прийти. Мог во время разговора подписать любые контракты, любые документы — все, что угодно, а потом не выполнить обязательства. Ему важно было нравиться прямо сейчас тем, с кем он общался.

Как только он осознал свой недостаток и научился контролировать поведение, он начал быстро и хорошо делать карьеру. За четыре года из официанта он вырос до заместителя генерального продюсера телеканала.

Спасение таких людей только в одном: попасть под нужное влияние.

*Едет президент с супругой. Останавливаются у бензоколонки заправиться. Жена говорит: «Смотри-ка, этот парень-заправщик когда-то ухаживал за мной». Президент самодовольно ухмыляется: «Видишь, вышла бы за него, была бы женой заправщика». На что жена отвечает: «Если бы я вышла за него замуж, он был бы президентом».*

По сути, коммуникабельность для нас — это ориентированность на поведение и реакцию клиента (так называемая клиент-ориентированность) плюс умение достигать своих целей. То есть коммуникабельный сотрудник в первую очередь должен быть внимателен к собеседнику, а во вторую — к себе. Поэтому наш кандидат, с одной стороны, должен быть таким компанейским и приятным. Но с другой — не энтузиастом. Такие нам не нужны, потому что через некоторое время энтузиазм погаснет, а человек будет все еще работать у нас, за наши деньги.

Нам нужны люди, которые могут технично работать. Коммуникабельный — это человек, который постоянно, внимательно и проницательно наблюдает за партнером, удерживая в голове собственную цель. Это люди очень целеустремленные. И достаточно гибкие, чтобы преследовать цель любым способом. Хищники, в сущности. Такие люди обаятельны не потому, что у них хорошее настроение, а потому, что этого требует работа.

Вот рабочая ситуация в «Деловом стандарте» Николая Ивановича Козлова. Идет разговор о мотивации. Поставив всех в круг, ведущий предлагает игру: как будто бы все сейчас устраиваются на работу с зарплатой 1000 долларов в минуту. Отбор по единственному критерию: на этой работе надо быть счастливым и радостным. Постоянно.

Если сейчас, во время теста, вы сможете две минуты быть счастливым, вас возьмут на эту работу. И какими бы люди ни были усталыми и невыспавшимися, они искренне счастливы целых две минуты. Большая часть людей умеет быть счастливыми по запросу. Но некоторые склонны это делать ради работы, некоторые — нет.

Итак, мы сформировали первичные требования к сотруднику — нам нужен человек с цепким, быстрым, сообразительным умом, внимательный к мелочам, очень целеустремленный и при этом способный проявить тот тип взаимодействия, который понравится собеседнику (другими словами — обаяние).

*А не просто «коммуникабельный».*

Этому можно научить. Это навык. Кто такие профессиональные коммуникаторы? Это те, кто никак себя не проявляет, пока нет запроса от собеседника. Как только возник посыл, наш человек начинает работать с клиентом.

В книге «Эмоциональный интеллект: почему он важнее, чем IQ», возглавившей списки бестселлеров в Соединенных Штатах и Великобритании, Дэниэл Гоулман цитирует Аристотеля: «Любой может рассердиться — это просто. Но рассердиться на нужного человека, с нужной силой, в нужное время, с нужной целью и нужным образом — вот это непросто» (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 47).

Часто довольно большой список требований после тщательного анализа сводится к одному-двум ключевым параметрам. И пока у нас нет этих параметров, не рекомендуется браться за установление процедуры отбора. Если нет одного-двух, максимум трех параметров, значит, мы пока не определились, какие люди нам нужны.

Чем выше должность сотрудника, на которую мы хотим найти человека, тем больше времени мы можем себе позволить потратить на определение необходимых привычек и навыков.

Почему любое решение, касающееся подбора и найма персонала для компании, так важно? Прежде всего потому, что цена ошибки тут чрезвычайно велика. Эмпирический закон, который я сформулировал за долгие годы практики, таков: если вы ошибетесь в выборе сотрудника и исправите эту ошибку шесть месяцев спустя, его замена обойдется вам в сумму, равную примерно двум с половиной годовым окладам сотрудника. ...И эта оценка прямых потерь еще не включает в себя затрат сил и нервов — того, что мы называем моральным ущербом (Морнель П. Технологии эффективного найма. М.: Добрая книга, 2002. С. 15).

Время, потраченное на цензовую оценку кандидата, не является лишним и достаточно затратным. Это выгодное вложение.

Как вы думаете, в какие ситуации мы можем поставить человека, чтобы убедиться, что он достаточно коммуникабелен, — даже если ему не очень хочется быть таким?

*Когда ему хочется, тут все понятно.*

Ответ напрашивается сам собой: отправить его в общество не самых приятных людей. Людей не его типа. Можно ради такого случая позвать грузчиков с заднего двора: попросить покурить прямо здесь и пообщаться на своей «привычной фене». Если человек откажется работать с такой компанией, значит, у нас будут проблемы с его способностью и лояльностью. Свободен!

*Спасибо ему, что не захотел так сразу!*

Вторая часть проверки — время. Потому что нас интересует не только то, как сотрудник справляется с трудными

ситуациями, но и сколько времени он способен быть обаятельным и коммуникабельным. Насколько для него это естественно. Если люди специально напрягаются на собеседовании, через 40 минут у них прорывается раздражение, а через час-полтора они сдаются окончательно. А если кандидат и через полтора часа как огурчик, свежий, бодрый и радостный, он нам подходит.

Что еще нам нужно протестировать? Поведение в нестандартных ситуациях.

Приходит кандидат на собеседование, а там отмечают день рождения. И протягивают ему стопочку водки — штрафную.

*Растеряет он свое обаяние и целеустремленность или нет?*

Еще вариант: в начале собеседования заранее подготовленные вопросы задает кадровик. Затем — те же самые вопросы, слово в слово — директор по маркетингу, потом — и. о. генерального, потом — хозяин. Надо зафиксировать, как реагирует кандидат на одни и те же по-идиотски повторяющиеся вопросы. Наш человек на каждом этапе сохраняет одну и ту же степень обаяния и радости.

Нам важно, чтобы человек во всех случаях сохранил желание общаться, внешнюю коммуникабельность, спокойствие, доброжелательность. Нормальная реакция для человека не нужной нам ориентации — замкнуться, уйти, переждать, помолчать, закрыться.

*Такие простые наблюдения позволяют нам не задавать идиотских вопросов на собеседовании: «Всегда ли Вы коммуникабельны?»*

Как проверить клиент-ориентированность кандидата? Можно поручить ему работу, где дело не в коммуникации с людьми — например, заполнить тест в людном месте. И понаблюдать, чем больше он будет заниматься, на что будет обращать внимание. Он с головой уйдет в тест или будет поглядывать по сторонам?

*Сколько банковских операционистов, начиная заполнять бланки, перестают замечать людей в очереди!  
Никак. Никого.*

Представьте, если сотрудник углубится в заполнение бланка и будет игнорировать всех клиентов!

*Мы так хорошо работали, пока вас, клиентов, не принесла нелегкая!*

Правильный человек легко отвлечется от бумажной работы, если кто-нибудь, проходя мимо, о чем-то его спросит.

Как можно протестировать внимательность человека? Спросить, что видел по дороге в офис, в самом офисе.

*Что было? Что заметил?*

Можно попросить описать секретаря в приемной: «Какая у нее брошка?» Пусть расскажет все, что вспомнит. Иногда можно услышать много интересного.

*«У нее орально-генитальная фаза развития была несколько подзадержанной. Взаимоотношения внутреннего Родителя с Ребенком...» — «Спасибо! Свободен!»*

*Действительно интересно: он будет констатировать (зубы ровные, волосы прямые, брошка зеленая), или он будет делать выводы («У этой дамы никакого вкуса, с такими волосами такая брошка!», «Блузка была подобрана очень хорошо»). Среди прочего*

*интересно, на что он обратит внимание. Есть люди, которые и через три часа разговора не запомнят, было кольцо или не было, но нюансы выражения глаз просекут. И наоборот, кто-то может заметить чистоту туфель, отутюженность брюк, наличие и цвет платочка в кармане и пропустить реакцию человека на неприятную тему.*

Для нас предпочтительнее, если он будет отмечать реакции. Как проверить умение рекламировать? Для этого кандидата надо о чем-либо спросить, например: «Чудный свитер. Где брали?» Если он ответит: «Да так себе свитер», — свободен. «Ну, брал, какая разница где?» — свободен. Если начнет подробно описывать, как все здорово в том магазине, — наш человек.

*«Мне понравилось, хочу, чтобы и вам нравилось».*

Уже под конец собеседования можно спросить его о предыдущем месте работы. Что он склонен о нем рассказывать?

Было бы логично рассмотреть конкретный пример разработки процедуры отбора коммуникабельных людей на определенную должность, что мы и сделаем.

\* На основе разработок центра «Ориго» во главе с А.А. Кельиным.

### **Человек на телефоне\***

Какими качествами нужно обладать хорошему менеджеру продаж по телефону?

Допустим, что для него уже есть разработанные должностные инструкции. И нам нужно только подобрать человека, обучить которого работать по телефону будет легче, чем остальных. Какие требования мы предъявляем к нему?

Во-первых, он должен обладать четкой дикцией. Если нам приходится кандидата переспрашивать, он не подходит.

### *Шла Саша по шоссе...*

Во-вторых, менеджер продаж по телефону должен иметь хороший слух.

*Если у него хороший слуховой аппарат, это тоже годится.*

Как проверить это? Понятно, что мы не будем шепотом из угла комнаты говорить «Триста шестьдесят восемь». Все гораздо проще. Даем задание средней сложности.

— Возьмите, пожалуйста, два листка и присядьте вот сюда.

— Возьмите, пожалуйста, два листка, синий маркер и сядьте около той книжки, на которой написано «Достоевский».

Если сделал правильно, слышит хорошо.

В-третьих, должен быть способен схватывать информацию на лету, не переспрашивая, и четко фиксировать ее в своей памяти. А затем достоверно передать суть запроса клиента дальше по линии обработки заказа. Должен уметь выделять суть запроса, отвечать на вопросы быстро и по существу.

Как проверить, что кандидат достоверно передает информацию? Можно совместить с предыдущим заданием.

— Пожалуйста, скажите Зиночке в фойе, чтобы она взяла два листка бумаги и села возле «Достоевского» через 15 минут после того, как я подойду. Идите.

Переспросит? И что сделает Зиночка?

Дальше идут частности. Может быть, вам нужен телефонист, который будет поддерживать разговор с клиентом, пока другой в базе данных быстро ищет ответ на вопрос? Или же

нужен человек, который может прямо признать: «Сейчас информации нет», если ее на самом деле нет. И в этих двух случаях есть большая разница между требованиями к работнику: один должен уметь «заболтать» клиента, а другой — доброжелательно и вежливо отказать.

И вот здесь вновь понадобится уточнение: доброжелательный — это какой? Вежливо — это как? На уровне здравого смысла примерно понятно, о чем речь. Но для работника, который проводит отбор будущих менеджеров, все должно быть обозначено четкими критериями оценки их поведения. Например, что такое доброжелательность и как она проявляется?

Доброжелательность — это, как правило, поведение, обладающее тремя параметрами: та же *тональность*, тот же *интонационный рисунок* и те же *ключевые слова*, что и у клиента. Конечно, если клиент скандалит, то менеджеру надо сделать интонационное смягчение, то есть уменьшить интонационную *амплитуду*. Если клиент радуется, то есть проявляет сильные положительные эмоции, то менеджер должен дать интонационное усиление и увеличить интонационную амплитуду. Такие маневры по изменению и поддержанию эмоционального настроения клиента менеджером можно легко увидеть и оценить. Для этого даже особого музыкального слуха не надо.

Многие люди умеют общаться дружелюбно и приветливо лицом к лицу. Но почему-то не делают этого в разговоре по телефону. Нам же — для должности менеджера продаж по телефону — критически важно, чтобы наш кандидат умел правильно разговаривать именно по телефону.

Для одного call-центра наши коллеги провели такое исследование: почему одни менеджеры в ходе коммерческих переговоров по телефону более успешны, чем другие?

Выяснилось, что имеют значение три фактора. По телефону лучше продают те, кто, во-первых, разговаривает стоя и постоянно двигаясь — в сравнении с теми, кто делает это сидя и неподвижно (поэтому мы всегда рекомендуем давать телефонистам радиотрубки, а не проводные телефоны).

Во-вторых, успешны те, кто «ныряет» в трубку, мысленно видит своего собеседника и не отвлекается на посторонние дела.

В-третьих, если разговор уходит не туда, куда надо (меняется настроение клиента, сменилась тема), они максимум за 15 секунд понимают это и прерывают беседу под любым предлогом.

— Извините, я на секунду прерву разговор.

— Извините, вернемся к беседе буквально через 10 секунд.

*Или: документы принесли, в накладной расписаться надо, кофе на брюки пролил.*

После чего: «И снова здравствуйте». За коротенькую паузу можно сменить интонационный рисунок и тему. А не наши люди разговаривают без всяких пауз, боясь прервать разговор.

В этом случае вся процедура отбора заключается в том, чтобы увидеть, свойственно ли человеку разговаривать по телефону именно так, как нужно, или нет. Мы предлагаем кандидатам телефон, собеседника и тему для разговора. И наблюдаем. Главное — увидеть нужных людей. А заставить их выучить прайс и ответы на сложные вопросы — уже дело техники.

С помощью таких в общем-то несложных действий за 20 минут можно достаточно четко представить, получится из этого кандидата что-то на этом месте или нет, — если вы заранее описали требования к нему по поведенческим привычкам.

А если бы вы отбирали претендента по принципам «высокая культура общения» и «доброжелательность», то и в течение года не выяснили бы, насколько он доброжелательный и какая у него культура общения.



**Общий вывод: Если мы подбираем сотрудников по их привычкам, мы можем предъявить к ним низкие требования. Поэтому нам легко обучить их технологии, а значит, мы можем заменить любого сотрудника в любой момент времени. Тогда мы будем иметь управляемую компанию.**

### *Бланк отбора кандидатов на должность продавцов торгового зала*

**Комментарий:** необходимо организовать задания, которые перечислены ниже. Проверьте, насколько кандидат демонстрирует желаемые привычки, и отметьте это в правой колонке. Чем больше плюсов по данным параметрам, тем лучше. Приоритет нужно отдавать тем кандидатам, которые демонстрируют это поведение быстрее, чем остальные.

Если есть несколько таких кандидатов, то расставьте их так, чтобы на первом месте оказался тот, кто набрал больше всех галочек (см. таблицу, правую колонку), на втором — набравший немного меньше, и так далее. Наиболее успешные продавцы будут находиться в верхней трети среди всех кандидатов.

Список привычек	Задания, если кандидатов мало	Отметьте, демонстрирует ли кандидат нужное поведение
<p>Правильно определяет человека, который настроен на контакт</p>	<p>Раздайте роли своим помощникам: «Сейчас вы одновременно зайдете в торговый зал. Один из вас пусть будет настроен на контакт (будет смотреть на продавца), а другой нет (будет избегать контакта глаз). Определитесь, кто какую роль играет».</p> <p>Задание кандидатам: «Каждый по очереди будет выступать в роли продавца. В торговый зал войдут два человека. Вам нужно выбрать одного из них».</p> <p>Хорошо, если кандидат правильно определяет и выбирает человека, который настроен на контакт.</p> <p>После выполнения задания всеми кандидатами спросите, кого они выбрали и почему. Задача кандидата — правильно определить и выбрать человека, который идет на контакт. Хорошо, если он не может объяснить, почему сделал правильный выбор. Это означает, что он понимает принципы интуитивно, а не на уровне сознания (то есть где-то читал или слышал).</p>	
<p>Правильно определяет человека, который заинтересован товаром</p>	<p>Раздайте роли своим помощникам: «Сейчас вы друг за другом зайдете в торговый зал. Один из вас будет идти медленно и равномерно (зашел просто посмотреть), а другой будет останавливаться, чтобы рассмотреть товар, дотрагиваться до него рукой (демонстрировать заинтересованность). Определитесь, кто какую роль играет».</p> <p>Задание кандидатам: «Каждый по очереди сейчас будет выступать в роли продавца. В магазин войдут два человека. Вам нужно выбрать одного из них».</p> <p>Задача кандидата — правильно определить и выбрать человека, который заинтересован товаром.</p>	



# Обеспечение управляемости организации

**И**так, мы отобрали нужных нам людей. Наша следующая задача состоит в том, чтобы задать им правила работы: как и что они должны делать. По большому счету, с этого стоит начать — еще до того, как в дело был вложен первый рубль. Задавая правила работы, мы формируем технологию — то, что делает простую совокупность людей бизнесом.

Технология — это четкая, формализованная последовательность действий на всех этапах достижения результата.

*Шаг первый, шаг второй, шаг третий... Критерии выполнения шага и перехода к следующему.*

Это второй и, может быть, самый важный момент, который позволяет нам в любое время заменить любого сотрудника:

квалификация должна принадлежать не людям, а организации. Должна принадлежать в виде технологии (что и в какой последовательности должно быть сделано) — как собственности фирмы, а не наемных работников. Сотрудникам же мы выдаем на руки должностные инструкции.

*Делай как написано!*

Помните, кого мы наняли? Мы взяли обычных людей, способных выполнять определенную работу легко и без принуждения. А квалификацию им предлагает фирма — в виде должностных инструкций.



### **Квалификация должна принадлежать не людям, а организации.**

В итоге мы практически не нуждаемся в труде высококвалифицированных специалистов. Вполне достаточно людей со средним уровнем квалификации, потому что результат в бизнесе зависит не от их квалификации, а от технологии, которую мы построим.

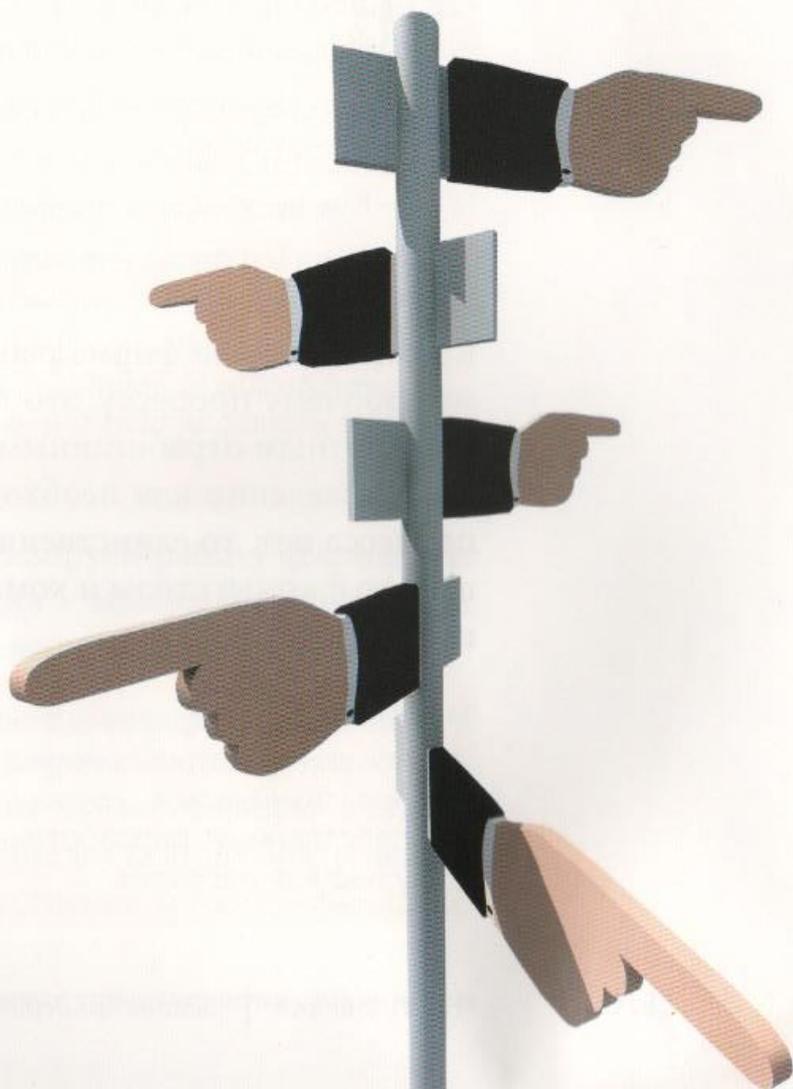
Николай I (в нашем понимании руководитель) как-то сказал: «Мне не нужны гении и поэты. Мне нужны верно-подданные». У нас та же история. Нам не нужны гении и поэты. Нам нужны те, кто будет четко работать по должностным инструкциям. И пусть это будут не самые высокоинтеллектуальные и творческие люди, такие пусть работают у наших конкурентов. А мы будем набирать исполнительных сотрудников, потому что конвейер производит товар не хуже, чем лучшие на свете мастера. И вручную собранную «ламборджини» и «мазератти» ломаются чаще, чем автомобили конвейерной сборки. Их покупают для понта, но не для надежности.

Наша задача — предоставить людям правильные должностные инструкции!

Технология — это когда каждый отдельно взятый сотрудник не очень-то представляет, что делают другие. Но все вместе они согласованно приходят к нужному результату.

Во всех случаях, когда сотрудник может сделать что-нибудь не так, его действия должны регламентироваться инструкцией. В особо сложных ситуациях — иллюстрациями. Нам важно не просто научить сотрудников правильно работать, но сделать это так, чтобы без нашей технологии обученные нами люди ничего особенного из себя не представляли и от начала до конца их работы в нашей фирме были зависимы от нас и организации.

Как мы можем этого добиться? Прописать рабочий процесс организации.



## РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС И ПЯТЬ ЕГО ЭЛЕМЕНТОВ

— *Забавно, однако. Вот мы совершенствуемся, становимся лучше, добрее, а до чего все-таки приятно, когда кто-нибудь принимает за тебя решение...*

А. и Б. Стругацкие. Далекая радуга

**Р**абочий процесс фирмы — это домашнее задание руководителя. Если он его сделает, ближайшие два-три года фирма работает стабильно, а работа самого руководителя становится рутинной, простой и понятной.

В одно время мне довелось общаться с сотрудником одного из управлений Центрального банка. Я долго расспрашивал: «В чем результат?»

— Это Центробанк. Он работает и все. Это и есть видимый результат.

— Как вы узнаете, что вы работаете нормально?

— Если мы работаем завтра так же, как и вчера.

Кроме того, если фирма работает по грамотно составленному рабочему процессу, это гарантирует получение прибыли стандартным отработанным способом. И такой бизнес можно при желании или необходимости продать. Если рабочего процесса нет, то единственное, чем мы владеем, — это имущество фирмы: столы и компьютеры. И большего такой бизнес не стоит.

Главное, что фирма должна иметь, так это не сотрудников и имущество, а ноу-хау. Причем не какое-то уникальное техническое ноу-хау, как у Hewlett-Packard, а наш собственный, разработанный нами рабочий процесс: как у нас все работает.

*Сейчас идет волна продаж бизнеса. Если вы хотите, чтобы ваш бизнес продавался, — сделайте его стандартным.*

В качестве примера можно рассмотреть технологию сетевых маркетов. По городам и весям есть лавочки, подвальчики, магазинчики, которые работают так себе, с небольшой месячной прибылью. Сейчас по России идет тенденция к укрупнению торговых центров и магазинов. Приходят сетевые маркеты — «Пятерочка», «Патэрсон», «Матрица». Как это обычно происходит? В город прибывает пара энергичных людей. Один решает вопросы с администрацией, а второй достает пачку инструкций и делает «организуху». И вот уже по стандартному помещению в стандартных направлениях катят стандартные тележки вполне однотипные люди. Которые не знают, как «работают все», а заняты *своим* небольшим делом. И легко заменяются на других таких же.

Теперь квалификация наших работников принадлежит фирме, а не им самим. В таком случае мы можем предъявлять минимальные требования к интеллекту сотрудников.

В одном техническом журнале несколько лет назад был опубликован материал о том, что в Германии на работу на конвейере брали олигофренов. В отличие от нормальных людей им было не скучно восемь лет подряд делать одну и ту же работу изо дня в день.

В тот момент, когда мы технологизируем работу фирмы, мы существенно снижаем требования к нужным сотрудникам и делаем это без потери качества выпускаемого продукта.

Если мы все сделали правильно, то конечным результатом будет то, что каждый работник фирмы начнет делать очень простую работу. А мы можем не только меньше платить высококвалифицированным специалистам, но брать неспециалистов и платить им соответственно их квалификации.

Для выполнения одной и той же работы мы можем взять пять человек на зарплату по пять тысяч рублей, а не одного «специалиста» за шестьдесят. Прямая выгода и нам, и сотрудникам.

С чего надо начинать создание прописи рабочего процесса? Делать пропись надо от конца к началу (то есть начинать от желаемого результата процесса) (рис. 6).

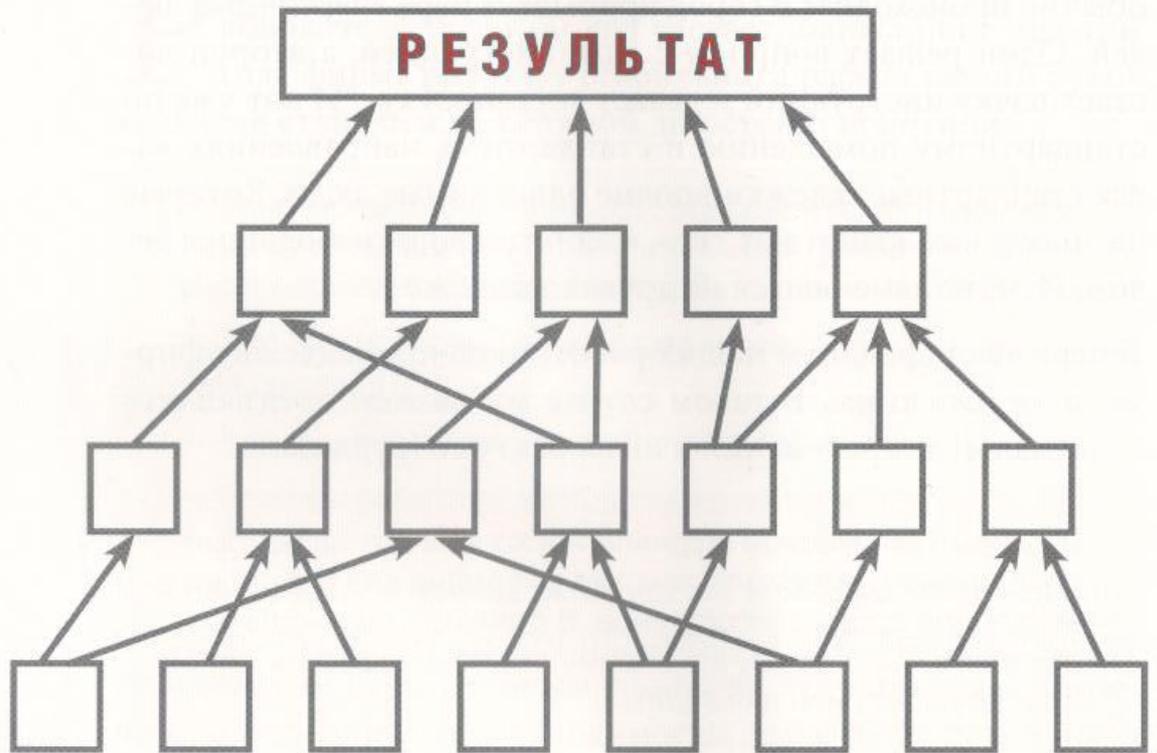


Рис. 6 | Схема прописи рабочего процесса

Для этого сначала мы определяемся, какой систематически воспроизводимый результат работы сотрудников мы хотим получать стабильно изо дня в день. Все действия формулируются с помощью слов «сделано» или «есть»: «есть прибыль в определенном размере, есть пакет бумаг в бухгалтерии,

забор покрашен». Именно так: не «будет» или «предполагается, что будет», не «делается» или «делание», а «есть».

*Так, чтобы результаты действий можно было проверить на уровне «вижу, слышу, чувствую, посчитал».*

Далее нужно выяснить, что должно быть сделано за один временной шаг до получения результата (за день, за час). И что должно быть готово за шаг до этого шага, чтобы следующий в свою очередь стал возможным. И именно так, «отматывая» кино в обратную сторону, мы прописываем шаги наших работников.

В том, что мы описываем рабочий процесс для уже существующего бизнеса, есть плюсы и минусы. Плюсы в том, что мы можем не мудрствуя лукаво списать все с того процесса, который сейчас работает. Минусы в том, что у нас возникает соблазн вписать в рабочий процесс все, что у нас на данный момент есть. В том числе и то, без чего фирма могла бы спокойно обходиться. Поэтому важно прописывать действия от конца к началу. Тогда мы способны заметить, что полтора отдела у нас в процессе получения прибыли вообще не участвуют и их легко можно сократить. Обычно после такой обработки из описания рабочего процесса фирмы уходит все лишнее, остается только необходимое и достаточное для получения конечного воспроизводимого результата.

Последовательность действий в малом и среднем бизнесе обычно раскладывается на 10—20 таких шагов, если прописывать процесс без особых подробностей.

Готовый рабочий процесс проверяется так: все в нем должно быть включено в единый цикл — выполнение предыдущего шага обеспечивает возможность начала следующего. На этапе теоретической проверки важно оценить, возможно ли выполнение всех указанных шагов и приводит ли созданная

нами схема к прибыли. Довольно часто, особенно если руководитель впервые занимается подобным делом, обнаруживается пункт, на котором схема рабочего процесса «спотыкается». И тогда наша задача — найти обходные пути.

Например, в одной фирме на документах надо было регулярно ставить визу начальника отдела администрации, а его подпись получить практически невозможно. В результате за отсутствие подписи фирму регулярно штрафовали, что в течение двух лет с завидной регулярностью приводило компанию к убытку. Хозяин все пытался понять, что не так работает. А на самом деле сама схема была нерабочая.

Кто нам может помочь создать такую схему рабочего процесса? Кто угодно, только не наши сотрудники. Иначе помимо нашего желания в схеме появится много того, что нужно и удобно лично им, но вовсе не является необходимым или достаточным для фирмы.

Итак, у нас готова схема конечных и промежуточных *результатов*. В таком случае можно переходить ко второму этапу создания рабочего процесса — прописи переходов между результатами.

Например, в цепи промежуточных результатов указано: «Ведро находится в комнате 203. Потом оно должно быть в комнате 406». Что должно быть сделано, чтобы ведро оказалось в другой комнате? Его надо взять, перенести, поставить.

Если в схеме рабочего процесса написано: «Накладная оформлена» и «Накладная сдана», то переход между этими результатами будет звучать так: «Накладную принять, подписать ее у мастера и бухгалтера, передать на склад». Достаточно подробно и понятно.

Представьте мысленно результаты шагов и переходы между ними по схеме. Обязательно найдется место, в котором вы совершенно не разбираетесь и не знаете, как это можно сделать. И пока не разберетесь, не сможете представить весь рабочий процесс целиком. Но в большинстве случаев это что-то отнюдь не уникальное. Например, технология сталелитейного проката. Скорее всего, эта технология уже где-то и кем-то была описана. Все, что нам нужно сделать, — найти пакет документов с этим описанием.

Положа руку на сердце, скажу: нам очень повезло в том, что наш бизнес отстает от зарубежного лет на семьдесят. Благодаря этому все наши вопросы отнюдь не новы для мира бизнеса, и ответы на них точно где-то есть. Может быть, не на русском языке, но точно есть. Тем более что разработки, сделанные более пятидесяти лет назад, уже не тайна и их можно найти в Интернете бесплатно.

Как-то в Ульяновске со мной спорили, что программирование — это творческая профессия и формализации не поддается. А на самом деле эта творческая профессия в мировом бизнесе уже десятки раз прописана. Мой хороший друг работает в американской софтверной компании — у него есть инструкции даже относительно того, куда, когда и как чихнуть. Я свято верю в то, что собственники — люди умные. И в этом случае достаточно мне было рассказать об этом хозяину, к следующему моему приезду они нашли и перевели нужные описания.

На семинарах нас часто спрашивают: можно ли формализовать творческую работу? Может быть, это прозвучит странно, но на самом деле с творческими профессиями меньше всего хлопот.

В городе на Волге мы работали с фирмой, которая занимается веб-дизайном. Сотрудники этой фирмы уверили

хозяина, что их работа — творческая. Поэтому они позволяли себе постоянно срывать сроки выполнения заказов: вдохновение ведь по заказу не приходит. Может быть, мы бы им и поверили, если бы на практике не удостоверились, что процесс, к примеру, написания картин для продажи (конечно, не Айвазовского, попроще) можно четко разложить по шагам. Как и сочинение стихов, прозы и музыки. Вопрос только в том, понимает ли это владелец. Процесс был разделен на простые этапы, и работа пошла веселей.

На самом деле по-настоящему творческий продукт (то есть сильно отличающийся от ширпотреба) не востребован на рынке. На рынке хорошо покупается стандартная вещь с каким-либо оригинальным дополнением. Например, стандартная одежда с добавлением двух-трех оригинальных деталей становится дизайнерской вещью.

Есть еще забавный пример. В Петербурге живет композитор, который играет весьма серьезную музыку. Профессионалы приходят в восторг. В Самаре живут трое лабухов, которые втроем играют так же, как один этот музыкант. И профессионалы с трудом отличают их игру от питерского виртуоза. Только играть они соглашаются за совсем другие деньги. Помните, как в рекламе: зачем же тогда платить больше?

То, что в бизнесе считается творчеством, — это комбинация стандартных шагов. И если мы это поймем, то нам совсем не нужны творческие и инициативные сотрудники.

Пожалуй, у продавца, работающего на выезде, есть один творческий аспект в работе — торговля. Почему хозяин может лучше продать? Потому что он может под свою ответственность где-то отступить и прогнуться, пойти на уступки покупателю. Наемный продавец упирается по прайсу! Но если снабдить продавца вариативным гибким прайсом и научить его, сверяясь с ним, изображать поиск лучшего предложения для этого покупателя, сделка проходит куда легче.

У кого-то из фантастов есть рассказ об очень умном парне, который вызвал демона и оказался достаточно умен, чтобы внимательно оговорить все условия. Они долго и ожесточенно торгуются. Сходятся. И вдруг черт достает из кармана готовый контракт. Парень в недоумении: «А изменения внести?» — «Какие изменения? Это стандартный контракт номер восемь!»»

Если продавец умело манипулирует стандартными кусками предложения, у клиента создается впечатление, что все подбиралось лично под него. Все довольны!

Повторимся: в компании должно быть все формализовано — от торговли до мытья полов.

У автора книги есть приятель, который когда-то уехал в Штаты. Там он полгода работал гастарбайтером, почти не зная языка. В качестве сувениров он привез несколько инструкций для персонала фирм, в которых работал. Так вот, эти инструкции были сделаны в виде буклета с картинками (работодатели знали, что гастарбайтеры прочитать инструкцию не смогут, языка не знают), где, как в комиксах, нарисовано, что, за чем и как делать. Приятелю дали ее в руки, сказали: чтобы до завтра выучил на зубок. И все. Выучил? Иди работай.

Что примечательно — при увольнении инструкцию не отобрали. Такие инструкции есть у всех уважающих себя фирм, и более чем странно, если их нет. Это для нас — новаторство. Вместо этого героизм, авралы, уговоры и работа с людьми. Если работа руководителя сделана качественно, каждый сотрудник четко знает, что и в какой момент времени ему надо делать. Суховато-технично. Без вариантов. Если он ищет другие варианты — свободен! Не мешай работать.

**Чем лучше руководитель делает свою работу, тем меньше необходимости воспитывать сотрудников.**



Итак, мы начертили схему из промежуточных и главных результатов с прописанными связями и переходами между ними. Пока это просто последовательность действий для получения конкретного результата.

Далее мы раскладываем рабочий процесс по функциональным обязанностям и должностям. Сначала мы определяем, везде ли необходимы сотрудники и есть ли какие-то этапы работы, где возможно обойтись без их участия.

В одной фирме в Белоруссии, устав бороться со своеволием и запоями 400 работников-«специалистов», уволили их всех и купили дорогущую установку по резке и сварке металла. Взяли сообразительного очкарика, дали ему инструкцию, какие кнопки надо нажимать и в какой последовательности. Установка окупилась всего лишь за полгода. К этой компании перебежали клиенты других подобных фирм в городе — потому что отныне их продукт отличался стабильно высоким качеством. У установки не бывает похмелья. У нее нет дней рождения и встреч со старыми друзьями. Она способна работать днем и ночью. Качественно. Регулярно.

Выполнение всех остальных этапов мы вынуждены возложить на наших работников. Возникает вопрос: как разделить функции между сотрудниками компании, чтобы не напороться на уже не раз сработавшие грабли?

Часто руководитель предпочитает распределять функциональные обязанности просто, но неумно — по вертикали, по принципу: «Делай это от начала до конца и отвечай за то, что сделал» (рис. 7 на с. 125).

То есть один сотрудник знает инструкции нескольких уровней организации фирмы (от топ-менеджмента до исполнителя). Но такое решение ведет к неприятным для нас последствиям.

*Первое:* у нас, в отличие от Запада, наличие подобных инструкций — это конкурентное преимущество и ноу-хау. И если

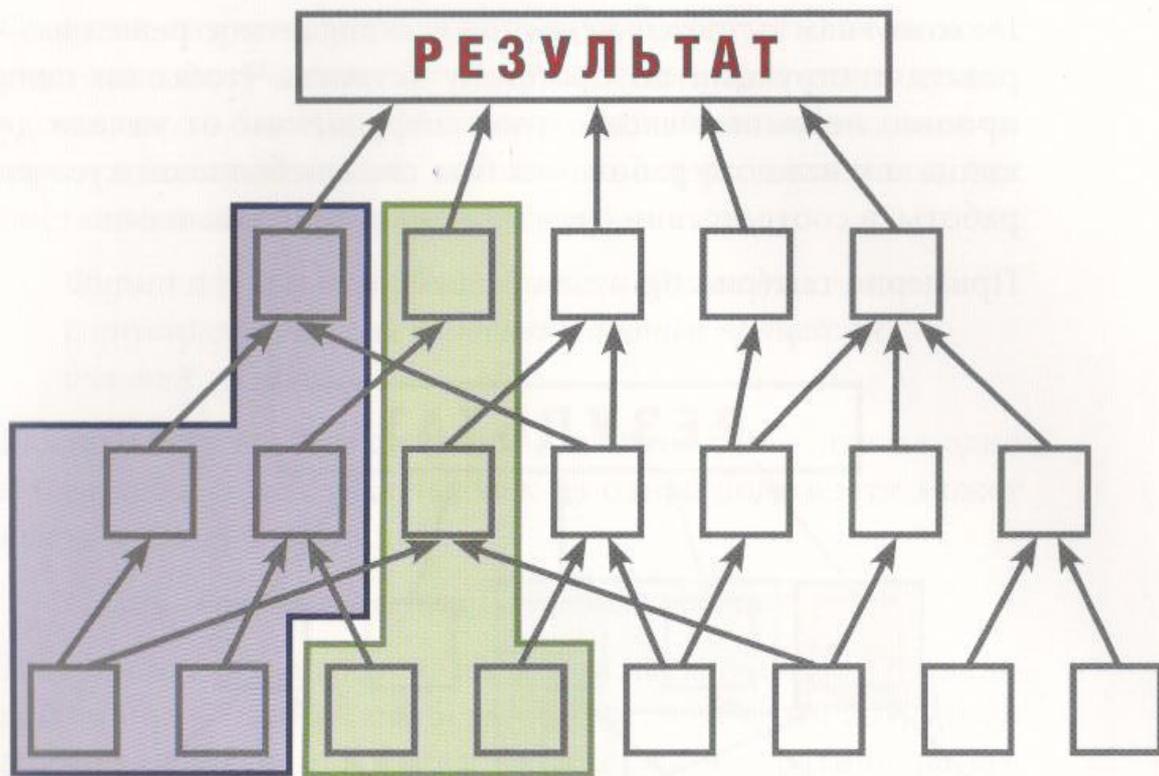


Рис. 7 | *Неправильное распределение функциональных обязанностей*

у одного из наших сотрудников будут инструкции всех уровней фирмы, то рано или поздно он их кому-нибудь «подарит».

*Второе:* мы возвращаемся к тому, чего так стремились избежать, — в описанном случае мы снова повышаем требования к сотруднику. Нам ведь нужно, чтобы он был способен выполнять все, что есть в его инструкциях, то есть и руководить, и работать руками.

*Для нас это — плохо!*

*И третье:* если уйдет сотрудник, на котором держалась часть нашего рабочего процесса, у нас застынет работа всей фирмы.

*Сами себя подставляем.*

Поэтому нам остается нехитрое и стандартное решение — резать инструкции по принципу тетриса. Чтобы ни один процесс не выполнялся одним сотрудником от начала до конца и у каждого работника был свой небольшой кусочек работы, в соответствии с его привычками и навыками.

Примерно так (рис. 8).

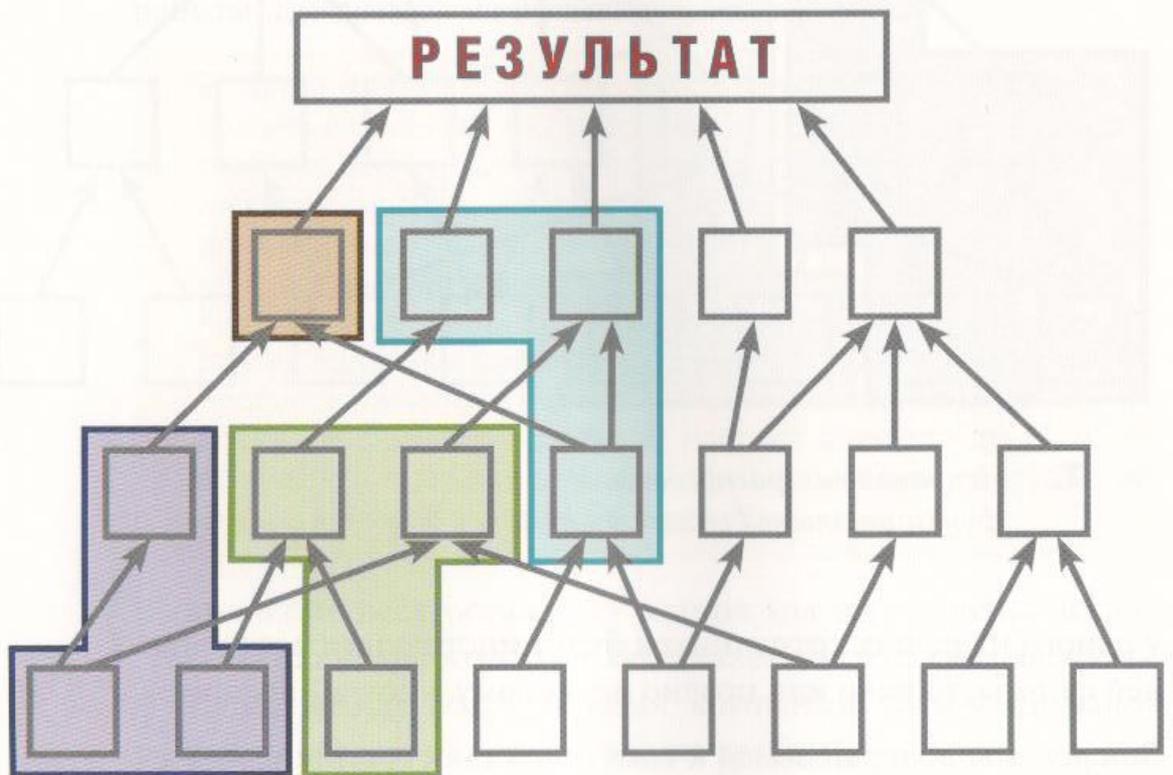


Рис. 8 | *Правильное распределение функциональных обязанностей*

Соответственно, при таком распределении обязанностей все минусы оборачиваются плюсами. Каждый сотрудник, выполняя небольшой круг обязанностей, под которые его же специально отобрали и к которым он приспособлен, работает, не напрягаясь, и не тратит зря наше время и наши деньги.

С другой стороны, у нас в фирме он чувствует себя на коне, у него все получается. Но в случае, если работник задумает уволиться, то быстро поймет, что с нашей квалификацией он даром никому не нужен, потому что в другой компании все поставлено совершенно по-другому.

*Фирма и ее хозяева-руководители владеют ситуацией, если они владеют рабочим процессом для всех этапов.*

Важно заметить, что функции и должности — это не одно и то же. Один и тот же человек на одной должности может иметь несколько функций.

*Итак, «нарезали» функции по должностям.*

Теперь у нас есть перечень конкретных должностей и к каждой из них — список особенных черт, которыми сотрудник должен обладать по жизни (чтобы мы не тратили на его обучение свое время и деньги). Исходя из этого мы делаем инструкции по отбору персонала для кадрового работника (или того подразделения, которое отвечает за прием на работу).

*Эти инструкции, в свою очередь, обязательно увязываются с рабочим процессом и должностными инструкциями.*

По сути, если мы, руководители, сделали свою работу верно, мы заботимся о людях. Хотя такая цель изначально перед нами не стояла. Мы берем тех, кто справится с работой и, как следствие, будет доволен собой и своей жизнью.

Итак, в целом результат нашей работы по созданию организации состоит из прописанного рабочего процесса фирмы, должностных инструкций, правил отбора будущих сотрудников и продуманных условий оплаты труда. Последнее важно потому, что на основе уже проработанных должностных

инструкций и финансовых условий можно быстро написать реальный и действующий бизнес-план (в отличие от теоретически-номинального, который обычно предоставляется в качестве проекта в банк, к примеру).

На основании прописи рабочего процесса и списка обязанностей сотрудника мы определяемся, на какие «фишки» надо обращать внимание у тех, кого мы принимаем на работу.

*Об этом мы уже говорили.*

Из всего пакета документов мы делаем инструкции для кадрового агентства или того подразделения, которое отвечает за прием на работу. Эти инструкции стыкуются с рабочим процессом и должностными инструкциями.

В правильно прописанном рабочем процессе есть один нюанс. Он состоит в том, что участки стыковки между одним элементом тетриса и другим надо прописывать особенно четко, то есть обязательно надо указать, в каком виде материалы или документы передаются от одного сотрудника к другому.

Инструкция в общем виде обычно выглядит следующим образом.

*Шаг первый. Результат: сделано...*

Описание первого шага включает в себя следующие пункты.

- А) **Кто** делает. И не важно, что у сотрудника в его инструкции будет написано, что делает он. Так и должно быть.
- Б) **Как** делает. В принципе, этот пункт может быть пропущен, если его выполнение достаточно очевидно на уровне здравого смысла. Хотя, например, у нас в организации в инструкциях сторожа прописано даже, когда снег с порога убирать. Чтобы у него не возникало вопросов.
- В) **Кто** и Г) **Как** контролирует. Хотелось бы подчеркнуть, что в этом пункте речь идет не о вышестоящем начальнике исполнителя, а о сотруднике, принимающем от него

работу. Если принял, то взял на себя ответственность и свалить на предыдущего не может. Таким образом в организации выстраивается линейная часть контроля. В случае если кто-то не сделал свою часть работы и, соответственно, не передал ее следующему, система дает сбой. И руководитель может точно отследить, кто и где допустил сбой.

В чем преимущество такой системы контроля? И передающий, и принимающий понимают, что прикрывать друг друга бесполезно. Рано или поздно невыполнение работы проявится, и тогда наказаны будут оба. Так что сотрудники контролируют друг друга сами из чувства самосохранения.

*Бдительно бдят!*

Именно поэтому мы, руководители, должны быть против «команды» и прочей дружбы в коллективе. Нам необходимо, чтобы работники друг друга не покрывали, а, наоборот, контролировали, ведь такие отношения в коллективе способствуют снижению издержек, затрат на ликвидацию авралов, а значит, и себестоимости продукта.

И мы делаем это вовсе не из-за того, что мы людей не любим, а потому, что их круговая порука стоит нам немалых денег. К сожалению, когда в коллективе появляется дружба, мы получаем убытки.

*Второй шаг* в инструкции описывается точно так же, как и первый: кто и как делает, кто и как контролирует. И так далее.

Так прописывается вся должностная инструкция сотрудника. Обычно к ней делается приложение с примерами оформления сопроводительной документации (образцы бланков и типовых форм). Например, если в инструкции написано: «Сдать накладную бухгалтеру», то в приложении есть форма

заполнения накладной. И в должностных инструкциях бухгалтера тоже есть образец заполнения этой накладной. Чтобы сличать.

Приведем пример из мелких инструкций одной фирмы. Сотрудник, почистив с крыльца снег, должен отчитаться завхозу в определенной форме. А завхоз в журнале должен расписаться в том, что видел чистое крыльцо и принял работу. Возможны три варианта нарушений этих инструкций. Первый — снег не убран, подписи нет — наказываются оба. Второй — крыльцо чистое, а подписи нет. Третий — подпись в журнале есть, а снег не убран, то есть работа не была проверена. В последних двух случаях наказывается только завхоз.

Кстати! Рисунки и фотографии в инструкции — это хорошо! Сложное описание гораздо легче воспринимать зрительно. Отличный пример иллюстраций к должностной инструкции — схемы, поясняющие, как завязывать галстук. Слов там нет, зато очень подробные рисунки.

*Попробуйте завязать галстук любым известным вам способом только по словесному описанию.*

*Получилось?*

В уже готовом рабочем процессе и инструкциях обязательно должны указываться тайминг и стоимость выполнения каждого шага.

Например, стоимость работы первого шага — переноса ведра из комнаты 203 в комнату 406 — должна быть не больше 5 рублей, потому что если выйдет дороже, то общая стоимость шести шагов работ у нас будет выше 25 рублей. А при таких условиях мы не получаем 20-процентную прибыль. Все это уже можно просчитать в режиме «точно», а не «плюс-минус километр».

Хороший пример подобных документов — это инструкции по использованию бытовой техники. Покупаете вы, например,

цифровой фотоаппарат. К нему приложен «квик-старт» — цветной буклет, где есть иллюстрации, как им пользоваться. А если там не понятно, загляните в толстую книжечку с подробными инструкциями, найдите и прочитайте интересующий вас пункт.

В идеале такой же «квик-старт» должен быть и у наших работников. Из первых заголовков должностных инструкций составляется «чек-лист», в котором сотрудник отмечает выполнение конкретных шагов своей инструкции (например, галочкой). Удобно, если в чек-листе есть колонки для примечаний и подписей исполнителя и контролера.

Для чего нам нужен чек-лист? Для того чтобы исполнитель мог убедиться, что все шаги инструкции он выполнил в нужном порядке, а также для облегчения контроля во время работы. Отчет работника на оперативке будет заключаться в проверке чек-листа. И если мы увидим, что не во всех пунктах проставлены отметки о выполнении, мы спросим почему.

И объяснение: «Лето, поэтому снег и не убрали» — нас вполне устроит.

Чек-лист необходим также для того, чтобы отследить выполнение работником ВСЕХ шагов, потому что, не сделав предыдущий этап, он не сможет перейти к следующему.

Приведем забавный, но очень показательный пример. Нам как-то довелось работать над заказом городской телефонной компании, прикупившей отделения связи в сельских районах, которые обслуживали примерно 600 местных телефонисток, плохо говорящих по-русски и не умеющих пользоваться калькуляторами (только счетами). Помимо приема оплаты за телефонные услуги, они считали своим долгом общаться с окружающими

на разные темы. Естественно, владельцы компании решили ситуацию изменить. Они поставили перед нами задачу: сделать так, чтобы текучка кадров среди сельского персонала не была бы проблемой.

Мы соорудили систему, которая с первого взгляда показалась им смешной, однако, как потом выяснилось, отлично работала. Итак, вот как выглядели инструкции, разработанные нами.

Шаг первый. Занято рабочее место.

Мы решили оформить пункт «как контролируется» в виде картинки: слева монитор компьютера, справа — машинка для счета денег. Окошечко кассы находится прямо перед сотрудником. И после первого же тестирования инструкции мы добавили, что рабочее место должно быть занято в положении сидя.

Первый пункт инструкций работники начали безошибочно выполнять сразу же, как только мы добавили уточнение про сидячее положение. Мы думали, что это очевидно, оказалось — не для всех.

Второй шаг — компьютер включен. Этот шаг нам пришлось расписать по пунктам. Нажать такую-то кнопку (рисунок). Компьютер включается не сразу, поэтому в инструкциях написано — считать про себя до тридцати (раз-и, два-и, три-и). За это время на мониторе должно появиться вот такое изображение (картинка). Если за это время изображение не появилось, надо позвать старшего. (По одному старшему на узел компания выделить смогла.)

Здесь надо сказать, что хозяева компании сделали систему так, чтобы компьютеры операторов грузились не в рабочий стол Windows, а в готовое окно, где для запуска системы оплаты была большая кнопка «ок». Рабочее окно состояло из трех простых строк и кнопки «Печать», которая выводит на принтер чек. Больше на экране ничего не было.

Итак, сотрудник на рабочем месте, компьютер включен. Продолжим.

Если в окошке кассы появилось человеческое лицо, оператор должен зачитать вопрос № 1, вариант 1. Если ответа нет, зачитать его на другом языке (вопрос № 1, вариант 2). Если ответ такой-то, действовать далее по инструкции работы с программой (ввести номер телефона, сумму, фамилию). Если полученный ответ не совпадает с ожидаемым, во избежание долгих разговоров и препирательств с клиентом надо позвать старшего отделения.

Итак, по инструкциям — зачитать вопросы, выслушать ответы, заполнить строки в программе, подсчитать сумму, вбить, распечатать, взять деньги, отдать чек. Все.

Входные условия для работников — человек должен уметь считать и владеть хотя бы одним языком, используемым в регионе. Уметь писать по-русски не обязательно. Поэтому на клавиатурах компьютера всю буквенную часть заклеили скотчем, чтобы у сотрудников не было возможности нажать что-нибудь вне инструкции. Если нужна помощь старшего, он приходит со своей клавиатурой.

Теперь о самом интересном. Мы специально под наблюдением заказчика «прогоняли» по инструкциям сельских девушек, и через 20—30 минут вводного занятия они были в состоянии провести операцию по приему денег без особых сложностей, то есть готовы работать самостоятельно. Задача решена.

В таких условиях работник выполняет свою работу по пунктам. Если он что-то забыл, то может заглянуть в большую инструкцию, где все написано более подробно.

Нам надо приучить наших сотрудников к мысли, что если они не знают, как правильно поступить в той или иной ситуации, то первое, что они должны сделать, — это открыть свою инструкцию и найти в ней ответ. И наша задача — написать ее так, чтобы ответ можно было найти быстро и легко. Обычно инструкции редко бывают больше пятнадцати, с рисунками — двадцати, страниц. Если инструкция длиннее, то, скорее всего,

это слишком высокие требования для одного человека, и поэтому ее лучше разделить на двух сотрудников.

Написание инструкций не требует высокого интеллекта. Оно требует усидчивости. Каждый из пунктов надо прописать очень тщательно. Но зато потом инструкции позволяют нам с легкостью решать девять из десяти возникающих вопросов.

*Как делать? — Вот так! — Сколько стоит? —  
Столько! — А если нет? — Меняем так, теперь  
это стоит столько!*

Еще один плюс в создании пакета инструкций и рабочего процесса состоит в том, что сотрудники начинают понимать, что фирма на самом деле очень жестко управляется хозяином. И самые умные быстро понимают, что они здесь работают до тех пор, пока вписываются в нашу систему.

Казалось бы, в чем сложность, почему не во всех организациях есть рабочий процесс? К сожалению, нередко сами руководители не доводят дело до конца либо из-за лени или нежелания брать на себя ответственность, либо из-за того, что не хотят автоматизировать бизнес, чтобы не «выпасть» из деятельности фирмы. В некоторых случаях владельцы сами отменяют написанное, отдавая работникам устные распоряжения, делая это, может быть, из желания усилить собственную значимость. И тогда у сотрудников появляется выбор: либо соблюдать правила, либо нет, поскольку руководитель сам дает понять, что инструкции — это не догма.

Наша задача состоит как раз в том, чтобы донести до сознания исполнителей мысль о том, что отныне и навсегда четкое следование инструкциям рабочего процесса обязательно, что в компании делать что-либо можно только так, как прописано. И никак иначе. Все, кто делает это по-другому, будут наказаны.

*Мы почему-то довольно часто забываем, что удобно должно быть тому, кто платит деньги (то есть владельцу и клиенту), а не тому, кто их получает. Исполнителям потому и платят зарплату, что им неудобно.*

Несколько слов о рацпредложениях и инициативе сотрудников. Помните закон Мерфи: «Все погрешности накапливаются однонаправленно»? Так вот, если мы наладили систему работы организации, то инициатива и самовольные рацпредложения наказуемы\*. Потому что они расшатывают систему. Нам не нужны хитрые и сообразительные люди, которые на ходу будут исправлять то, что разваливается\*\*. Нам нужны тихие работники, которые будут изо дня в день технично и спокойно делать свою работу по инструкции.

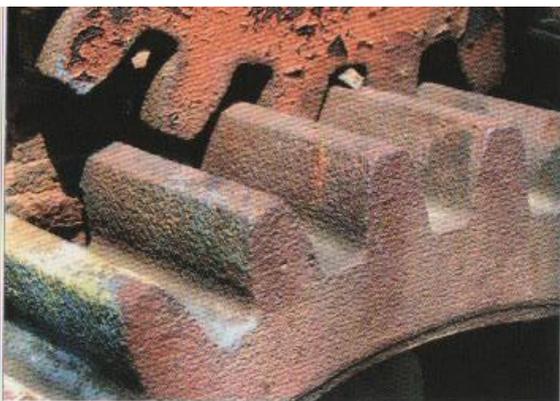
\* Придумал чего — сообщи шефу. Не торопись внедрять.

\*\* А разваливаться будет от предыдущих «исправлений».

Как-то, как обычно очень долго, я ехал по Москве на такси. Водитель раньше служил военным советником в Египте. И среди прочих баек он рассказал, что когда-то Советский Союз закупил 12 рельсоукладочных машин для строительства БАМа, а две из них еще новыми подарили в Египет. И что интересно — советские машины встали почти сразу же, а египетские работали без проблем еще восемь лет. В чем дело? Водитель объясняет просто: арабы — лодыри, поэтому соблюдают инструкции. Им сказано — при перегреве двигатель остановить, они останавливали. Сказано — подождать два часа, они ждали. Им сказано — залить масла, они заливали. А у нас другая ситуация: каждый работник — герой. Если бригада план не выполняла, она гнала машину практически безостановочно. Выдержать такое машина может совсем недолго. А ведь каждая из них стоила несколько миллионов долларов.

Здесь нельзя не процитировать И. Губермана:

*Сказавши, не солгав и не похвастав,  
Что страху я не слишком поддаюсь,  
Не скрою, что боюсь энтузиастов  
И очень активистов я боюсь.*



## **Инициатива — это ржавчина, разъедающая рабочий процесс.**

\* \* \*

Кто может прописать рабочий процесс? Во-первых, сам руководитель. Это легко сделать, когда хозяин точно знает, как должны работать все функциональные единицы компании. Таких случаев много.

Один мой знакомый работал в фирме, торгующей теплооборудованием. Переехал в Москву и открыл подобную. Он быстро, пока не забыл, как все должно работать, прописал рабочий процесс отдела продаж и открыл новую фирму по поставке нагревательного оборудования. Нанял людей и заставил их делать все по инструкции. И, хотя первые полгода в фирме царила неразбериха, стабильно работающий отдел продаж держал ее на плаву.

Второй вариант — можно временно нанять специалиста на интересующую нас должность. Посадить рядом с ним человека, который по шагам будет записывать, что и как надо делать в тех или иных ситуациях. Можно нанять не одного, а двух или больше специалистов и сравнить, что они делают одинаково, а в чем разница. Потом вывести общий вариант и прописать по нему инструкции.

*Особенно важно при таком подходе тщательно состыковать между собой этапы инструкций.*

В-третьих, всю необходимую информацию можно найти в Интернете. Что интересно — сейчас много появляется на сайтах китайских компаний.

У меня есть знакомый, у которого весь бизнес построен на решении нестандартных проектов. В частности, недавно

они взялись вытащить 600-тонную бандуру откуда-то из тайги и перенести ее в менее топкое место, чтобы там пробурить новую скважину. Самое забавное — они взялись за проект, думая, что установка разборная, а на деле оказалось, что нет. Как эту «дуру» туда доставили, никто объяснить не может. Проложить в болоте дорогу, способную выдержать такой вес, в отведенный срок невозможно. Мой знакомый уже почти решил на полученные за работу деньги купить другую установку и отдать ее клиентам. А старую бросить в тайге и забыть про нее. Но клиенты уперлись — нужна старая! В результате именно в китайском Интернете человек нашел машину на воздушной подушке, которая смогла-таки вывезти из тундры машину колоссального веса.

Можно покопаться в архивах Интернета, подрядив на такую работу студентов 17—19 лет, которые способны найти бесценную информацию за 200 долларов. И даже перевести ее на русский язык — хоть с китайского.

В-четвертых, можно заказать пропись рабочего процесса в фирмах, подобных нашей. Это довольно удачный вариант, когда для создания прописи рабочего процесса руководитель нанимает независимых людей. Если фирма небольшая (до 50 человек), пропись можно сделать даже за несколько недель, если больше 100 человек — то дольше. В любом случае, учитывая, что это обеспечит два-три года безбедного и спокойного существования фирмы и ее руководителя, все это окупается довольно быстро.

Большинство руководителей говорят, что у них нет времени заниматься бизнесом вне бизнеса. И многие из них забывают, что в ситуации, когда приходится вытаскивать собственность из безвыходных положений, времени начинает не хватать даже на жизнь.

Можно позаимствовать кое-что у партнеров. Например, у одного есть фастфуд, а у другого — аптека. Друг с другом они

не конкурируют. Однако склады есть и у того, и у другого, и работают они по одинаковым принципам.

Найти аналогичные процессы можно в других фирмах.

У нас есть знакомый бизнесмен, жена которого регулярно устраивается работать главбухом именно в те фирмы, где он хочет что-то разузнать. Все внутренние дела компании жена обсуждает дома. И, хотя владельцы знают за ней такую особенность, ее все-таки приглашают на работу, так как она считается хорошим главбухом. А у знакомого товарища в результате работают несколько разнообразных бизнесов — от туристической фирмы до продовольственной компании.

Очевидно, что, если хозяин собирает разнообразную информацию из многих источников, он берет на себя ответственность за качество сшивки ее кусочков. В то же время, если собственник делает пропись работ от начала до конца сам, это занимает много его времени.

Если руководителю дороже делать всю эту работу самому, чем поручить ее кому-либо, стоит заказать ее консультантам. В конечном счете, все это вопрос соотношения «цена — качество», и в каждом случае сказать, какой вариант лучше, можно только после подсчетов.

На самом деле создавать рабочий процесс — это не секретная шпионская работа, это техническая, рутинная, черная работа. Признаемся честно: в своей фирме мы прописали процесс не сразу, а спустя полтора года. Потом три года подряд мы имели стабильное повышение дохода и прибыли. Четкая отработка процедуры снижает издержки: мы теряем меньше клиентов, к нам нет претензий. В наш центр люди приезжают отовсюду. Наши местные клиенты удивляются: «Вроде бы у вас ничего особенного, а приезжие, повидавшие много других центров, хвалят вашу организацию». У нас действительно все очень четко

прописано, по шагам. Все сотрудники спокойно работают, знают, что, пока они четко выполняют инструкции, претензий к ним не будет.

Еще один вариант решения вопроса — франчайза. Можно купить пакет документов, в котором уже все досконально прописано, и внедрить его положения в рабочий процесс.

*Бывают, впрочем, и такие случаи — владелец покупает франшизу, а потом по ней не работает.*

*По принципу: «Я все равно знаю лучше!»*

Рабочий процесс — это профилактика. Знаете, пока человечество ищет золотую пилюлю абсолютного здоровья, зарядка каждое утро на балконе на свежем воздухе — это хорошо. Так вот, заставить организацию работать по правилам — это так же естественно, как чистить зубы по утрам. Можно, конечно, тратить килограммы тонального крема и пудры, но, если понемногу следить за здоровьем каждый день, это обходится дешевле. Наши рекомендации — это, по сути, рекомендации к соблюдению внутреннего здоровья фирмы.

Итак, в результате описанной выше работы мы имеем систему отбора людей и жесткие инструкции по функционированию фирмы. Но этого мало. Нам еще надо соединить одно с другим — людей и инструкции, — и только тогда получится организация. Есть инструкция, есть люди. Но у них может быть свое мнение по поводу инструкций, и оно зачастую расходится с их точным выполнением. И тут мы начинаем описанный процесс — внедрять.



## ВНЕДРЕНИЕ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

**В**недрить рабочий процесс можно двумя способами. Первый — быстрый, надежный, эффективный, но мало кем используемый. Второй — долгий, нудный, но его предпочитает большинство руководителей.

Первый способ начинается с очень простого шага — уволить всех сотрудников. Кроме разве что сторожей и уборщиц. Естественно, это можно сделать только после подготовительной работы — прописать рабочий процесс и должностные инструкции, процедуру отбора и продумать финансовую схему. И система набора уже должна заработать!

*Без предварительной прописи процесса увольнение сотрудников бессмысленно! Ну, наберете вы следующих. И что?*

Приведем три примера такого подхода.

Первый: из сферы малого бизнеса. К нам за консультацией обратилась семейная пара — владельцы компании. Через некоторое время приехал только муж. Оказалось, что они развелись. Каждый получил свою часть — фирма отошла мужу, а жена получила отступные. Вроде бы все правильно.

Но ровно через неделю жена в том же здании, этажом выше, открыла точно такую же фирму. Увела всех сотрудников и, соответственно, клиентов. У мужа остались: юридическое лицо, арендованный торговый зал, невыполненные договоры, почти нулевой счет и много эмоций по поводу всех этих событий. В этом состоянии он к нам и обратился.

Мы занимались решением проблем его фирмы несколько недель. Переписали должности, по-новому распределили их функции, набрали сотрудников,

заставили их работать с клиентами по очень жестким правилам. Поскольку все сотрудники были новые, все это было воспринято как должное: без воплей и возражений.

Дела пошли. Прошел месяц, и фирма справилась с текущими задачами. Прошел год, и она вышла на четырехкратное увеличение оборота. В то время как у жены оборот остался прежним, а с сотрудниками начались проблемы.

Как это удалось? По сути, в фирме не осталось никого из старых сотрудников. Никого из тех, кто мог бы препятствовать нововведениям. Новенькие пришли, им сообщили условия работы. Хотите — работайте. Не хотите — не работайте.

Жена пыталась сделать что-то подобное, но ей помешал ее горячо любимый коллектив.

Другой пример — из сферы среднего бизнеса. Некоторое время назад в регионы страны двинулись сетевые маркеты «Партия», «М-видео», «Мир», «Домо» и т.п. В это время в одном российском регионе было всего пять фирм, торгующих видеооборудованием. У самой крупной из них было целых два полуподвальных филиала в городе, поэтому она могла позволить себе организовать доставку не только по предоплате. Все остальные фирмы располагались в подвалах, товар привозили по предоплате в течение двух-трех недель.

И вот пошел слух — прибывает «Эльдорадо»!

Хозяин самой крупной местной фирмочки, не дожидаясь конца, закупил рабочий процесс сети магазинов. В один день он уволил всех сотрудников (около 20 человек). И через два дня открыл новую фирму с новыми работниками.

В воскресенье-понедельник фирма не работала, во вторник открылась с новыми продавцами, ставками, оформлением зала, мерчандайзингом и т. д.\*

\* Разумеется, хозяин готовился. Но для сотрудников все это было неожиданностью.

Уволенные продавцы говорили, что фирма без них пойдет ко дну. (Если вы сталкивались со специалистами подобного рода, так они всегда считают, что без них компания развалится.)

Прошло лет пять — семь. Названия тех, других пяти фирм уже никто не помнит. В столице региона есть «Эльдорадо» — два магазина. «М-видео» — один магазин. Есть еще «Мир» и «Домо». И больше десяти (!) магазинов нашего героя-владельца, которые в день имеют оборот больше, чем у всех остальных вместе взятых магазинов такого рода в городе. И плюс еще восемь магазинов в других городах региона.

Третий пример — из крупного бизнеса.

До 1998 года в России существовало очень много банков. По принципу «в каждом соседнем доме».

В Башкирии были «Башэконом», «Башинвест», «Башпром», «Башкомснаб», «Башкредит» и еще много других банков. Зарплаты у банковских служащих были заметно выше, чем в других сферах. Все было хорошо, пока не грянул дефолт 1998 года. Банки оказались не в состоянии вести дела и посыпались один за другим: денег нет, залоги нельзя вернуть, так как они не отслеживали состояние залогового имущества... Зарплаты резко снизились, и сотрудники разом ушли — где-то мирно, где-то не очень. Так, например, в одном из банков команда программистов обвалила всю базу данных.

На фоне остальных Башкредитбанк выгодно отличался: первым начал выплачивать и по вкладам, и по международным картам. Все счета были разморожены в течение нескольких дней.

Башкредитбанк славился жесточайшей системой организации. Всех заставляли работать строго по инструкциям: шаг первый — второй — третий. Моментом прихода на работу для многих считался факт входа в рейсовый служебный автобус в определенное время. Если сотрудник опаздывал, его ждали штрафы и наказания.

В тот момент, в те годы такие условия работы казались зверскими. Текучка кадров в этом банке была сильнейшая. И когда сотрудники стали целыми коллективами уходить из банков, для всех это была катастрофа, а для Башкредитбанка — почти нормальная ситуация.

В результате Башкредитбанк, снизив зарплаты работникам, провернул стандартную схему: взял новых сотрудников на меньшую оплату с большими требованиями к условиям труда, расставил их по местам и продолжил работать.

Дальнейшая история банка широко известна. Сейчас это банк «Уралсиб».

В банке долго оставалась прежняя система работы. Как раньше, в течение недели множество людей увольнялись и набирались заново.

Недавно, в связи со сменой президента банка, там начала развиваться гуманистическая политика управления. Как результат — начались косяки и очереди.

Легче сменить воду, вылив ее из ведра сразу и набрав свежей. А менять ее по половине — дело долгое и неблагодарное. Мораль: если вы хотите быстро и качественно внедрить новый рабочий процесс — смените весь коллектив целиком.

По сути, в этих примерах единственным конкурентным преимуществом компаний были четкая организация работы и тотальная смена сотрудников.

Однако, как правило, большинство хозяев выбирает второй вариант внедрения рабочего процесса — без увольнения сотрудников. Такой подход более традиционный. Но будьте готовы к тому, что сотрудники не будут поддерживать меры, направленные на усиление их же эксплуатации.

*Да и вообще никакие перемены поддерживать не будут.*

Сотрудники не любят изменений. Но без перемен мы не вернем компании управляемость.

Один из законов систем\* гласит, что управляемость и стабильность — это противоположные вещи. Стабильная система неуправляема. Управляемая система нестабильна. Стабильная — поглощает управляющее воздействие как любой дестабилизирующий момент. Посмотрите на госслужбу — можно ее эффективно управлять?

\* Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М., 2003.

*Боксировать с дерьмом — это все равно что просто его взбивать.*

Дестабилизировать коллектив можно, напугав его тем, что все разваливается, фирма закроется, всех уволят, что будут потеряны заказы — все, что угодно. Главное, чтобы люди усвоили главное: дальше не будет, как раньше. Крах приближается, и если не принять меры, утонем все.

Не суть, что именно предсказывать. Главное — убедительно и страшно. Слухи надо распространять неделю-полторы (в зависимости от размера организации), с тем чтобы судорога прокатилась по конторе. Если мы не хотим, чтобы коллектив разбежался, держим слух не дольше полутора недель, иначе они начинают расхолаживаться, подыскивать другое место работы и опять становятся неуправляемыми.

Далее надо подтвердить официально: действительно, кошмар надвигается. И примерно через денек-другой сообщить, что руководство будет принимать меры. Люди уже готовы к тому, что кто-то скажет: «Мы что-то поменяем, чтобы нам спастись!»

Кстати, не надо дожидаться, пока все действительно станет плохо, людей можно и нужно пугать на пустом месте. Нам же необходимо сохранять контроль.

После того как сообщение о принятии мер прозвучало, надо собрать миддл-менеджмент и раздать им их собственные

должностные инструкции и инструкции их отделов. И предупредить: «Завтра по ним будет экзамен! Что это значит? Вам будут заданы вопросы — что и как делать в той или иной ситуации. Вы отвечаете, как будет правильно не по вашему мнению, а как должно быть по инструкциям. Ничего страшного, если вы будете копаться в них и искать ответ, но непροстительно, если вы будете нести отсебятину».

После чего назавтра, —

*до или после рабочего дня, но не во время! —*

вы всех собираете. Те, кто выдвигает возражения и предлагает отсебятину, попадают в черный список на увольнение.

Увольнения так или иначе начнутся. К этому надо быть готовым и запускать машину на отбор новых кадров еще до появления слухов о кошмаре. Это даже хорошо, если вы кого-то из сотрудников уволите. Другие поймут — надо быть поосторожнее и поисполнительнее.

Устраиваете экзамен. На любые вопросы и уточнения тычете сотрудников в инструкции.

*Пункт пятый, шаг третий!*

Конечно, с первого раза мало кто сдаст. Отправляете всех на переподготовку, объясняете, что на работе останутся только те, кто сдаст экзамен. А остальных вы уволите.

В коллективе обычно проходит три стадии сопротивления. Первая: «Зачем это надо, мы и так справляемся!». Вторая: «Все равно так не будет работать, давайте по-старому!». Третья: «Похоже, наш начальник не отступит, поэтому ладно уж, давайте работать по-новому».

Наша задача, задача руководителя, в это время — настойчиво требовать от подчиненных исполнения инструкций и не

принимать никаких отговорок. Не слушать объяснений, почему было сделано не по инструкции. И помнить о том, что подчиненные редко способны родить никакую более-менее полезную для нашего бизнеса мысль, но они способны придумать тысячу изощрений, чтобы не делать того, что мы от них хотим.

### *Нечего их и слушать!*

Надо просто требовать выполнения инструкций. С невозмутимым и неприступным видом.

Помните, как технично делал это король в фильме «Обыкновенное чудо»: «Мне попала вожжа под мантию. Я в ужасном горе, предупреждаю сразу. Господа придворные, вы будете казнены».

Чем упрямей ведет себя руководитель, тем быстрее наступают третья стадия, когда сотрудники понимают, что все равно придется работать именно так, по инструкциям, а не иначе. Как только мы проявим какие-либо колебания и сомнения, наши сотрудники нас порвут. И мы снова потеряем управление.

Есть еще вариант — руководитель сам может показывать, что он до смерти перепуган и другого выхода, кроме внедрения такого рабочего процесса и безжалостных мер, у фирмы нет. И — да! — упираться уже на этой основе. Но упираться!

На самом деле, когда мы переходим на новую систему работы, когда нам надо упереться и стоять насмерть, имидж руководителя как человекообразной, но тупой и упертой скотины (да-да, Трудяги-Фермера) — очень полезен. Когда становится понятно, что такой шеф не передумает, сотрудники не тянут резину, а начинают бодренько выполнять инструкции.

Когда мы только начинаем бизнес, героические усилия по его поддержанию могут нам помочь. Но с определенного момента, который наступает неожиданно быстро, проявления героизма гробят бизнес, а техническая процедура функционирования организации его спасает. И поэтому важно помнить: если мы вводим правила, то, в первую очередь, мы сами должны им следовать.

Вообще, как мы уже говорили, последовательность шефа для Умных-и-бедных — это предсказуемость, это гарантии. Соответственно, шеф тупой, гнусный, но последовательный считается более безопасным, а значит, более приемлемым, чем тот, чье мнение часто меняется безо всякой видимой логики. Потому что, по рассуждению Умного-и-бедного, если даже простые сотрудники фирмы могут поколебать шефа, то какая же из него защита от всего мира? Становится понятно, почему люди ценят тупых, непреклонных хозяев. Где единственный способ выжить в фирме — это делать так, как скажет шеф.

\* Особенно о женщине ☺.

И тогда складывается ситуация: шеф — тиран и деспот, но сотрудники о нем говорят — мужик\*! Суровый, но дисциплинированный, строгий! Если помнить, что Умных-и-бедных больше всего пугает нестабильность, то шеф, упершийся рогом, — это то, что их успокаивает. Еще бы, ведь он «знает, как надо».

...Когда миддл-менеджмент, как кажется, усвоил, что руководитель все-таки намерен руководить, мы проводим «репетиции».

В свободное от работы время (потому что в рабочее время все пока еще работают по-прежнему!) менеджеры раздают инструкции и проводят экзамен по ним в своих подразделениях. Руководитель все это контролирует.

Как это происходит в театрах на первой репетиции? Все сидят с гранками, где расписаны роли. И просто читают пьесу по ролям. Граф: «Здравствуйте, графиня». Графиня: «Здравствуйте, граф!». Кучер Сидор: «Кушать подано». Аглая Степановна: «Сидор, походи сюда». Граф (мрачно): «Аглая Степановна, походи в кладовую». И так далее.

Точно так же проводится репетиция по должностным инструкциям под руководством начальника подразделения.

«Я, экспедитор, подхожу к бухгалтеру, прошу накладную № 18».

«Я — бухгалтер. Ко мне подошел экспедитор, спросил накладную № 18».

«Я, бухгалтер, задаю вопрос экспедитору».

«Я, экспедитор, не знаю ответа, иду к начальнику экспедиторов и задаю ему тот же самый вопрос. Получив на него ответ, передаю его бухгалтеру».

«Я, бухгалтер, получив нужный ответ, выдаю накладную № 18».

«Я, экспедитор, беру накладную и иду на склад».

Начальник подразделения: «Как на склад?! К оператору!»

«Я, экспедитор, беру накладную и иду к оператору».

И так далее. Прогонять инструкции надо несколько раз. Если в первый раз люди пытаются смеяться, то наша задача в этот момент — заставить их потерять чувство юмора навсегда и железной рукой вернуть всех к делу.

И все равно в любом случае будут очаги сопротивления.

*Организуют их не Умные-и-бедные.*

И если мы сопротивления не подавим, то Умные-и-бедные быстро поймут, что можно фрондировать новый порядок, и присоединятся к протестующим.

*Если все инициаторы получают по шее, остальные сотрудники быстро поймут, кто прав, кто виноват и как надо себя вести.*

Обычно требуется три-четыре прогона для того, чтобы люди приняли инструкции как само собой разумеющуюся закономерность и усвоили, кто, когда и что делает. После нескольких прогонов устраиваем экзамен, во время которого сотрудники должны дать максимально четкие и правильные ответы. В результате люди

*под нашим чутким руководством*

начинают понимать, что им надо делать.

Таким образом, мы достигаем двух целей. Во-первых, мы заставляем сотрудников ознакомиться с инструкцией. Во-вторых, они окончательно понимают: положение серьезное и по-прежнему уже не будет. После этого руководитель официально объявляет о введении должностных инструкций в действие. То есть со следующего дня все начинают работать так, «как написано».

От первого шага (напугать) до начала работы по новому процессу проходит около двух-трех недель.

Менеджеров, контролирующих эти процессы, с одной стороны, надо подбадривать, с другой — терроризировать. К тому времени, когда они должны начать работать с подчиненными, они уже должны быть достаточно затерроризированы, чтобы убедительно передать это состояние дальше.

После введения в действие рабочего процесса и должностных инструкций в конце каждого дня в подразделениях проходят оперативки — разборы полетов по чек-листам.

*На них сотрудники задерживаются после работы.*

Смысл ежедневных разборов полетов заключается в том, чтобы выяснить, кто, когда и почему сделал что-либо не по инструкции. И уже как следствие этого — раздать всем сестрам по серьгам (назначить выплаты и удержания). Главное для шефа на таких разборах полетов — не принимать никаких отговорок, почему что-то не сделано или сделано не по инструкции.

Это продолжается от полутора до трех месяцев — ежедневно и до тех пор, пока люди не привыкнут к рутинному выполнению новых обязанностей и не забудут, как было раньше.

И в тот момент, когда разбор полетов начнет проходить быстро,

*по принципу: «Кто сделал не по инструкции? — Все сделали по инструкции? — Раз не по инструкции, сам знаешь, за что и какой штраф\*, да?» —*

его можно будет перевести либо в режим обычной еженедельной оперативки, либо оперативки по завершении проекта в целом.

С этого момента рабочий процесс считается внедренным и в рабочем режиме начинаются мероприятия по его поддержанию. И год спустя, и два за одни и те же нарушения к сотрудникам должны применяться одни и те же санкции. Это важно!

*Сотрудники — они как дети: постоянно испытывают своих родителей на слабость.*

Не должны приниматься во внимание никакие особые обстоятельства, моменты и так далее. Напортачил — получай штраф. Сделал все хорошо — молодец. А все остальное — за пределами рабочего процесса.

Как быть, если вдруг выяснятся нестыковки в рабочем процессе? Есть два варианта. Первый возникает, если

\* Автор пользуется словом «штраф», чтобы не вдаваться в особенности зарплатных схем, везде разных. Смысл в том, что сделавший правильно получит больше, а «накосячивший» — меньше.

есть какая-нибудь умопомрачительно огромная ошибка, из-за которой все по написанному работать не может.

*Хотя это бывает крайне редко.*

Ни в коем случае не стоит пытаться исправить ее вместе с коллективом, потому что они поймут, что имеют на вас влияние и теперь могут что-то в бизнес-процессе подправлять.

В таком случае вы отзываете назад целиком весь процесс, переделываете его и снова внедряете.

Второй — и так чаще всего бывает, — если есть какие-то мелкие огрехи,

*из серии «достаточно прыгнуть два раза вместо трех», —*

и по уму-то надо их исправить. Но здесь возникает вопрос соотношения «цена — качество». Ваши сотрудники нашли несоответствия, и вы пошли у них на поводу, внося мелкие исправления. Вследствие этого они понимают: процесс — не догма!

Так что в этом случае наша правильная позиция заключается в том, что —

*доктор сказал в морг — значит, в морг —*

продолжаем прыгать три раза. Пометьте себе, что при создании новой версии рабочего процесса года через два это можно исправить (а сейчас временно закрыть глаза на два прыжка), но к тому времени много чего надо будет поправить, ситуация ведь постоянно меняется. И тогда все изменения одной пачкой будут введены в новую версию процесса. А пока — строго по написанному.

*Все будет так. Все будет так. Все именно так и будет.*

Мы должны следовать процессу от начала до конца сами.  
И заставить делать то же самое своих сотрудников.

Вы наверняка замечали, что в коллективах часто возникают интриги, склоки, попытки поменьше работать и при этом побольше зарабатывать. Если же всем известно,

*а если все делать по нашей технологии, это становится известно очень быстро,*

что все зависит исключительно от четкости действий, а не личной —

*даже шефской! —*

приязни, люди перестают интриговать и начинают заниматься делами — достаточно спокойно и умеренно дружелюбно по отношению друг к другу, с готовностью немедленно сообщить, если кто-то что-либо сделал не по инструкции, потому что от этого зависит положение, статус каждого сотрудника.

В такой ситуации отношения в коллективе становятся нормальными: вы руководите, люди работают. Забывается, что когда-то хозяин нянчился с каждым и все друг друга любили.

*Хотите любви — ищите в борделе. И не за хозяйские деньги.*

О любви к хозяину приходится сказать следующее: поначалу его все не любят. Но работают. А через некоторое время начинают уважать. И снова любить. Но по-другому — деваться некуда, любить приходится. И работают люди ради любимого шефа еще лучше.

\* \* \*

Хочется надеяться, что в следующий раз бизнес мы все начнем\* с прописи инструкций и процесса. Чтобы избежать всего этого геморроя.

\* Автор, как вы понимаете, тоже через все это проходил лично. И спотыкался чаще лошади из пословицы.

## НОВИЧОК, ИЛИ КАК НЕ БЫТЬ БИТЫМ

**Е**сли у нас небольшая фирма, то введением новых сотрудников в рабочий процесс занимается их непосредственный начальник.

*У продавца есть старший продавец, у кассира — старший кассир, у менеджера — старший менеджер.*

Он дает им на руки должностные инструкции и выступает в роли тренера. Отрабатывает с ними все процедуры, принимает у них экзамен и контролирует первые циклы выполнения обязанностей.

*В инструкцию старшего входит требование по обучению новых сотрудников.*

Под таким надзором новенький быстро входит в деловой ритм. На это уходит от половины рабочего дня (если объем работы небольшой) до двух-трех рабочих дней.

Это не причина отменять разрешенный Трудовым кодексом двухмесячный испытательный срок, во время которого мы платим новичку меньшую зарплату без премий и надбавок.

Но если у нас большой поток кандидатов (фирма немаленькая или есть сезонные колебания увольнений и приема новых сотрудников), встает вопрос: как сделать так, чтобы вновь прибывшие не размыли наш уже отработанный и четкий рабочий процесс?

Недавно вышла книга Джейми Рейди «Как я продавал “Виагру”»\*. Это, скорее, мемуары торгового представителя, посвященные фирме, ее системе работы и т. д. Написаны они в весьма ироническом стиле. Но, несмотря на то что автор



\* Рейди Дж. Как я продавал «Виагру». М.: Хорошая книга, 2006.

издевательски описывает свою работу в системе американской фармацевтической компании Pfizer, из книги можно почерпнуть много интересного. В частности, он рассказывает, как попал в эту фирму на работу.

Ему позвонили и пригласили на собеседование. «Нам нужны именно такие люди, как вы. Организованные, волевые. Мы вас очень ждем, приезжайте!» Предложили хороший оклад и условия работы. Поехал.

Приехал, смотрит — очередь. Высиживает в ней. Заходит в комнату, где мрачный человек говорит ему: «Не знаю, что там придумали в отделе кадров, но вы нам не подходите». Рейди пишет, что он только из упрямства уговорил собеседника подписать бумагу на следующий этап.

Приходит в другую комнату. Там сидит еще более хмурый тип и говорит: «Не знаю, как вы прошли предыдущее собеседование, но вы нам не подходите. Уходите». И снова Рейди, войдя в раж, веселил типа, рассказывал анекдоты и смешные случаи из времен службы в армии. Получил подпись и разрешение пройти следующее собеседование. Оно началось со слов: «Не знаю, как вас пропустили, но вы нам явно не подходите». И снова — истории из жизни родителей, поиск общих знакомых, любимые футбольные команды. Прошел и это собеседование. И сразу после этого — на три недели попал в тренировочный лагерь, где с утра до вечера его муштровали. Как укладывать багажник, как отвечать на вопросы, как описывать продукты. Именно муштровали — не чтобы «понял», а чтобы, НЕ ДУМАЯ, делал правильно! В этом соль.

По сути, его три раза поставили в типичную для торгового представителя ситуацию. Выяснили, что нужные для этой профессии качества у него есть. Теперь можно приступать к обучению.

О чем этот пример? Когда наша фирма разрастается, возникает потребность в проведении внутренних тренингов.

\* Именно внутренним обучением, а не силами свободных художников.

Тут нам нужен добавочный отдел в кадровую службу, который будет заниматься корпоративным обучением\*.

По сути, между вновь приходящими людьми и организацией мы создаем прослойку, которая бы адаптировала и встраивала свеженабранных сотрудников в рабочий процесс. Если у нас нет сильного притока людей — например, за неделю или месяц приходит-уходит один-два человека, то, в принципе, без этой прослойки можно обойтись. Их ассимилирует сама организация.

*Под личным контролем руководителя организации.  
Если мы не хотим делать эту работу сами, мы можем назначить наемного сотрудника. Но жестко контролировать его!*

Если поток людей сильнее, то такая служба по обучению необходима.

Поэтому мы сейчас немного поговорим о том, что такое тренинг.

*Каким он должен быть по уму, а не как у нас это обычно бывает.*

В переводе с английского *training* — это «тренировка, упражнение, дрессировка». Соответственно, *trainer* — «дрессировщик».

Сейчас многие очень часто говорят «читать тренинги». Будто бы это возможно — выйти перед сотрудниками, отчитать тренинг, и после этого все будут работать лучше. Это профанация.

*Цирк за наши деньги.*

Если тренинг заказывает наемный сотрудник — можно понять, зачем он это делает. Откаты еще никто не отменял. Но абсолютно непонятно, если подобное «чтение тренинга» заказывает сам владелец компании, выбрасывая на ветер собственные же деньги.

Есть всего два варианта окончания эпопеи с «чтением тренингов», и оба плохие.

Первый: этот «тренер» отнюдь не тренер и ничему людей не сможет научить — даже плохому.

*Мероприятие прошло, все тихо разошлись.*

Этот вариант сильно раздражает, но, в принципе, он безвреден, если не считать потраченных денег.

Второй: он научит чему-то *своему*, и это не совпадет с рабочим процессом компании. С технологией. И уже существующий строй начнет ломаться\*.

На наше счастье, у нас в стране хороших тренеров, способных «перетрахать по-своему», не слишком много. В основном люди занимаются концертной деятельностью, более или менее замаскированной под проведение тренинга.

Идея тренинга — настоящего тренинга — заключается в том, чтобы ввести обучаемых в работу по должностной инструкции. Все, чему учат на тренинге, взято из должностной инструкции. Людей дрессируют на выполнение всех шагов — так, как положено\*\*. Если в должностной инструкции написано: «Перед тем, как снять трубку, встаньте», — то на тренинге: звонок — встал — снял трубку; звонок — встал — снял трубку. И так до тех пор, пока сотрудник при звуке звонка не начнет вскакивать сам. Павлов был прав\*\*\*!

Зашел в торговый зал клиент — менеджер подался вперед, расширил глаза, улыбнулся. Отрабатываем реакцию по пять раз в минуту по команде. «Наклонился! Расширил глаза! Улыбнулся!»

Практически все поддается тренировке: как снимать бирки с товара, заполнять документы, заучивать прайс-лист, проводить оперативные совещания.

\* Понятно, если в фирме и так бардак и стихийная организация, то один постоянный человек ничего не изменит. Не важно, научит он плохому или хорошему.

\*\*Еще раз: не чтобы «поняли», а чтобы по-другому сделать не получалось просто.

\*\*\*Иван Павлов — крупнейший русский физиолог, лауреат Нобелевской премии, автор теории условных рефлексов.

Тот, кто не понял с пятого раза, как правильно работать, — свободен. Кто понял с третьего — молодец.

*«Можешь сделать карьеру!»*

Суть тренинга — в дрессировке: на определенный стимул должна быть определенная реакция.

Если у нас есть четкая должностная инструкция, сотрудник привыкает действовать правильно, не думая, автоматически. Что нам и нужно.

Если с помощью тренинга достигается приемлемая автоматичность в действиях сотрудников, то затраты на него оправданы. И поэтому в каждой компании должны быть свои внутренние тренеры, знающие, чему учить и какие навыки отрабатывать. А не заезжие гастролеры, цель которых — развлечь сотрудников ради хорошего отзыва.

Если нет собственных тренеров, их функции выполняют либо руководители подразделений, либо, если работников много, специально обученные начальники звеньев, пятерок, команд. В любом случае мы не можем позволить себе доверить обучение сотрудников посторонним людям, не знающим нашей традиции.

*И уж тем более платить им деньги непонятно за что.*

Конечно, небольшим компаниям можно приглашать тренеров со стороны, если они не держат собственный тренинговый отдел. Но смыслом их работы должно быть именно то, что описано выше, а не какие-то свои типовые программы этих тренеров. Нас часто приглашают для отбора и обучения консультантов для сети салонов мебели в Уфе. Мы разрабатывали им рабочий процесс и должностные инструкции, поэтому мы представляем, кто владельцу нужен и чему их надо научить.

Но если в вашей компании есть специальный человек по настройке новых людей на работу\*, ассимилировать и расставлять людей на рабочие места вам будет проще и дешевле.

\* Как станки: отладил и приглядывает.

Что касается «тренингов» командообразования — это дело скверное. Обычно они выливаются в коллективную пьянку на деньги хозяина.

Как-то в Белоруссии, на турбазе, мы встретили знакомого, который проводил там тренинг по командообразованию. Полдня народ просто веселился — пейнтбол, боулинг. Вечером к ним приезжали приглашенные звезды из КВН. И свободный до утра знакомый мрачно сказал: «Что я, что они — одни и те же клоуны».

Помните, в советских санаториях раньше был массовик-затейник с набором игр для ободрения публики? Так вот, посторонний тренер развлечет ваших сотрудников примерно так же. А смысл?

Всерьез проведенный тренинг командообразования вообще не несет ничего, кроме вреда: после него коллектив сплачивается, все друг друга покрывают и сообща противостоят усилиям руководства. После такого тренинга нам приходится менять весь коллектив, а не просто увольнять пару тройку тех, кто накосячил.

Это приносит нам только убытки. Это не окупается.

На самом деле, если мы нормально делаем свою работу — то есть нанимаем тех, кто будет работать легко и с удовольствием, кто хочет работать и благодаря четким инструкциям знает, как это делать, — наши сотрудники в мотивациях и подобном развлечении не нуждаются. Они и так нормально делают свою работу. А если мы взяли непонятно кого, не сказали, как работать, не научили и стоим над душой и требуем неясного результата — сотруднику, конечно же, нужна «мотивация», чтобы он как-нибудь уж сам расстарался.



*Но и это не поможет. Что делать-то — все равно непонятно!*

Если мы делаем свою работу как следует, то единственные тренинги, которые нам нужны, — это тренинги по внедрению должностных инструкций.

Соответственно, если мы помним, что смысл обучения — добиться, чтобы работа коллектива быстрее и легче приносила нам прибыль, то все идет так, как надо. А вот если мы будем считать, что наш долг — обеспечить «личностный рост» сотрудников или что-нибудь в этом роде, то все будет из рук вон плохо.

Было время, когда в середине 90-х годов тренинги начали проводить профессиональные психологи, которые полагали, что психика людей постоянно нуждается в лечении. Особенность заключается в том, что человек в полном психическом здравии (если такое бывает) — плохой сотрудник. Если вы заметили, лучшие наемные работники — это люди с проблемами и комплексами по жизни.

Среди моих знакомых есть настоятель монастыря в одной из областей, который в мирской жизни занимался психотерапией, а потом стал лечить и братьев. И, судя по всему, делал это качественно, потому что народ начал уходить из монастыря. Все у них наладилось, а если все уже хорошо, чего в монастыре-то сидеть? Можно идти в мир, там все хорошо.

**Тренинги вроде «мотивации» и «командообразования» — плохо! Тренинги по дрессировке рабочего процесса — хорошо!**

**В небольших фирмах обучить нового сотрудника может непосредственный начальник, более крупным компаниям нужен собственный тренер.**



## ПООЩРЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ

*Если ваш начальник не дерьмо,  
то он дерьмо-начальник.*

Народная мудрость

**Д**ля лучшего понимания практики поощрений и наказаний сделаем небольшое философское отступление.

Шкала ограничений, о которой мы говорили в самом начале книги, может быть еще названа шкалой *страха*. Чем ниже точки отсчета — тем меньше страха. До нуля — страхи реальные, выше нуля возрастает количество воображаемых страхов. В этом смысле Умные-и-бедные (честные люди) — это те, кто боится больше других.

Их страх — страх будущего, нестабильности, несправедливости, неопределенности — стимулирует их на попытки подкупить жизнь, судьбу, какое-нибудь божество, духов, эгрегор, карму и прочий всемирный разум.

«Если я буду следовать правилам, на меня кирпич никогда не свалится».

У Умных-и-бедных есть очень любопытное убеждение — ни с кем ничего не случается не по его вине. Это неправда, но людям спокойнее так думать, они подпитываются этой иллюзией.

Все зависит только от меня. И значит, если я буду хорошим, соблюдать «правильные правила», то жизнь меня не обидит.

У Умного-и-бедного достаточно хорошо развито воображение для того, чтобы придумать себе страхи в наказание за нарушение каких-либо правил. И найти связь между их нарушением и своими неприятностями.

Мы-то, Фермеры, в курсе, что жизнь совсем не справедлива. Худшему человеку на земле может невероятно везти. А лучшему — ну никак. И наоборот. И еще раз наоборот. Камни и манна небесная падают на голову вне зависимости от наших духовных заслуг.

Но Умных-и-бедных такая картина мира не устраивает. Она кажется им опасной. Поэтому они стремятся находить закономерности и правила, которые помогут сделать эту жизнь *предсказуемой*.

Для нас, Фермеров, непредсказуемость — это риск и возможности. Для Умных-и-бедных — это страх. Это потери. Поэтому для них важны не столько деньги, сколько почет и уважение со стороны окружающих как гарантии стабильности и защищенности.

*Если что, мне помогут все вернуть как было.*

Умные-и-бедные легко управляемы как раз именно потому, что они более трусливы. Да, они не герои. Но хорошо управляемы.

*Это плюс.*

Предсказуемость — это то, к чему они стремятся. Это то, что их успокаивает. Именно поэтому Умные-и-бедные без руководства чувствуют себя неуютно. Им нужен главный, который четко скажет: вот так — правильно, вот так — нет.

Расположение этого мира к себе они заслуживают примерным поведением. По правилам, в которые верят. Если

они верят, что для сохранения спокойствия и текущего положения вещей надо собственноручно вешать сограждан (если они искренне в это верят!), то будут вешать. Если не верят, не будут.

Поэтому смысл управления нашими лояльными и добросовестными сотрудниками заключается в том, что мы даем им большие или меньшие гарантии спокойного будущего (а не больше или меньше денег).

Это не значит, что можно совсем не платить им денег — полное их отсутствие подрывает уверенность в надежности завтрашнего дня. Тут другое. Вы замечали, наверное, что начиная с определенного уровня повышения зарплаты люди лучше не работают. Все потому, что стабильность в деньгах уже есть и если денег больше, то жизнь спокойнее не становится. Нужны гарантии другого рода.

Но, с другой стороны, когда Умные-и-бедные видят не наказанное никем нарушение правил, они расстраиваются и огорчаются. Это портит их картину мира и заставляет суетиться и искать новые правила.

\* \* \*

Вернемся к практике. Поощрения и наказания можно разделить на материальные и нематериальные (рис. 9 на с. 166).

С материальными поощрениями и наказаниями все довольно просто. Достаточно соблюдать одно-единственное правило: материальные поощрения и наказания назначаются только и исключительно за выполнение или невыполнение должностных инструкций.

*Иначе говоря, за прописанные обязанности.*

<p><b>МАТЕРИАЛЬНЫЕ ПООЩРЕНИЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Премии</li> </ul>	<p><b>МАТЕРИАЛЬНЫЕ НАКАЗАНИЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Штрафы</li> </ul>
<p><b>НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ПООЩРЕНИЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комфортное место работы</li> <li>• Новое оборудование</li> <li>• Удобный график работы и отпуска</li> <li>• Перспективный проект</li> <li>• <b>Хорошее отношение шефа лично к сотруднику</b></li> <li>• Компания может дать сотруднику кредит на льготных условиях</li> <li>• Компания дает сотруднику возможность обучения по ее технологии</li> </ul>	<p><b>НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ НАКАЗАНИЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Некомфортное место работы</li> <li>• Старое оборудование</li> <li>• Неудобный график работы и отпуска</li> <li>• Бесперспективный и хлопотный проект</li> <li>• <b>Плохое отношение шефа лично к сотруднику</b></li> <li>• Компания не дает кредит сотруднику ни на каких условиях</li> <li>• Компания не дает сотруднику возможность обучения по ее технологии</li> </ul>

Рис. 9 | *Виды поощрений и наказаний*

Важно, чтобы назначались и поощрения, и наказания. Штрафовать тоже надо! Выполнение инструкций — свято! А их невыполнение — наказуемо!

У исполнителя должно быть очень четкое и ясное понимание: «Я знаю, за что я получаю деньги. Знаю, сколько заработаю за месяц и из чего это складывается. И получу от фирмы ровно столько, сколько должно быть по правилам».

*Если я все буду делать правильно, я буду получать заслуженное.*

И к сожалению, в большинстве случаев логическую связь между работой и зарплатой в голове сотрудника рвет именно руководитель, когда он не назначает штрафов.

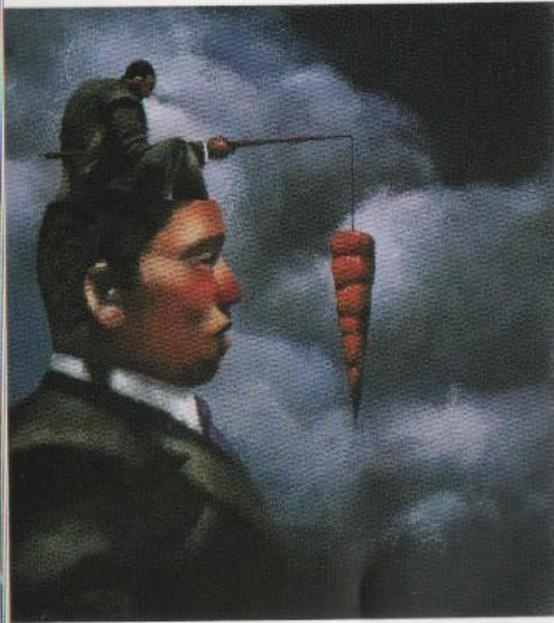
Когда сотрудник не очень хорошо понимает, за что и сколько он получит денег, ему беспокойно. Для Умных-и-бедных это нестабильность, произвол\*, это самое плохое, что может быть в жизни.

Есть два способа допустить ошибку в материальных поощрениях и наказаниях. Первый — недодать. То есть нечестно отнять деньги (или выплатить меньше, чем положено, или оштрафовать за то, за что штраф не полагается). Второй — выплатить больше (не оштрафовать тогда, когда следует, дать премию или нечто материально ценное просто так — за заботу, любезность, рождение детей или семейное несчастье).

*Почему-то часто на день рождения ребенка сотруднику делают подарки от компании. Шеф как человек, от себя лично может скинуться со всеми на подарок. Но фирма-то при чем? Она же не участвовала в зачатии и родах.*

В таких случаях сотрудники понимают одну вещь: деньги можно получить, не заработав.

\* Произволом Умные-и-бедные считают непонятные правила, отсутствие стабильных правил или правила, которым физически невозможно следовать.



## **Деньги мы платим только за выполнение того, что прописано в должностной инструкции.**

Как только Умные-и-бедные перестают понимать связь между своими усилиями и зарплатой, они начинают хитрить. Если эта связь крепкая и ясная, они ведут себя как положено — стараются заслужить стабильность и гарантию.

*Помните, как у Жванецкого: «Зарплата у меня хорошая. Маленькая, но хорошая». «Хорошая» в этом смысле — регулярная и гарантированная.*

У нас получается стройная и понятная схема. Мы взяли нужного человека. Дали ему инструкцию, выполняя которую невозможно не сделать работу правильно. Человек делает. И получает за это деньги. В жизни его все устраивает. У него есть гарантии, что он свои деньги получит.

Как только эта схема нарушается, например, мы обещаем деньги за результат, но не даем инструкции для его достижения, или мы даем инструкции, но не связываем их с системой оплаты:

*ты работай пока, а я оплачу, как мне захочется, — человек гарантии теряет. Ему становится плохо.*

Если мы устраиваем сотрудникам праздник — поим-кормим на свои деньги, то так мы сами показываем Умным-и-бедным: хозяйских денег не жалко!

*А потом удивляемся, почему вдруг они начинают воровать и транжирить.*

Часто хозяева склонны поднимать зарплаты ни с того ни с сего, без видимых причин. Ну, есть лишние деньги. И что?

Это веский аргумент? Или делать подарки на рождение детей.

*Вы имеете к этому отношение?*

Это не повод давать деньги! Это личные дела работников, пусть они сами с этим разбираются.

Каждый сотрудник получает оплату только по результату своего личного труда. Мы наняли его, мы научили делать его работу. И оплачиваем его труд. А прибыль со всей фирмы должен получать хозяин\*. И тогда все в порядке.

\* Убытки тоже.

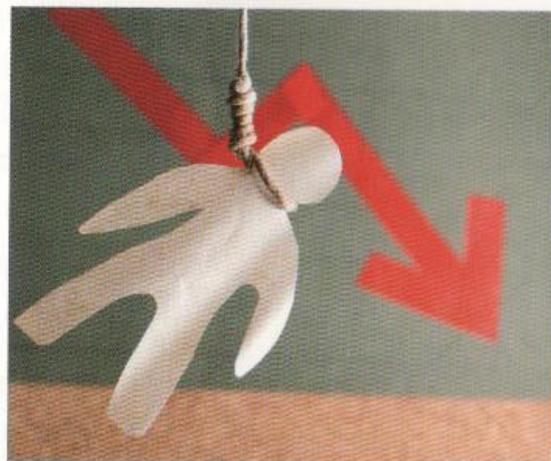
### **Каждый отвечает за свой личный труд.**

*В компании не должно быть способов получить деньги за то, что сотрудник не сделал.*

Когда мы говорим об Умном-и-бедном в миддл-менеджменте, мы понимаем, что у них, в отличие от Умных-и-бедных исполнителей, есть большее количество алгоритмов выбора. У них есть намеки на инициативу. Они могут сделать работу по выбору — с большей или меньшей пользой, поэтому лояльность сотрудников с появлением миддл-менеджмента становится решающим фактором.

И для всех моментов работы, которые прямо и непосредственно в инструкциях не описать, у нас есть система нематериальных, или административных, поощрений и наказаний.

Смысл их прост. Когда мы не можем прямо потребовать чего-либо и, соответственно, заплатить или не заплатить за это, мы стараемся сделать так, чтобы сотрудник догадался, что стоит делать, а что — нет. По сути, для организации его поведения нам нужны стимулы на уровне «гордости», «удобств», «облегчений» и «свобод». Их может быть несколько.



**Рабочее место.** Оно может быть как возле широкого окна с приятным видом, так и на сквозняке у выхода. Сотрудники не могут занять то место, которое они выбрали сами. Это решает руководитель. Мы лишних денег не потратим, но сотруднику станет хуже. Или лучше. Повезет или не повезет.

**Оборудование.** Вы все равно будете покупать компьютеры для дополнительных сотрудников. Но кому-то уже можно дать новый монитор, а кому-то пока рано. Новый монитор получают те, кого вы хотите поощрить.

**График работы.** Если от того, придет вовремя сотрудник или нет, зависит выполнение рабочего процесса, он обязан быть на месте минута в минуту. Но если для выполнения его работы не важно, придет он на час раньше или позже, мы можем либо требовать от него приходить вовремя, либо давать ему послабление.

*Сотрудник получил не прибавку к зарплате,  
а удобство — что более ценно.*

Предоставлять или не предоставлять отгулы по нужде, давать ли административный отпуск.

Кстати, сверхурочную работу компенсировать отгулами гораздо лучше, чем бесконечными доплатами!

Когда дать отпуск. В ноябре или июле.

Распределение проектов.

Например, есть заказчик — ЧП «Пупкин» — на десять тысяч рублей в квартал. И есть мобильный оператор — на сотни тысяч рублей в месяц.

У менеджеров этих проектов инструкции одинаковы. Проценты только разные. Кому достанется Пупкин, а кому все-союзный мобильный оператор — решает хозяин.

*Вчера ты что-то ворчал про нашу компанию? Вот тебе ЧП «Пупкин»! А ты сэкономил на прошлой неделе денег для фирмы. Молодец! Тебе крупный проект.*

Очень часто руководитель принимает маразматическое решение, когда думает: «С оператором любой дурак справится, вот дурака туда и отправим. А ЧП «Пупкин» — сложный проект, поэтому мы отправим туда лучшего менеджера». И в фирме все понимают: быть лучшим менеджером — себе дороже! Здесь разумный принцип один: «Лучшее — лучшему!»

*Лучшие ресурсы — лучшему продукту. Лучшие сотрудники — лучшему клиенту. Лучшее финансирование — лучшему проекту. Это простой здравый смысл.*

Самый дешевый и действенный метод поощрения — это **настроение шефа**. Для Умного-и-бедного даже постоянно злой шеф предпочтительнее, чем сегодня веселый, завтра дико яростный, послезавтра грустный и тихий — *вне связи с ним, с сотрудником, и его делами.*

*Это нестабильность, непредсказуемость, это опасно, здесь нет правил.*

И когда мы приходим на работу с тем настроением, которое есть на самом деле, мы воспринимаемся нашими сотрудниками как непредсказуемые истерики. Какое поведение шефа предсказуемо для Умных-и-бедных? Он всегда добр к тем, кто делает все правильно. И всегда недоволен теми, кто делает не так, как надо. Все логично.

И тем не менее мы почему-то позволяем себе,

*плохо позавтракав,*

бурчать на тех, кто все сделал правильно. Конечно, они не понимают нашей реакции.

Или наоборот: у нас свадьба внука, мы пришли на работу радостные и всем улыбаемся. Даже тем, кто не сделал все как

положено. И остальные понимают — стараться не стоило. Шеф и так всеми доволен.

Внук и завтрак остаются дома. Мы приходим на работу в добром расположении духа, видим Василия Алибабаевича, который сделал не то, что надо, сдержанно здороваемся и проходим мимо, сурово нахмурившись. Разворачиваемся, видим Глафиру Степановну, которая сделала то, что не была обязана делать. «Здравствуйте, Глафира Степановна! Как настроение? Как внук? Как дела? Спасибо, да! Заходите почаще! Всегда рад». Разворачиваемся, холодно смотрим на Василия Алибабаевича, говорим: «Работайте». И идем дальше.

Это наша работа.

Надо уметь создавать у своих сотрудников ощущения смутной радости и смутной угрозы. Это очень дешево нам обходится, однако очень эффективно работает.

Общий принцип распределения административных поощрений и наказаний прост. Кто-то делает то, что нужно, и ему многое можно. А этот не делает то, что нужно. И ему можно гораздо меньше\*.

\* Практически прямая цитата из кинофильма «Кот домашний средней пушистости». Там маститый советский писатель объясняет немаститому простые истины: надо делать то, что нужно. А не то, к чему зовет сомнительное творческое начало.

Человек, сделавший не то, должен получать «момент невезения» в течение ближайших суток-двух.

Не захотел остаться поработать пару вечеров бесплатно? Рабочее место — в коридоре. Извини, реорганизация. Буквы на клавиатуре — западают. График работы — ночной. Отдых — по утрам выходных. И убыточный проект.

И остальные, глядя на невезунчика, делают все, как положено. На субботник? Бесплатно? Да с удовольствием!

И наоборот: работник, сделавший все правильно, получает «везение». И когда человек понимает, как к нам приспособиться, он делает все, как нужно, не ради нас, а ради себя — своего выживания и спокойствия.

**Предоставление кредитов** — еще одна форма поощрения. Смысл этого поощрения в том, что банк на выгодных для сотрудника условиях денег не даст, а мы дадим. Обычно это связано с тем, что мы хотим привязать к себе сотрудника.

*В некоторых случаях достаточно поручиться за человека в банке.*

Но важно помнить, что действующее российское законодательство не обеспечит нам гарантию получить кредит назад. Поэтому надо быть крайне осмотрительным в том, кому дать кредит, а кому нет. Давая его сотруднику, мы должны быть уверены в том, что он будет очень сильно и иррационально бояться не вернуть его в срок. А не быстренько просчитает варианты.

**Обучение.** Обычное неправильное отношение к учебе выражается в том, что хозяин приплачивает сотрудникам за то, что они учатся.

*Оплачивает их обучение и одновременно платит им зарплату.*

А потом обученные сотрудники либо хотят больше денег, либо уходят. Вывод очевиден: стороннее обучение сотрудников нам не выгодно. Ни при каких условиях. Оно может быть неизбежно (редко), но это не то, к чему надо стремиться.

Есть только один интересный нам вариант — когда сотрудник учится у нас же, по нашим должностным инструкциям, чтобы продвинуться внутри компании. Поэтому, вместо того чтобы всех силой загонять на нами оплаченное обучение, слушать их нытье и возражения, правильнее сделать по-другому.

Продвинуться и сделать карьеру в фирме без обучения по нашим инструкциям невозможно. Но в качестве поощрения за хорошую работу мы можем допустить сотрудника к обучению — за его же деньги. Этот допуск и есть административное

поощрение. Соответственно, запрет на обучение — это административное наказание.

*По сути, это недопуск к продвижению.*

В принципе, мы не заинтересованы в вертикальной карьере сотрудников.

*Нет гарантии, что из хорошего менеджера по продажам получится хороший начальник отдела продаж. А из начальника отдела продаж — коммерческий директор. Способности разные.*

И еще — мы не обязаны оплачивать выполнение желаний сотрудника. Хочешь учиться — учись. Но мы из твоей зарплаты вычтем затраты на это. В идеале, в фирму должны возвращаться все выплаченные ею зарплаты. Частично это все-таки возможно.

Вот пример одной фирмы, расположенной под Харьковом. Производство находится далеко за городом, там работают несколько тысяч человек. Рядом с заводами построили общежитие, где за небольшую, но плату, сотрудники могут жить в будни. Там же есть магазины, принадлежащие фирме, в которых можно все купить. С небольшой, но такой торговой наценкой. Есть даже и другие удобства.

Даже с наценкой компании все цены ниже городских. Но тем не менее фирма стабильно имеет доход со всех продаж в созданном поселке. И так возвращает часть денег, выплаченных сотрудникам.



### **Выводы:**

**материальные поощрения даются только за выполнение или невыполнение должностных инструкций.**

**Нематериальные — за выполнение или невыполнение неписаных правил.**

\* \* \*

Всегда оценивайте выгодность того или иного административного поощрения с точки зрения экономической прибыли. Главный для нас принцип — мы не должны тратить на поощрения деньги, но должны создавать весьма ощутимое удобство или неудобство нашим сотрудникам.

*Даже обещание дать хорошую рекомендацию при увольнении — это тоже административное поощрение. Перевод с испытательного срока на контракт. С временного контракта на постоянный.*

**Создавать выборочные удобства  
и неудобства нашим сотрудникам —  
это тоже наша работа.**

То, о чем мы говорили, — это не дополнение к нормальному руководству. Это нельзя делать только тогда, когда нам захочется. Это все те же профессиональные технические решения. Если мы этого не делаем, мы теряем нити руководства. Потому что тогда это сделает кто-то другой —

*начальник отдела снабжения или секретарь.*

И вот уже именно его все слушаются, ему угождают и делятся откатами.

Помните: мы работаем не с «людьми», а с «арендованным оборудованием». И это оборудование требует именно такого обращения, чтобы нормально функционировать. Так у него расположены кнопки.





## ПИСАНЫЕ И НЕПИСАНЫЕ ПРАВИЛА

**К**ак «дрессировать» людей, мы поняли. Теперь разберем, для чего это нужно делать.

Писанные правила — это должностные инструкции каждого сотрудника. Выполнения их добиться несложно. У нас для этого есть материальные поощрения и наказания. С неписаными правилами сложнее.

Есть один любопытный способ выманивать деньги у нашего брата собственника: продавать что-то типа «миссии предприятия» или «корпоративной культуры».

Когда мы вывешиваем в коридоре офиса листочек с миссией компании, который нам стоил немалых денег, это работает не лучше, чем в свое время работал Моральный кодекс строителя коммунизма. Он тоже висел на стенках. И что?

Человек, даже Умный-и-бедный, склонен выполнять договоренности, но сопротивляться требованиям, не входящим в договоренности. А что такое миссия, которую мы вывешиваем в коридоре? Это требования, которые мы хотим предъявлять своим сотрудникам, ничего им за это не предоставляя.

Естественно, мы получаем ожидаемую реакцию.

*«Надо быть...» — «Идите в баню».*

*«Надо носить...» — «Ну вот еще!»*

В одном из банков сотрудников заставили носить галстуки зеленого цвета. Так их, в пику руководству, как только не носят. И за спиной, и бантиком, и наискось. Формально правильно, а по существу — точно, издевательство.

На силовое насаждение неписаных правил мы всегда получим в ответ именно такую реакцию. Так работает человеческая психика.

Основная задача биологического организма — приспособиться и выжить. Как только появится угроза выживанию, человек очень быстро приспособливается к новым правилам.

У нас у всех есть одна черта: когда нам объясняют правила — что мы обязаны делать — и требуют от нас их выполнения, мы начинаем сопротивляться и возражать.

*Оказываем противодействие.*

А те правила, о которых человек сам догадался, воспринимаются им как его собственные. Они никем ему не навязаны. Он сам их заметил. И принял. Это его достижение. Он им еще и поделится. Сам. И неодобрительно отнесется к нарушителям.

Если мы организуем условия, невыполнение которых угрожает стабильности, человек приспособится к ним сам. Добровольно.

И нам не придется говорить ему: «Экономь!» Так он скорее будет растрачивать назло. Но если показать, что тот, кто экономит, выживает гораздо легче, — он начнет экономить по собственному побуждению. С рвением.

Человек сам найдет неписанные правила и будет им следовать даже в убыток себе. Это будет его ноу-хау, новая закономерность в жизни. И он обязательно поделится ею с окружающими.

Когда в компанию приходят молодые сотрудники и начинают качать права, к ним подходят «старички» и ласково

объясняют, что не стоит так делать. ТУТ ТАК НЕ ПРИНЯТО! Им даже не объясняют, почему не надо. Просто не надо — и все. Тебе же хуже будет.

Не шеф всех заставляет. А свои же, коллеги. А если качавшего права коллеги не приструнили, он тут же получает свою большую порцию «невезения». И все остальные снова получают подтверждение — не надо. НЕ ПРИНЯТО!

Неписанные правила действуют только тогда, когда по ним негласно дрессируют, а не открыто убеждают выполнять их по команде сверху.

*Уговорами тут делу не поможешь.*

Между неписаными правилами и условиями работы должна быть прямая связка «стимул — реакция». Сделал правильно — получи сладкое. Сделал плохо — вот тебе порция «невезения».

Главное — быстро отреагировать шефу. В течение одних-двух суток. Если позже, то человек обычно не понимает, за что наказали/поощрили. Он же еще не нашел свое правило.

Когда человек находит эти закономерности сам, он в них искренне верит. И заставляет в них верить всех окружающих.

Понятно, что обработать так весь коллектив у нас не хватит ни сил, ни времени. Поэтому мы внедряем неписанные правила на уровне миддл-менеджмента.

*Тех, кто строит всех остальных.*

Важно: неписанные правила не объясняются прямо!

Любое прямое объяснение сведет всю работу на нет. Как только людей в организации становится достаточно много, прямые объяснения (кроме объяснений рабочего процесса)

перестают работать. Надо, чтобы человек догадался. Тогда нам не придется его контролировать. Контролировать себя он будет сам!

*Догадался и решил для себя, что это правильно. Теперь, выполняя найденные правила, он обеспечивает себе защиту от непредсказуемости этого мира. И поэтому будет их четко придерживаться.*

В этом смысл неписаных правил. Они не задаются вывешиванием миссии на стену. Они задаются систематической дрессировкой без объяснений, почему именно так. Обычно полутора недель достаточно, чтобы люди сообразили, как делать надо. И они думают, что нашли рычаг управления вами.

Есть байка про обезьян, которая хорошо иллюстрирует эту мысль.

В клетке сидят четыре обезьяны, под потолком висят бананы. Обезьяны пытаются добраться до бананов, их окатывают ледяной водой из брандспойта.

Животные больше не бегут, сидят, сохнут и греются. Если кто-то порывается к бананам, трое остальных ее ловят и бьют.

Одну из четырех обезьян заменяют на новую. Она бежит к бананам, остальные ее ловят и бьют.

Убирают еще одну мокрую обезьяну, сажают сухую. Она бежит к бананам. Остальные трое (включая и ту, сухую) ее ловят, бьют.

И снова убирают мокрую. Сажают сухую. В клетке та же самая ситуация: новая обезьяна бежит к бананам, остальные (включая тех двух сухих, которые не знают почему) ее ловят и бьют.

Через некоторое время из клетки забирают последнюю мокрую обезьяну. И все повторяется заново.

Почему они бьют обезьяну, бегущую к бананам, уже никто не знает. Тут так принято.

Нам важно, чтобы люди в нашей компании не задумывались о том, почему они действуют так или иначе. Так принято. И все. Так тут выживают. Но это «так» должно быть в нашу пользу.

*Варианты неписаных правил типа: «Шеф два раза не сказал — значит, можно не делать», «Не переспросил, можно не докладывать», «Уходить можно в шесть, а заканчивать работать в пять» — плохие варианты.*

В любом коллективе стихийно появляются неписанные правила. И если мы не контролируем — какие, мы получаем плохо управляемую организацию, где неписанные правила могут свести на нет правила явные. Наша задача — этими процессами управлять! Причем не в оставшееся от работы время. Это и есть наша работа. Наши обязанности.

И тогда у нас не будет необходимости каждый раз проверять отчеты. Потому что те, кто их составляет, будут их писать правильно — на всякий случай.

*Чтобы не получить огромную порцию «невезения».*

Обычно любая компания способна принять до пяти постоянных неписаных правил. Поэтому лучше заранее решить, какие пять правил вы внедрите в свою фирму.

Правило «Не опаздывать!», как правило, не приносит прибыли фирме напрямую. Или «Не курить!».

Вводить имеет смысл те правила, которые либо прямо приносят нам деньги, либо препятствуют их оттоку. Например...

### **1. Беречь имущество фирмы.**

В некоторых фирмах принято, даже когда никто за этим не следит, печатать черновики на обратных сторонах

других черновиков. Или документы внутреннего пользования распечатывать на старых принтерах с испорченными картриджами. Закупать оборудование хорошее, но всего лишь достаточное для выполнения работы, а не роскошное.

## 2. Экономить.

Если вы сами показываете, что бережете деньги, — можно вводить правило. И наоборот, если шеф не экономит и заказывает банкет для сотрудников — сколько бы он потом ни вводил правило экономии, не получится! Люди видят, что шеф сам не бережет свои деньги.

*А мы-то чем его лучше?*

## 3. Постоянно привлекать клиентов.

Здесь есть нюанс. Общение с клиентом, даже потенциальным, — это отдельная квалификация. Поэтому нам невыгодно требовать этого от всех сотрудников, иначе мы опять сужаем круг людей, которых можем нанимать. Поэтому часто одним сотрудникам мы прямо запрещаем выходить на контакт с клиентом, а других специально для этого готовим.

Как, например, на одном из автосервисов клиента встречают резвые и симпатичные парнишки в красивой униформе, уводят его пить кофе, загоняют машину в бокс, где передают ее хмурым мужикам в замасленных тужурках. Те в ней копаются и чистят, уходят. И симпатичные пареньки выводят машину клиенту.

4. Приводить *подходящих* кандидатов на работу (а не своих родственников и друзей).
5. Задерживаться и доделывать бесплатно.
6. Хорошо отзываться о фирме всегда и везде.

Вводить такие правила надо поочередно. На каждое из них уходит от полутора недель до пары месяцев. Установили первое, убедились, что оно работает, — и начинаем работать над следующим.

*Предыдущее поддерживаем и подкрепляем.*

Вы можете придумать для своей компании и много других правил. Но есть одно правило, которое вводить нужно обязательно и в первую очередь: каждый сотрудник обязан своевременно информировать руководство о происходящем в компании\*.

*О любых отклонениях в работе и неправильном исполнении инструкций и неписаных правил.*

Это необходимо для руководства. Мы не можем принимать верные решения, если не имеем точной информации.

Первое, что делает моя контора, когда начинает работать с какой-либо фирмой, — расспрашивает руководство, сотрудников и клиентов. Собранная информация об одном и том же, но с очень разных точек зрения. Наибольшая разница обычно между тем, как представляет себе дела в компании шеф и как это представляют все остальные.

Потому что шеф не собирает информацию от сотрудников, а опирается только на официальные версии событий. И свои надежды.

*Если в фирме некому сплетничать — разбавьте коллектив женским полом. Очень действенно!*

В идеале это выглядит так: троим рассказали анекдот про шефа. И шефу об этом должны сообщить четверо — включая рассказчика: краткое содержание анекдота, кто рассказал, реакция присутствовавших.

Если мы не имеем информации вообще, мы не можем принимать верные решения. Если мы получаем информацию

\* Стучать.  
Докладывать.  
Доносить.  
Не в словах дело.

только от определенного круга лиц — они нами управляют. Поэтому единственно правильный вариант — когда до нас доносят информацию все (или как минимум 80% сотрудников).

*Максима Джефферсона: любой мошенник ведет себя как честный человек, если находится в хорошо освещенном людном месте.*

В XVII веке примерно в одно и то же время появились две республики — французская и американская. Во Франции конституцию писали гуманисты и философы, которые верили, что в человеке есть много хорошего. Надо только дать ему волю, и это хорошее само проявится. Эта конституция утонула в крови гражданских войн.

В Америке конституцию писали мошенники, лавочники, торгаши, то есть люди, трезво понимающие принципы жизни. Поэтому она с самого начала писалась по принципу: «Все за всеми следят!» — и не особо менялась в течение двухсот лет.

Это и есть нормальный психологический климат в коллективе.

*Руководство в курсе, оно все знает, оно примет меры. Можно не «жучить». И быть спокойным, что другие тоже не «жучат».*

Мы не сможем принять решение, пока не получим информацию из разных источников. Поэтому тот, кто был свидетелем причинения вреда фирме и не сообщил, очень перед нами виноват. Даже если покрывал своего друга. И, как следствие, получит очень большую долю «невезения».

*Мы не против дружбы как таковой.  
Но пусть все дружат за порогом фирмы.*

Вы удивитесь, насколько лояльным может быть коллектив, в котором все сотрудники обо всем рассказывают шефу.

Причем никто не знает, кто о чем расскажет в следующий раз. Поэтому, напортачив, каждый старается рассказать об этом шефу первым.

*И правильно!*

Поощрять надо только за определенную информацию — не о чирее на пятке младшего менеджера отдела продаж. О работе!

Людам становятся понятны правила игры. И, как следствие, люди начинают работать спокойнее и лучше. Любое несоблюдение написанных правил мы должны наказывать. Если это позволяет себе особенно ценный для вас сотрудник — отправьте его на высылки, пусть сидит там один и делает свою работу. Удалите его от остальных.

*Но помня принцип — каждого можно заменить если не одним, то несколькими — мы все-таки предпочтем гениев убрать из фирмы. Потому что, в конечном счете, бизнес — это не люди, а машина.*

Второе правило, которое рекомендуется насаждать наряду с предыдущим, — не допускать утечки информации. По сути, все потоки информации должны стекаться только к шефу. Когда ее требуют другие, люди должны молчать наглухо. Даже если думают, что эта информация не конфиденциальная.

На практике люди все равно что-то постоянно обсуждают. Поэтому это правило удобно сочетать с вбрасыванием нужных нам слухов об очередных грандиозных достижениях нашей компании.

*Чтобы было что обсуждать!*

Если мы даем им нужный материал, они будут своими сплетнями нас рекламировать. Если мы его не даем, то слухи все равно будут, но не в наших интересах.

*Итак, неписанные правила — это то, что мы хотим от сотрудников, но не можем потребовать этого напрямую.*

У автора книги есть хороший друг, который несколько лет назад устроился работать программистом в московский филиал одной из американских фирм. Тогда он был молодым и наглым, но уже умным. Его молодость и наглость проявились сразу же после начала работы, когда в фирме начали менять рабочий процесс. Он сразу же начал выступать в первых рядах протестующих, буянить, что и раньше все было хорошо, лучше уже не будет.

Но через некоторое время позвонил посоветоваться — все пошло не так: «Сиж у двери на сквозняке. Проектов не дают, работаю за голый оклад. Со мной не здороваются шеф и не разговаривают сотрудники».

Совместными усилиями разработали план действий. Отныне молодой и наглый сотрудник должен был стать в деле внедрения нового процесса святее папы римского. Горячо поддерживать все начинания руководства. Чтобы такая перемена не выглядела странно, решили разыграть сценку.

В определенный момент парень сделал задумчивое лицо: «Может, я чего не понимаю? Может, мне неправильно объяснили? Дайте почитать, я сам буду разбираться». Взял на выходные домой буклеты и прописи.

В понедельник пришел просветленным. «Ребята! Это класс! Что же вы мне раньше не объяснили, все так поумному сделано!»

И понеслось. Через месяц он получил повышение. Еще через месяц он стал коучем (тренером), который ездил по другим филиалам и обучал всех работать по этому самому рабочему процессу. Через два года он занял максимально высокую для неамериканца должность в российском филиале компании.

Самое интересное то, что, когда я спросил его через полгода: «Как твоя шняга?», он ответил: «Это не шняга! Это

все очень серьезно!» И на мои попытки приколоться никак не повелся.

А что — нормальная человеческая реакция: если долго притворяться, начинаешь в это верить. Это способствует выживанию.

Сложно внедрить неписанные правила во всей организации. Поэтому необходимо, как минимум, чтобы они были прочно встроены на уровне миддл-менеджмента.

Соответственно этому к миддл-менеджерам мы предъявляем следующие требования:

- они должны быть Умными-и-бедными;
- они должны быть заготовкой — то есть быть способными организовать других по привычке. Так им легче работать, чем все делать самим;
- они должны легко принимать неписанные правила — искать, находить и следовать им.

Всему остальному мы их научим.

\* \* \*

Итак, непосредственные исполнители работают в соответствии с рабочим процессом и должностными инструкциями (рис. 10 на с. 188).

Когда у нас в компании появляется миддл-менеджмент, мы привязываем его, кроме рабочего процесса, еще и неписаными правилами (рис. 11 на с. 188).

О ситуации, когда в компании кроме исполнителей, миддл-менеджмента и нас, хозяев, появляется топ-менеджмент,

*то есть менеджеры, управляющие менеджерами,*

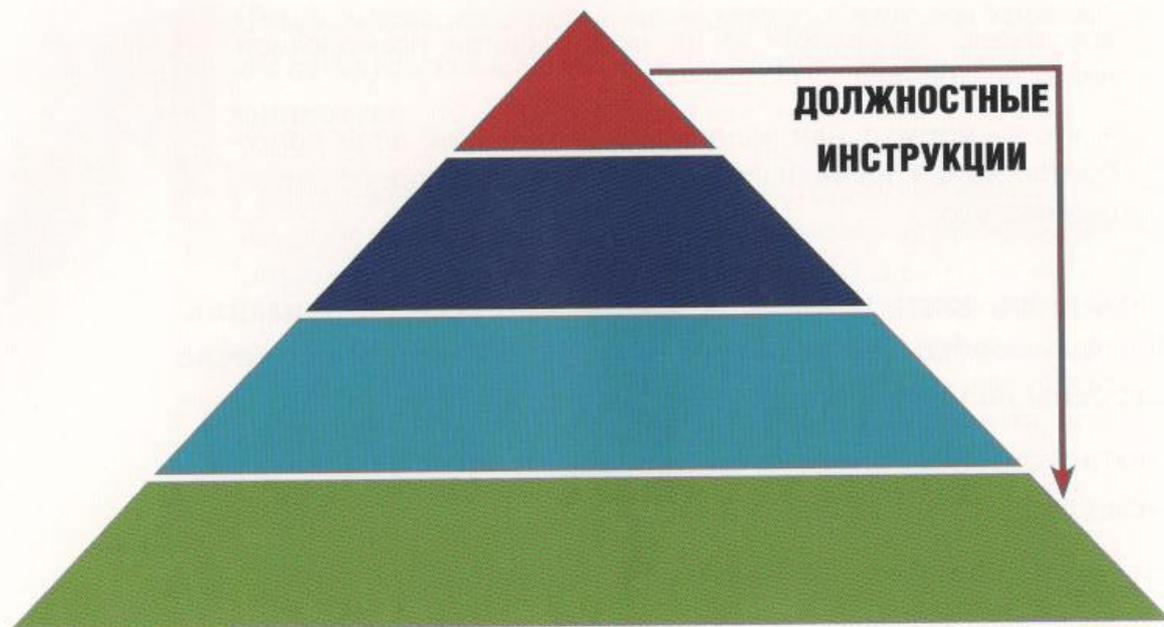


Рис. 10 | Основания работы непосредственных исполнителей

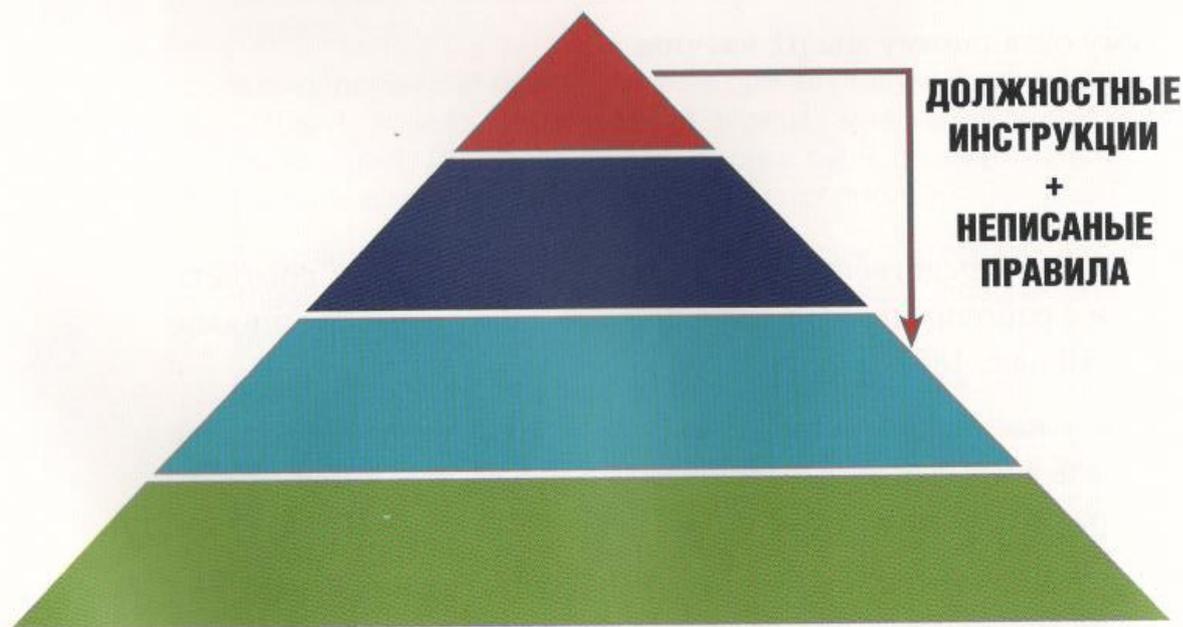


Рис. 11 | Основания работы миддл-менеджмента



Рис. 12 | *Пирамида «заморочек» персонала на разных уровнях организации*

мы поговорим чуть позже, в разделе «Внутри: корпоративный миф».

Главный принцип в их управлении — создание мифа, ради которого люди, в общем-то справедливые, добросовестные и честные, способны жестко эксплуатировать других ради наших целей.

Итак, на роли исполнителей мы выбираем просто Умных-и-бедных (УБ), миддл-менеджмент находим среди Умных-и-бедных, понимающих намеки и ищущих справедливость в мире. Для топ-менеджмента берем верящих в идеи людей, особенно честных и справедливых (рис. 12).



## ДИСЦИПЛИНА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

**В** одной фирме, с которой мы долго работали, многое рушилось из-за желания хозяина — генерального директора — постоянно принимать решения. Само по себе это, конечно, развлекает, но постоянная перемена уже принятых решений раздражает сотрудников и разваливает организацию.

Как мы часто устраиваем себе неприятности? У нас есть десять рублей. Жена говорит: «Мне надо пять рублей». И мы обещаем ей эту сумму. Ребенку надо три. И мы снова обещаем. Коллега просит пять. И мы снова обещаем!

*Но всего-то у нас было десять рублей!*

В каждом конкретном случае мы правы.

Потому что у нас есть десять рублей, которые мы можем отдать кому-то из просящих.

Но в целом денег уже не хватает.

Часто решения руководителя принимаются по такому же принципу. Каждое в отдельности — правильное. Но все вместе они порождают хаос.

*Привычку принимать сиюминутные решения надо отбивать!*

Почему здесь речь идет о дисциплине принятия решений? Потому что в стихийном бизнесе решения, как правило, — правильные, но не регулярные. И принимаются в режиме аврала: сейчас ситуация стряслась, и мы сейчас ее все вместе решаем.

Провалилась крыша — мы решаем.

Клиент уходит — мы решаем.

Клиент приходит — мы опять решаем.

В силу того что каждое решение принимается по наитию, во-первых, множатся авралы, во-вторых, это нервирует сотрудников. У сотрудников складывается ощущение, что шеф сам не знает, чего ему надо.

*Сегодня — одно, завтра — другое, послезавтра — третье.*

Почему это плохо? Сотрудники не догадываются о принципах принятия решений. И даже в тех случаях, когда могли бы додуматься сами до нужного направления, не рискуют этого делать.

*Сейчас придет шеф и все опять будет по-другому.*

Отсюда — ожидание: чего нам сегодня звезданет? Звездануло? Начинаем делать. Или лучше обождать?

Как этого избежать? Еще до того, как желающий подставить вас сотрудник просит вас принять очередное решение — потому что сам он запутался, — вы определяете для себя главную текущую цель на ближайший период.

Капитализироваться.

Купить самосвал.

Открыть новый филиал.

Купить недвижимость.

Повысить стоимость бизнеса.

*Одну главную цель! Одну! Это важно!*

Далее все текущие распоряжения отдаются в соответствии с главной целью.

Отсюда мораль: не приняв решения более высокого уровня, не стоит принимать сиюминутных решений более низкого уровня. Даже если они кажутся очень удачными. Иначе пять решений низкого уровня могут быть никак между собой не согласованными. Каждое в своем конкретном случае будет верным, но вместе они ведут к развалу. Ресурсов не хватит поддерживать все генеральные линии сразу.

Итак, первое, что должен сделать руководитель, — это принять решение о главной цели (ГЦ). Ни одно решение, противоречащее ей, не может быть принято без официальной смены главной цели.

Допустим, ваша нынешняя главная цель — купить свое помещение для парикмахерской. Вам предлагают в кредит купить хорошую огромную посудомоечную машину. Само по себе предложение вроде заманчиво, но это отрывает ресурсы от ГЦ. Поэтому решение автоматически принимается отрицательное.

Если все принимающиеся текущие решения должны приводить к главной цели, фирма начинает продвигаться вперед, а не просто топтаться на месте.

Поскольку в фирме есть разные подразделения, у каждого из них в рамках общей главной цели ставится текущая главная цель (ТГЦ). И тогда даже самый высокий руководитель остается руководителем, потому что ему не надо объяснять сотрудникам, почему так. Так есть! У организации есть главная цель. Ее достаточно знать руководителю. Сотрудники не обязаны ее знать.

*У них есть текущая главная цель.*

Придерживая информацию о целях, руководитель сохраняет контроль. Он знает, в каком направлении развивается фирма, а сотрудники нет.

Все решения в рамках подразделений должны приниматься для обеспечения ТГЦ. И даже если гениальному директору «вступило», что сейчас нужно делать еще что-то, то его задача, его дисциплина мышления — связать это для себя с текущей главной целью. Иначе, давая всем сейчас указание срочно бежать на субботник, он одновременно подрывает текущие цели всех подразделений.

Можно, конечно, радоваться тому, что сотрудники подчиняются. Значит, шеф тут главный. Но такими действиями он подрывает свои собственные управляющие нити.

Помните, с чего мы начали? Наемные подчиняются нанимателям потому, что те неизвестность и нестабильность преобразуют в известность и стабильность. Если руководитель умножает неизвестность и нестабильность, в глазах окружающих он руководит плохо. И ему не доверяют.

Если же он преобразует нестабильность и неизвестность в стабильность и известность, то сотрудники готовы выполнять его распоряжения даже в ущерб себе.

*Наш шеф знает, что делает. Он последовательно куда-то ведет. Мы, может, и не знаем куда, но это видно и чувствуется: шеф знает, что делает.*

Если в какой-то ситуации мы признаем, что наша прежняя цель перестает нам нравиться и у нас появляется новая цель, мы обязаны сменить текущую главную цель каждого подразделения.

*Иначе фирма опять пойдет вразнос.*

Наша задача — сообщить всем подчиненным (можно с объяснением причин, можно без), что у компании новый курс. Такие повороты и смены целей сотрудники обычно воспринимают тяжело, поэтому часто со сменой ТГЦ меняется и часть руководящего состава. К этому надо быть готовым.

Допустим, у нас была главная цель — обучить всех сотрудников в Париже. И она поменялась на другую — купить аэропорт. Если в первом случае доминировал сотрудник, отвечающий за обучение сотрудников, то во втором случае — тот, кто отвечает за авиационное будущее.

Если вы начинаете новое дело — ставьте для него свою главную цель. Но с условием: она ни в коем случае не должна портить старое.

*Одно дело делаешь — другое не портить.*

Кто ставит текущие главные цели? На своем уровне и для топ- и для миддл-менеджмента — сам хозяин. Для сотрудников — миддл-менеджмент.

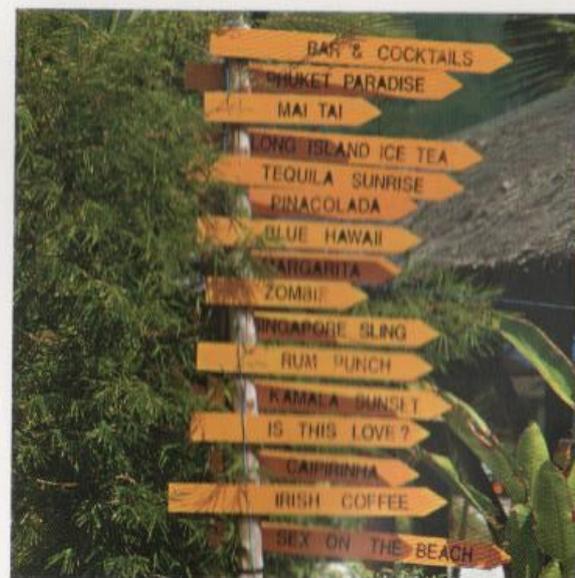
Наша задача — чтобы у каждого сотрудника были инструкции по выполнению текущей главной цели в установленных рамках.

Итак, каждая новая цель должна переплетаться с теми, что уже существуют. Тогда как мы ставим самую первую цель? По тому количеству возможностей, к которым она ведет.

**Чем больше главная цель открывает возможностей при ее достижении и по дороге к ней, тем она лучше.**

\* \* \*

Когда фирма продолжает расти и руководитель уже не в состоянии за один день увидеть и проконтролировать всех топ-менеджеров, у него появляется узкий круг сотрудников, что-то вроде секретариата или офиса, которые выполняют эту работу хозяина.



*Как денщики и адъютанты.*

Эти люди не входят в иерархию компании. Ими управляет хозяин по отдельной системе.

Серый кардинал — из этой же серии. Он сам в церкви никто — но он духовник самого папы.

Они не претендуют на место шефа. И в случае его падения или неудач уходят из компании вместе с ним. Эти люди — продолжение идей и действий руководителя. В больших компаниях именно они собирают информацию, дают рекомендации по поощрениям и наказаниям.

*Они бдят!*

Они создают миф, что шеф все про всех знает.

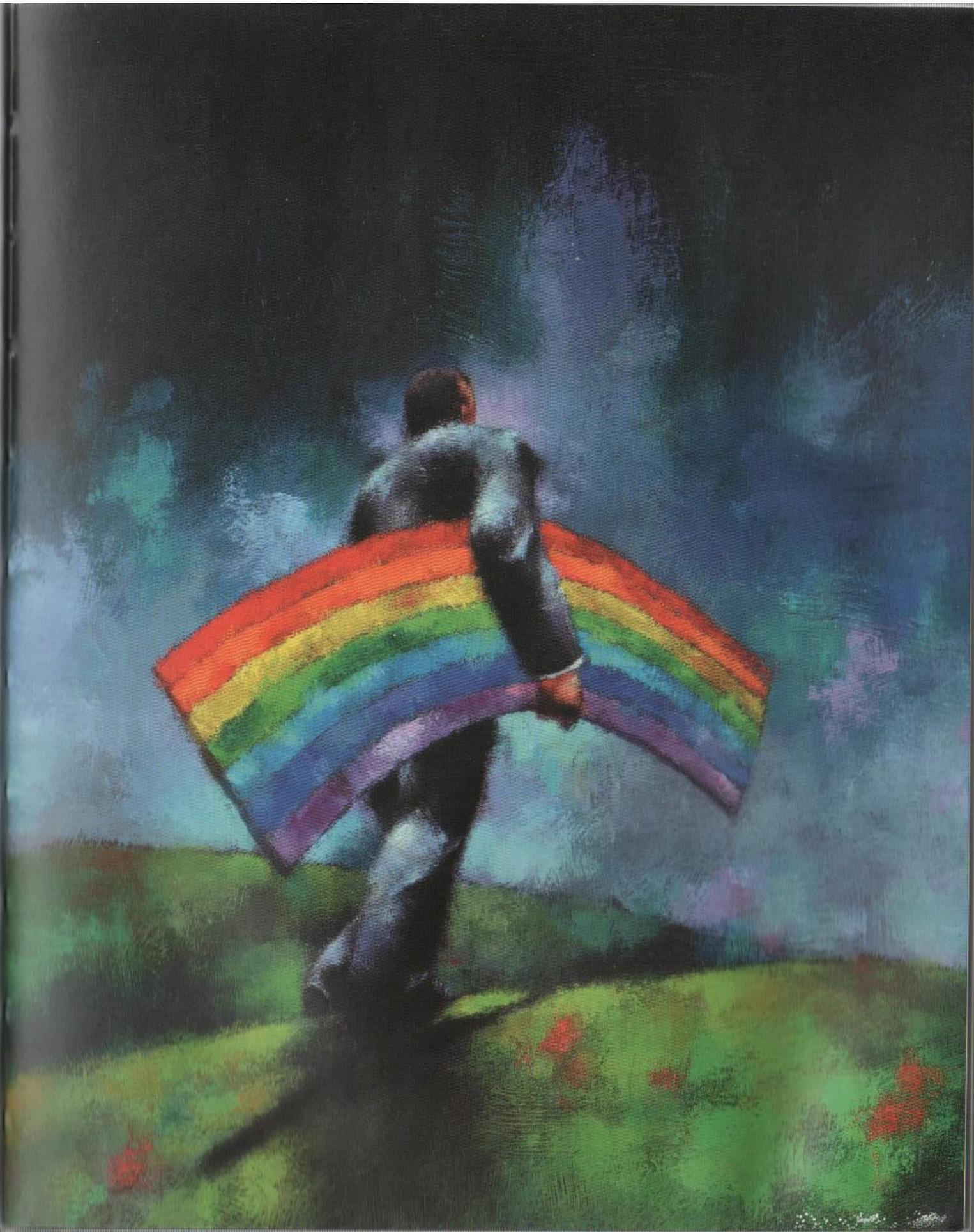
И к ним особое требование — личная преданность хозяину. Они должны точно знать, что целиком зависят от вас. И уйдут вместе с вами, если что.

*И вас похоронят в один день!*

\* \* \*

Когда для управления компанией, кроме нас и исполнителей, появляется многочисленный миддл- и топ-менеджмент, нам нужно нечто большее, чем тщательно прописанный рабочий процесс и должностные инструкции. Мы вынуждены всерьез рассчитывать на лояльность наемных людей.

Теперь нам нужен миф. Нам нужна идеология. Не для нас — для наших сотрудников.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Демонстрационный  
образец.  
© Институт  
синтез-технологии.  
<http://www.insint.ru>,  
e-mail: [info@insint.ru](mailto:info@insint.ru)

# ПРИМЕРЫ РАЗРАБОТКИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА И ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ

### *Перечень элементов рабочего процесса кадрового агентства «\*\*\*»*

1. Поиск клиентов.
2. Реклама кадрового агентства.
3. Создание и поддержка (раскрутка) сайта  
([www.nashe-kadrovое-agentstvo.ru](http://www.nashe-kadrovое-agentstvo.ru)).
4. Процесс рекрутинга.
5. Первичное собеседование.
6. Вторичное собеседование.
7. Начисление заработной платы сотрудникам.
8. Рабочий процесс завхоза.
9. Заказ канцтоваров.
10. Ремонт неисправностей.
11. Часто задаваемые вопросы.

## **Примеры прописей отдельных элементов рабочего процесса кадрового агентства «\*\*\*»**

### **ПОИСК КЛИЕНТОВ**

Менеджер по работе с клиентами составил коммерческое предложение.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по наличию коммерческого предложения.

Коммерческое предложение должно содержать следующую информацию:

- название кадрового агентства и логотип;
- предлагаемые кадровым агентством услуги — ответ на вопрос: чем кадровое агентство может быть полезно заказчику;
- координаты кадрового агентства: адрес, телефон, факс, *e-mail*, сайт, личный телефон менеджера по работе с клиентами;
- расценки кадрового агентства;
- перечень специальностей/профессий, на которых специализируется кадровое агентство (если таковая специализация есть);
- описание процедуры работы заказчика с кадровым агентством.

Менеджер по работе с клиентами обзвонил компании города, телефоны которых взял из «Желтых страниц»: крупные заводы, предприятия, сети магазинов.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** визуально, по отчету менеджера по работе с клиентами.

*См. файл «Отчет менеджера по работе с клиентами».*

Менеджер по работе с клиентами разговаривал с директором/коммерческим директором или тем, кто непосредственно занимается

набором сотрудников, и расспросил о возможности сотрудничества, необходимости услуг кадрового агентства.

**Кто делает:** менеджер по работе с клиентами.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** визуально, по отчету.

*См. файл «Отчет менеджера по работе с клиентами».*

Менеджер по работе с клиентами при соглашении о возможности сотрудничать отослал коммерческое предложение по факсу/электронной почте или завез лично.

**Кто делает:** менеджер по работе с клиентами.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** у потенциального заказчика есть коммерческое предложение.

Менеджер по работе с клиентами через три дня (или в другое время, оговоренное заказчиком) перезвонил заказчику и спросил, воспользуется ли тот услугами кадрового агентства. Если ответ отрицательный, менеджер по работе с клиентами узнал, можно ли перезвонить позже и когда можно.

**Кто делает:** менеджер по работе с клиентами.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** визуально, по отчету.

*См. файл «Отчет менеджера по работе с клиентами».*

Если заказчик согласился заключить договор, менеджер по работе с клиентами завез лично договор, подписанный директором кадрового агентства, и узнал, когда заказчик подпишет договор.

**Кто делает:** менеджер по работе с клиентами.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** договор находится у заказчика.

Заказчик подписал договор.

**Кто делает:** заказчик.

**Кто контролирует:** менеджер по работе с клиентами.

**Как контролирует:** договор подписан обеими сторонами.

Менеджер по работе с клиентами забрал свой экземпляр договора в агентство.

**Кто делает:** менеджер по работе с клиентами.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по наличию подписанного заказчиком договора в агентстве.

## РЕКЛАМА КАДРОВОГО АГЕНТСТВА

Менеджер по рекламе выбрал СМИ (из всех имеющихся в городе выбирает наиболее значительные по тиражу), в которых агентство будет размещать свою рекламу; письменно или по электронной почте представил список директору.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по наличию списка.

Доступные СМИ: «Евразия»; «Экстра-КП»; «Почта-Пресс»; «Я покупаю»; «Банзай»; «Выбирай»; Dixi; «Комсомольская правда»; «Уфа»; «Ваша работа»; «Доска объявлений»; «Теле-семь»; «Из рук в руки».

*www.ufanet.ru, www.bashweb.ru, www.yellow.ru, www.rdw.ru,  
www.allufa.ru, www.job.ru, www.superjob.ru, www.rabota.ru.*

Телевизионные каналы: НТВ, БТВ, ОРТ, РТР, СТС, ТВЦ, ТНТ.

Менеджер по рекламе написал текст объявления для СМИ.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по наличию объявлений.

Менеджер по рекламе подобрал прайс-листы и коммерческие предложения СМИ, рассчитывая медиаплан.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по наличию медиаплана (сверка данных происходит по прайс-листам и коммерческим предложениям от СМИ).

В медиаплане должно быть указано: где будут даваться объявления, в каких номерах, на каких страницах, периодичность. В приложениях должен содержаться текст самих объявлений и расчет бюджета компании.

*См. файл «Медиаплан рекламной кампании».*

Директор утвердил медиаплан или отправил на доработку, внося коррективы.

**Кто делает:** директор.

**Кто контролирует:** менеджер по рекламе.

**Как контролирует:** по пометкам в медиаплане.

Директор проверяет соответствие медиаплана бюджету, который выделен им на рекламную кампанию, и соответствие глобальной цели.

В качестве гарантий на будущее (для предотвращения поиска виноватых) и для бухгалтера директор подписывает утвержденный медиаплан. Эта мера способствует усилению ответственности директора и менеджера по рекламе.

Копию подписанного медиаплана директор вернул менеджеру по рекламе.

**Кто делает:** директор.

**Кто контролирует:** менеджер по рекламе.

**Как контролирует:** у него есть копия медиаплана.

Менеджер по рекламе отдал одну копию медиаплана бухгалтеру.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** бухгалтер.

**Как контролирует:** по наличию копии медиаплана.

Подписанный медиаплан находится у бухгалтера (копия), директора (оригинал) и менеджера по рекламе (копия). Бухгалтеру нужен медиаплан для того, чтобы знать, какие счета в каких СМИ санкционированы директором к оплате.

Менеджер по рекламе согласовал с коммерческими отделами СМИ медиаплан: оплатил счета на размещение объявлений.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по счетам от бухгалтерий СМИ, соответствию выбранных СМИ подписанному медиаплану.

Если есть отступления от назначенного плана (за время приема решения изменились цены на предоставление рекламных услуг или место/время), менеджер информирует об этом директора. Директор принимает решение об изменении медиаплана.

СМИ разместили рекламу агентства согласно договорам.

**Кто делает:** СМИ.

**Кто контролирует:** менеджер по рекламе.

**Как контролирует:** в СМИ есть объявления агентства согласно медиаплану.

Менеджер по рекламе отчитался перед директором за проведенную рекламную кампанию.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по наличию отчета.

Отчет менеджера по рекламе по проведенной рекламной кампании пишется на основе медиаплана с пометками: были ли изменения и «выполнено». К отчету менеджер по рекламе прилагает вырезки из газет, ссылки на ресурсы с рекламой кадрового агентства. Если СМИ не выполнили договор, менеджер по рекламе обязан перезаключить договор со СМИ, чтобы объявления все-таки были напечатаны или деньги возвращены.

Если агентство проводит регулярную рекламную кампанию, то менеджер по рекламе предоставляет отчет раз в две недели. Дату предоставления отчета назначает директор. Если кампании разовые, то отчет следует предоставлять по истечении каждой кампании.

Офис-менеджер принимал звонки потенциальных клиентов и соискателей по объявлениям и зафиксировала их в журнале звонков. См. файл «Журнал звонков».

**Кто делает:** офис-менеджер.

**Кто контролирует:** старший рекрутер.

**Кто контролирует:** визуально (присутствует при ответах офис-менеджера на звонки) и по журналу звонков.

Офис-менеджер при ответе на звонок спрашивает у звонящего, откуда он узнал об агентстве и фиксирует информацию письменно, после чего передает ее по запросу менеджера по рекламе. Офис-менеджер направляет звонок тому сотруднику агентства, которым интересуется звонящий.

Если звонящий задает вопросы о работе агентства (режим работы, что необходимо, какие есть вакансии), офис-менеджер отвечает на звонки (см. файл «Часто задаваемые вопросы»). Ответы на часто задаваемые вопросы офис-менеджер узнает от директора.

Менеджер по рекламе вел учет, с какой именно рекламы пришло сколько клиентов и потенциальных сотрудников, предоставил эти данные директору в отчете.

**Кто делает:** менеджер по рекламе.

**Кто контролирует:** директор.

**Как контролирует:** по наличию отчета менеджера по рекламе.

Эти данные менеджер по рекламе использует в составлении следующего медиаплана. СМИ, от которых не было отклика, больше не рассматриваются. В медиаплане остаются только те СМИ, по объявлению в которых приходили клиенты или соискатели.

## ПРОЦЕСС РЕКРУТИНГА

Директор сообщил старшему рекрутеру о наличии заказа.

**Кто делает:** директор.

**Кто контролирует:** старший рекрутер.

**Как контролирует:** старший рекрутер информирован о наличии нового заказа.

Старший рекрутер назначил стажера и консультанта, которые будут подбирать сотрудников фирме-заказчику.

**Кто делает:** старший рекрутер.

**Кто контролирует:** стажер, консультант.

**Как контролирует:** консультант и стажер знают, что будут работать над заказом.

VIP-клиентами и VIP-заказами занимаются более опытные сотрудники. Постоянным клиентам каждый раз (каждый новый заключенный контракт) назначаются разные сотрудники: стажер и консультант.

Старший рекрутер оповестил стажера и консультанта о сроках поиска потенциального сотрудника для фирмы-заказчика.

**Кто делает:** старший рекрутер.

**Кто контролирует:** стажер и консультант.

**Как контролирует:** стажер и консультант уведомлены об отпущенных сроках работы.

Сроки работы указываются в договоре, который агентство заключает с фирмой-заказчиком.

Менеджер по работе с клиентами встретился с лицом из фирмы-заказчика, обладающим необходимыми знаниями: какой человек нужен на открывшуюся вакансию и заполнил форму «Требования к сотруднику».

**Кто делает:** менеджер по работе с клиентами.

**Кто контролирует:** старший рекрутер.

**Как контролирует:** менеджер по работе с клиентами передал заполненный файл старшему рекрутеру.

Старший рекрутер передает заполненный файл «Требования к сотруднику-консультанту».

**Кто делает:** старший рекрутер.

**Кто контролирует:** консультант.

**Как контролирует:** по наличию заполненного файла.

Консультант определил (письменно) форму собеседования (как оно будет проходить) и оценил примерное время, которое займет собеседование. Это необходимо для составления расписания собеседований (см. файл «План собеседования»).

**Кто делает:** консультант.

**Кто контролирует:** старший рекрутер.

**Как контролирует:** по наличию плана собеседования.

Если фирме-заказчику требуются работники с определенным образованием, консультант проверяет наличие диплома или свидетельства о полученном образовании.

Если фирме-заказчику необходим сотрудник определенного возраста или семейного положения, а также местной прописки, консультант проверяет необходимую информацию по паспорту соискателя.

Если фирме-заказчику необходим сотрудник с определенным опытом работы или стажем, консультант проверяет наличие необходимого опыта: спрашивает у соискателя о его предыдущей работе в нужной сфере и связывается с его предыдущим работодателем, спрашивая его мнение об этом человеке.

Если фирме-заказчику необходим сотрудник с навыками скоропечатания и грамотности, консультант проверяет на собеседовании необходимые навыки у соискателя: дает бумажный документ (текст размером со страницу формата А4) и проверяет, за сколько времени соискатель напечатает весь текст и с каким количеством грамматических (орфографических и пунктуационных) ошибок.

Список необходимых заданий и операций в программе консультант берет у фирмы-заказчика при установлении требований к соискателю.

Стажер просмотрел базу данных агентства о потенциальных сотрудниках и объявления в газетах/Интернете в поисках нужного кандидата.

**Кто делает:** стажер.

**Кто контролирует:** старший рекрутер.

**Как контролирует:** наблюдает.

Газеты: «Ваша работа», «Доска объявлений», «Из рук в руки», «Работа для вас» и т. п. Номера за последний месяц.

Интернет: ресурсы: ресурсы города, форумы, а также сайты кадровой тематики (*www.job.ru, www.rabota.ru, www.superjob.ru* и др.).

Стажер и консультант договорились о дне, когда консультант будет проводить собеседования с кандидатами.

**Кто делает:** стажер.

**Кто контролирует:** консультант.

**Как контролирует:** ему известно, к какой дате стажер будет приглашать кандидатов.

## Документы кадрового агентства «\*\*\*»

### ЧЕК-ЛИСТ старшего рекрутера кадрового агентства «\*\*\*»

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

	Задача	Выполнено	Примечания
1.	Получена заявка на выполнение заказа от директора агентства		
2.	Назначены стажер и консультант, которые будут подбирать сотрудников фирме-заказчику		
3.	Стажер и консультант оповещены о сроках поиска потенциального сотрудника для фирмы-заказчика		
4.	Организована встреча менеджера по работе с клиентами с представителем фирмы-заказчика и обсуждены с ним требования к сотруднику		
5.	Заполнена вместе с ними форма «Требования к сотруднику»		
6.	Заполненный файл «Требования к сотруднику» передан консультанту		
7.	Определена форма проведения собеседования консультантом		
8.	Составлено расписание собеседований совместно с консультантом		

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

### Медиаплан рекламной кампании

Где? В каких номерах?	На каких страницах	Вид печати (ч/б, цвет)	Вид объявления (вставка картинки)	Стоимость одного выхода объявления	Итоговая стоимость

### Вопросы, часто задаваемые офис-менеджеру

1. Каков режим работы агентства?

**Ответ:** режим работы нашего агентства с 10.00 до 19.00 с перерывом на обед с 13.00 до 14.00.

2. На какие вакансии вы можете помочь устроить? Какая есть работа?

**Ответ:** следует пригласить звонящего в агентство для заполнения анкеты или же предложить человеку прислать резюме по факсу или *e-mail*.

3. Где находится агентство?

**Ответ:** наше агентство находится по адресу: ... Режим работы с 10.00 до 19.00 с перерывом на обед с 13.00 до 14.00.

4. Составляете ли вы резюме?

**Ответ:** да, мы можем составить вам профессиональное резюме. Для этого вам нужно подъехать к нам в агентство по адресу: ... Режим работы с 10.00 до 19.00 с перерывом на обед с 13.00 до 14.00.



ЧАСТЬ ВТОРАЯ  
УСТРОЙСТВО  
КОМПОСТЕРА  
В РАЗРЕЗЕ

*В этом мире лжи и лицемерия уже  
так трудно кого-нибудь обмануть...*

SMS-ка





# Универсальный солдат

**В**се известные нам эффективные (то есть результативные) воздействия имеют одну и ту же структуру. Мы называем ее Единой структурой воздействия. Все, что строится в соответствии с ней, позволяет добиться желаемого.

Есть лишь одно условие: Единая структура работает с тем, кто дышит.

*В идеале — с людьми.*

Других ограничений, судя по всему, нет. Политика, бизнес, флирт, религия (как квинтэссенция политики, бизнеса и флирта), психотерапия, шаманские камлания и камлания повседневные в кругу семьи и на работе — все это укладывается в Единую структуру. И срабатывает.

*А если нет — значит, что-то сделано не по ней.*

Чтобы понять и правильно использовать Единую структуру воздействия, необходимо разобраться с тремя китами, на которых она стоит:

- принципами прямого и непрямого действия;
- воспроизведением пяти этапов в трех процессах ФОКУСа;
- системностью всего подхода.

Вот и разберемся.

## ПРЯМОЕ И НЕПРЯМОЕ ДЕЙСТВИЯ

**Е**сть всего два способа добиться желаемого. Первый описывается максимой: «За все надо платить». Второй часто называют везением.

*Иногда говорят об экстенсивном или интенсивном путях.*

В первом случае мы героически и с трудом преодолеваем сопротивление, проламываемся сквозь барьеры и взбираемся в горы, платим по счетам и сполна получаем кнутом за свои пряники. Во втором — мы сопротивление обходим, особенности рельефа — используем, вступаем в отношения «выиграл — выиграл» и в благодарность (!) за эту легкость получаем все те же пряники.

### *Иду на таран*

Бьют барабаны и грохочут орудия, маршируют колонны, рвутся снаряды, сшибаются грудью богатыри, ломаются копыя, летят конные лавы,

*«улань с пестрыми значками, драгуны с конскими хвостами...» —*

...и танковые армии вгрызаются в эшелонированную оборону.

Действие прямое. Тут уж кто кого. Так легендарные рыцари в исторических фильмах по очереди с размаху охаживают друг друга тяжеленными мечами — у кого раньше щит развалится.

Мы толкаем, оно катится, не толкаем — не катится. Все в порядке: действие равно противодействию. Так что если не приложить дополнительных сил — все останется как было.

Мы дергаем — оно выдергивается. Мы стреляем — оно падает. Мы бьем — оно прогибается, мы орем — оно подчиняется, мы подкупаем — оно продается, мы требуем — оно соглашается, мы угрожаем — оно боится, мы отворачиваемся — оно опять за свое. Это тоже в порядке вещей: достигнутое силой ею же и удерживается. Ослабишь хватку — начинай все сначала.

Бывает и хуже: оно не выдергивается и не падает, не боится и вообще всячески на нас... с высокой колокольни. Опять все верно: оно сильнее.

*А у нас кишка тонка.*

Прямое действие, таким образом, мы можем себе позволить только в двух случаях:

- когда сопротивления нет — или оно несущественно мало;
- когда у нас сил и ресурсов больше — и нам их не жалко.

Если обратиться к военным стратегиям, то это подход Карла фон Клаузевица, некогда считавшегося классиком военного искусства. Расчет прост: чем больше войск, орудий, припасов, сил и средств, тем ближе победа. Побеждает тот, у кого дубина увесистей.

Впрочем, даже если сил и средств очень много, это вовсе не повод безрассудно их тратить. Во-первых, всегда найдется дубина еще тяжелей. А во-вторых, никогда не знаешь, что будет завтра, — вдруг твою дубину отнимут. Поэтому непосредственным критерием для применения прямого действия является старый добрый принцип достаточности.

*Соотношение затрат и результатов должно быть разумным.*

И если действовать напрямую дешевле, чем в обход, — действуйте. Быть может, вам важно выиграть время, и, купив

дороже сейчас, вы компенсируете свои потери за счет экономии часов, дней и лет! Словом, если результат окупает затраты, а прямое действие дешевле или выгоднее обходного — все отлично. Флаг в руки!

А если нет?

### *Огородами, огородами — и к Котовскому*

Иногда — благословенные минуты! — кто-то платит за нас. Кто-то (или что-то) таскает нам каштаны из огня, то есть берет на себя расходы. Причем как осознанно, так и неосознанно — в зависимости от уровня нашего с ним сотрудничества.

На нас могут работать не только люди, но и сила тяготения, законы рынка, системные архетипы и человеческие предрас судки. И мы уже не штурмуем высоты, не выплачиваем все до копейки и вообще забываем про принцип «баш на баш». Потому что факторы, от которых зависит результат нашего дела, действуют в нужном нам направлении сами.

Непрямое действие, пожалуй, чаще встречается в нашей жизни, чем прямое. Реки текут — плотогоны сплавляют по ним лес. Ветер дует — вращаются лопасти мельниц. «Лежа чий полицейский» просто лежит на пути — водители сбав ляют скорость, чтобы автомобиль, не дай бог, не поломать. Девушка мило улыбается или топчется в растерянности — молодые люди сами предлагают помощь. И на содержание церкви люди жертвуют по велению сердца, и в бой бросают ся без команды, и налоги зачастую платят без напоминаний. Да, не все и не всегда. Но — многие. Но — часто. И кровати передвигают по фэн-шуй, и одежду покупают новую, хотя старая еще не износилась, и за партию «Окончательной и самой последней надежды» голосуют, и платят вдвое за хлеб с отрубями — все сами. САМИ!!! В этом суть.

*А полководец, который думает, что заметил угрозу окружения, сам отправляет солдат туда, куда его заманивает противник. И этот подход уже не Клаузевица, а Сунь Цзы.*

Но как это происходит? Давайте разбираться.

Если речь идет о силе безмозглой, глупой, нерассуждающей, стихийной (или слишком огромной, чтобы нас заметить и не раздавить) — вывод достаточно прост. Уяснив, что этот процесс будет происходить независимо от нашей воли, достаточно к нему присоединиться, если он течет в нужном для нас направлении.

Так можно использовать законы физики, физиологии, социума, больших чисел и малых групп. А также любые человеческие безрассудства: гордость и влечение, ярость и удовольствие, жадность и великодушие. И пусть все вокруг понимают, что это беззастенчиво эксплуатируется, сопротивляться бессмысленно: законы на то и законы, чтобы работать независимо от мнения окружающих.

Сложнее бывает, когда мы сталкиваемся с людьми думающими. У них могут быть — и обычно бывают — свои интересы, цели и желания. Хорошо, если они совпадают с нашими. А если нет?

Тогда нужно изменить их сознание так, чтобы они действовали в нужном нам направлении.

Когда мы прибегаем к непрямому действию? Критерием этого служит все та же достаточность. Если есть условия, в которых мы можем направить стихийные процессы и сознание людей в нужном нам направлении, и если сделать это легче и дешевле, чем идти напрямую, — мы идем в обход. Логично?

*Впрочем, если нам подумать лень или слишком трудно-дорого, мы все равно рванем напролом. И наши усилия использует кто-то другой.*

## ФАКИР БЫЛ ТРЕЗВ, И ФОКУС... УДАЛСЯ: ЭЛЕМЕНТЫ ЕДИНОЙ СТРУКТУРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

**С**хема результативного воздействия включает в себя пять необходимых и достаточных этапов. Они необходимы в том смысле, что выпадение любого этапа существенно снижает вероятность достижения результата. И они достаточны потому, что к этим этапам можно ничего не добавлять — все получится.

*Впрочем, если что-то добавить, это сильно не помешает процессу. Просто — это не обязательно.*

Этапы таковы.

- Фиксация внимания: создай точку отсчета.
- Отвлечение контроля: обойди сопротивление.
- Команда, или интервенция: скажи или сделай, что нужно.
- Уклонение, или латентный период: заматай следы и жди.
- Стоп (завершение воздействия): прибери за собой.

Любое воздействие человека на человека, человека на организацию или группы, организации на человека и организации на организацию построено по этой пятишаговой схеме — ФОКУСу.

*Проверьте: любая завораживающая картина, привязчивая песня, приятная композиция, любой хороший спектакль встроены в эту схему воздействия. Если какого-либо шага из пяти не хватает — нам что-то не нравится или кажется незаконченным.*

Несоблюдение этой структуры срывает любые, даже самые интересные, хорошие и добрые планы. А Единая структура воздействия позволяет воплотить их в жизнь качественно и элегантно.

### ***Первый этап: фиксация внимания***

Первым делом нужно зафиксировать внимание. Зацепить, поймать, остановить, уколоть... Не важно, обращаемся мы к сознательному или к бессознательному, — важно, чтобы человек именно с нами общался в данный момент времени. Как мы можем зацепить его внимание? Позвать по имени, затронуть интересную тему, достать что-то привлекательное, чем-то грохнуть-пошуметь, взять за руку, кашлянуть или вздохнуть, попасть в поле зрения, подойдя сзади или сбоку, поймать взгляд и т. д.

В бизнесе часто говорят: «Выделяйтесь! Создайте новое, первыми вспомните старое или будьте первыми, придумайте логотипы и названия на основании фоносемантики». Все это поможет зацепить внимание потенциального клиента.

Представьте себе белый ковер. Он абсолютно чист, белый как снег. Если на нем вдруг появится пятно от кетчупа, мир будет изумлен: «Как замечательно! Посмотрите на это пятно!» Все только о нем и станут говорить. Потом появится еще одно пятно, и реакция будет почти такой же. Но появится третье пятно, четвертое и т. д. Через неделю ковер будет уже скорее красным, чем белым, и никто не заметит и не заинтересуется, когда появится пятно номер 46.

То же происходит и с продукцией, и с услугами, предлагаемыми на рынке. Вы же не желаете быть просто еще одним запоздалым пятном. Вы хотите, чтобы вас заметили. Вы стремитесь стать первым пятном чего-то совершенно нового: так не пора ли пролить горчицу! (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 110).

До тех пор, пока вам не удастся привлечь внимание человека, вы не сможете на него воздействовать.

*Когда вы идете по рынку и слышите призывы продавцов, вы на них не реагируете, потому что нет личного обращения. Все их выкрики для вас — всего лишь фон. Белый шум.*

Коммуникация начинается тогда, когда человек слышит свое имя или что-то значимое для него. На это он и реагирует.

А что представляет для человека наибольший интерес? Во-первых, все, что связано лично с ним. Во-вторых, яркие эмоции, интересная проблема или что-то новое, из ряда вон выходящее (даже если реакция на это новое — одной фразой: «Что за чушь?»). Любое из этих средств годится для привлечения внимания. Важно лишь, чтобы человек среагировал на нужное нам явление — удивлением, интересом или негодованием. И это уже будет фиксацией внимания, с которой можно начать воздействие.

*Без фиксации все попусту!*

И пиар-менеджеры\*, и маркетологи, и начальники рекламных отделов, не усвоившие этого, тратят ваши деньги на бессмысленные рекламные кампании.

\* «Пиар» = PR.  
Второе написание модно. Первое правильно.

В Госдуме как-то на выборах усилила свое влияние Либерально-демократическая партия во главе с В.В. Жириновским. Фишкой предвыборной кампании партии стали наводнившие всю Россию большие портреты Жириновского, под которыми была всего одна фраза: «Мы за бедных, мы за русских». И никаких объяснений. И так все ясно и понятно. Реагируют те, кто считает себя бедными, и те, кто считает себя русскими. И всем кажется, что они знают, о чем идет речь.

Четкая фиксация внимания собеседника важна практически для любого общения.

Тот, кто сталкивался с продажами по телефону, знает: если менеджер, едва представившись, сразу начинает говорить по делу, его прервут и попросят начать снова. Потому что первые несколько секунд его еще не слушают, а просто привыкают к звуку голоса.

Иногда бывает трудно сразу завладеть вниманием не то что групп людей и организаций, но и отдельного человека. Но и с этим можно справиться. Вспомните — большинство успешных рекламных кампаний не несут никаких сообщений. Их задача — зафиксировать внимание потенциальных клиентов на самом факте подачи информации.

*Ребята, это снова мы. Мы снова за бедных.*

Это может быть что-то шокирующее или что-то провоцирующее. Такой подход давно не редкость.

Вот, например, один из шести основополагающих принципов пропаганды (по Гитлеру).

Пропаганда должна быть **шокирующей**. Не нужно входить в резонанс с мнением массы, а потом постепенно подводить ее к какой-то мысли. Нужно огорошить сразу. Только в этом случае можно привлечь внимание, а привлечение внимания — это начало пропаганды. Только шокирующее нестандартное послание люди будут передавать и пересказывать друг другу, тогда как то, что им привычно, они не заметят и не перескажут. Нужно сразу поразить и удивить. И действовать настойчиво. «В начале войны казалось, что пропаганда безумна в своей наглости, затем она начала производить только несколько неприятное впечатление, а в конце концов все поверили ей... чем чудовищнее солжешь, тем скорее тебе поверят. Рядовые люди скорее верят большой лжи, чем маленькой. Это соответствует их примитивной душе. Они знают, что в малом они и сами способны солгать, ну а уж очень сильно солгать они постесняются. Большая ложь просто не придет им в голову. Вот почему масса не может себе представить, чтобы и другие

были способны на слишком уж чудовищную ложь. И даже когда им разъяснят, что дело идет о лжи чудовищных размеров, они все еще будут сомневаться и склонны будут считать, что, вероятно, все-таки здесь есть доля истины... Солги посильней, и что-нибудь от твоей лжи да останется (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 67—68).

Это может быть что-то ностальгическое.

Возьмите, например, позитивную реакцию публики на возрожденный Volkswagen Beetle. Можно подумать, что VW не сделал ничего нового, вернув на рынок эту модель. Однако на самом деле это вовсе не прежний «жук». С точки зрения механики, новая модель радикально отличается от предшественника. Более того, она предназначена для совершенно не сравнимого с прежним сегмента рынка. (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 111).

Это необязательно должно быть что-то тупое, вроде: «Эй, слушай сюда!» Мы можем выдвинуть яркую идею или интересную тему, собрать единомышленников. Часто достаточно просто окликнуть человека по имени. А иногда достаточно произнести слово, созвучное имени этого человека, чтобы пробудить в нем интерес.

Например, если Саша идет по улице и слышит, что где-то зовут Дашу, она, вероятнее всего, оглянется: ее имя звучит похоже.

В качестве фиксации внимания клиента для продажи можно использовать любые презентационные папки. Это может быть лист бумаги с каким-то интересным, привлекающим внимание текстом или тесты, которые интересно выполнять.

Сказки, истории, сплетни, слухи, анекдоты, сведения, данные, подозрения — все это приковывает внимание.

Но не только это. Предложите клиенту вспомнить номер своей школы или телефон бабушки. Пусть перемножит 158 и 350 или возьмет интеграл, посчитает производную. Можно отсчитывать от 1000 в обратном порядке через 7.

А если вы бизнес-консультант, предложите быстренько в уме прикинуть прибыли от внедрения предлагаемой вами технологии.

Все, что угодно, лишь бы человек зацепился за ваши слова и ждал продолжения. Лишь бы он задумался, запустил ассоциативную цепь, задействовал воображение и память. Конечно, само по себе это не делает собеседника вашим. Но — делает его бессознательное *доступным*, пока сознание занято. Открывает доступ (Гагин Т.В., Бородина С.С. Голая правда о слепой вере. Сеанс бытовой магии с разоблачением. М., 2005. С. 103).

Для воздействия на большую массу людей хороший способ фиксации — использование логотипа, или бренда. Поначалу яркий символ просто привлечет их внимание, а затем станет знаком для всего того, что связано с нашей продукцией.

Фиксация также может осуществляться за счет привлечения внимания потенциального клиента не к компании и продукту, а к какой-либо актуальной для него проблематике, которую мы представляем. Умение занять его важной проблемой и работой над ней — одна из форм фиксации.

*Копайте отсюда и до вечера.*

Конечно, зафиксировать внимание человека можно более элементарным способом: связать его, впихнуть в рот кляп и заставить слушать вас. Но вы же понимаете, что нам нужно совсем другое!

**Наша задача — зацепить внимание человека.**



## ***Второй этап: отвлечение контроля***

Если вы уверены, что фиксация состоялась —

*и продолжается по-прежнему! —*

тогда можно переходить ко второму этапу — отвлечению контроля.

Один пример вызывает особое восхищение. Вот представьте: к вам подойдет человек и скажет: «Пей мочу!» Ну... скажем, реакция большинства людей на подобное предложение достаточно предсказуема. Однако если человек перед этим потратит некоторое дополнительное время, даст вам почитать книжки Малахова, сводит вас на соответствующие мероприятия, чтобы вы прониклись, то, возможно, через некоторое время уже *вы сами* будете спрашивать: «Где тут у тебя моча получше?» Собственно, моча осталась мочой, но произошел обход сознательного контроля. Для сознания моча теперь значит другое: здоровье, долголетие, знание, современность, наконец. И — все!!! Без автоматчиков и концлагерей, без протестов правозащитников, без чувства угнетенности, униженности, «без гнева и печали» тысячи — десятки тысяч!!! — САМИ — пьют целительный желтый напиток.

*И не в порнофильмах, а «по науке».*

Контроль — как защита от несанкционированного вмешательства — бывает разным. У человека это психика, критическое сознание, критическая составляющая. Психиатры еще называют это «критикой».

Нам крайне важно, воздействуя на человека, не вызвать в нем отрицательной реакции. Не разбудить критику. Конечно, если мы хотим провести воздействие, а не битву.

У государства — по аналогии — есть государственная граница, таможня и спецслужбы. У организации — службы безопасности, службы анализа и т. д. У компьютеров — антивирусные

программы и различные средства, используемые администраторами для защиты информационной базы...

*Но хакеры обходят системы контроля и защиты, не разрушая их.*



**Хорошее воздействие происходит не в режиме подавления, а в режиме обхода сознания.**

Как мы можем это сделать — с человеком?

Есть два способа:

- отвлечь на другое (переключить внимание, чтобы критика не мешала совсем);
- привлечь — и это не всегда значит «обмануть» — критику на свою сторону (чтобы помогла).

По сути, надо отвлечь человека от того, что инициирует сопротивление. Надо не подавлять противоборствующие силы, а усыплять то, что их вызывает и создает тревогу. Тогда нам не придется бороться. Мы спокойно сумеем сделать нужное нам дело так, что человек не почувствует «неправильности», а следовательно, и желания сопротивляться.

Наша задача — сделать так, чтобы человек как можно дольше (в идеале — никогда) не понимал, что на самом деле происходит. До тех пор, пока мы следуем этому принципу, сознательного сопротивления нет.



**Нельзя сознательно сопротивляться тому, о чем не знаешь, что это происходит.**

Например, в условиях конца «холодной войны» для западных стран идея перестройки в СССР объяснялась вот так.

Конечно, перестройка как-то задевает каждого, выводит из привычного для многих состояния покоя, удовлетворенности сложившимся образом жизни. Здесь, пожалуй, уместно привлечь внимание к одной особенности социализма. Я имею в виду высокую степень социальной защищенности человека в нашем обществе. С одной стороны, это, безусловно, благо, наше величайшее завоевание. Однако в сознании некоторых людей оно трансформируется в иждивенческие настроения.

В самом деле, безработицы нет. Заботу о трудоустройстве государство взяло на себя. Даже уволенный за лень или нарушение производственной дисциплины должен быть обеспечен другой работой. Да еще уравниловка прочно вошла в повседневную жизнь: если даже плохо работает человек, все равно получает достаточно для безбедного существования. Если какой-то человек — просто тунеядец, его детей никто не оставит на произвол судьбы. У нас огромные средства сосредоточены в общественных фондах, из которых люди получают материальную помощь. Человек защищен от стихии жизни, и мы гордимся этим.

Но мы также видим, что недобросовестные люди как бы эксплуатируют эти преимущества социализма, знают лишь свои права, но не хотят знать своих обязанностей: плохо работают, прогуливают, пьянствуют. Есть и такие, что приспособили существующие законы и порядки к собственным корыстным интересам. Мало что давая обществу, они умудрялись получить от него все возможное и невозможное, жили на нетрудовые доходы.

Политика перестройки все ставит на свои места. Мы в полной мере восстанавливаем принцип социализма: «От каждого — по способностям, каждому — по труду», добиваемся социальной справедливости — для всех, одной дисциплины — для всех, высоких обязанностей — для каждого. Перестройка повышает планку общественной активности и требовательности. Перемен не хочет тот, кто считает, что у него уже есть то, что ему нужно, и зачем ему перестраиваться? Но если у человека есть совесть,

если он не зарабатывает на благе своего народа, то он не может, не должен так рассуждать. Да еще гласность высвечивает, что кое-кто пользуется незаконными привилегиями. Нельзя дальше мириться с застоём. Мы должны взглянуть на себя и с точки зрения того, по совести ли живем и действуем. Может быть, и сбились на чуждые нам стандарты, например, начали заболеть мещанской потребительской психологией. Научимся работать лучше, честнее жить, порядочнее вести себя — значит, создадим истинно социалистический образ жизни (Горбачев М.С. Перестройка и новое мышление для нашей страны и всего мира. М., 1998. С. 25—26).

Клыки, хвосты, зубы, шерсть, костяная броня — все эти вещи природа развивает как средства адаптации организма к среде, обеспечивая тем самым его выживание. Мозг человека — такое же средство выживания, как клыки, когти и броневые плиты. Как его можно перетянуть на нашу сторону?

Есть только один вариант. Если мы подбросим в сознание мысль, что именно такое действие наилучшим образом способствует выживанию или —

*чтоб не так патетически —*

благополучию, тогда действие будет всячески поддерживаться всей психикой человека. А она ломает даже сознательное сопротивление и направит поведение человека в нужное русло.

*Потому что сознательное сопротивление будет восприниматься глубинной психикой как препятствие главному — выживанию и благополучию организма.*

В какой-то момент психика сама взламывает сознательное сопротивление в целях самосохранения. В экстремальных ситуациях поведение человека часто может резко меняться,

вплоть до глубокого спонтанного транса — сознание просто выключается, и — он «не в себе», как потом говорят. Мозг переключается с повседневных задач на главную.

*Ту, которая считается главной.*

Похоже на правду? Похоже, но есть один нюанс. Ведь жертвуют же собой люди за идею, Родину, детей, дело. Ну, не обязательно жертвуют, но, по меньшей мере, — тратят силы и здоровье. Почему? Ответ прост. Психика человека борется за сохранение своего «Я». А что есть «Я»? У разных людей ответы будут разными.

Так, у матери «Я» смещается на ребенка, и вся ее психика будет обслуживать выживание этого ребенка. У специалиста «Я» смещается на «мое дело», «мою задачу», и он способен жертвовать (некоторыми незначимыми деталями «Я») ради сохранения своего настоящего «Я» — в данном случае дела.

Место, куда человек искренне и глубоко смещает свое «Я», сознание самоотверженно защищает.

*Важно, чтобы человек именно верил, а не просто брякнул случайно, мол, «Я» — это мое дело».*

И вот уже превращение свершилось. Пусть это тело погибнет, но я останусь. Мой храм, моя вера, мое изобретение, мой народ, моя Родина — для каждого свое. Теперь то, что нам мешало — помогает. Сознательный контроль человека, стоя на страже, казалось бы, его интересов, фактически защищает наши.

Бывает и проще: человек работает на износ, «горит на работе», свято веря, что без этой работы он загнется, пропадет. Точнее — и в этом главная тонкость — он верит, что загнется и пропадет тот «он», каким он себя считает, представляет, как он о себе бредит.

Фантазия может вогнать в гроб. Впрочем, в большинстве случаев нам не нужны такие жертвы. Ведь, по сути, мы не ставим себе цель вот прямо обмануть человека.

Впрочем, признаемся себе, что в своих отношениях с людьми мы часто допускаем какую-то долю обмана. Можно даже говорить о четырех вариантах не совсем честных взаимоотношений.

Первый вариант — крайне нецивилизованный. Представим, что один человек обманул другого. Пострадавший это понял и, оскорбленный, как минимум, не будет общаться с первым, как максимум — захочет отомстить.

Второй вариант — несколько смягченный. Первый обманул второго, и тот считает, что так устроен мир, надо смириться.

Третий вариант, пожалуй, самый распространенный в наше время. Он в какой-то степени устраивает обоих, поскольку каждый считает, что обманул другого и, так или иначе, доволен тем, что произошло.

Четвертый вариант — самый любопытный. Суть его передается формулой «выиграл — выиграл». В этом случае не только каждый получил свое «дорогое» за то, что легко согласен потратить, но еще и оценивает сделку как «выгодную» и «честную» одновременно.

*«Win — win»!*

Мы друг друга имеем по полной программе, и оба этим обстоятельством довольны. Это обеспечивается соотношением: у меня есть нечто, чего у меня много и что мне ничего не стоит, и что-то, чего у меня мало и что мне дорого. А у того, с кем я сотрудничаю, этого дорогого для меня — завались, оно для него дешевое. А того, чего много у меня, ему страшно не хватает и до слез хочется долгими зимними вечерами. И он своим дешевым платит за то, что ему дорого, а я наоборот. Каждый в результате получает то, что ему важно, а отдает несущественное.

Правилам арифметики это, казалось бы, противоречит, но технически такое возможно.

Если человек, организация, массы, потребитель, избиратель — кто угодно — уверен, что имеет место четвертый вариант (win — win), то это хорошо. Если человеку говорят, что все бесплатно, то в наше время уже мало кто на это покупается. Если человек предполагает, что он платит дешево, покупает дорого, и еще понимает, что это устраивает продавца, то отвлечение контроля происходит обычно убедительно. Человек понимает (вернее, думает, что понимает), где ты его «кидаешь»\*, и сознательно на это идет. Это его устраивает.

*Все по-честному!*

Практически все вышесказанное относится и к организациям. Однако есть нюансы. Во-первых, кроме цели выживания и благополучия организации, у ее лидеров могут быть и другие, не столь очевидные, но не менее важные задачи, которые также становятся задачами организации.

*А значит, контроль организации может быть преодолен через ее руководителей. И не обязательно первых.*

Во-вторых, сбор фактов, их интерпретация и принятие решений в организации могут быть разнесены как функционально, так и территориально.

В-третьих, даже внутри отделов по «сбору фактов», их «интерпретации» и «решений» могут быть подразделения с дублирующими функциями.

*У Наполеона I Бонапарта, к примеру, была полиция, тайная полиция, консульская полиция и еще собственная полиция. А в СССР была разведка КГБ, армии, КПСС и еще много разведок рангом помельче.*

\* Точнее, где твоя выгода. Анекдот про Фауста помните: «Где-то ты меня кидаешь, Мефистофель!..»

«Психика» организации в этом смысле может быть как более, так и менее стабильной, чем отдельного человека. Это нужно учитывать.

Как же мы можем отвлечь сознательный контроль?

*Привлечь внимание — и переключить его на что-нибудь другое.*

Во-первых, это достигается обилием абстрактной информации.

В принципе, так можно часами объяснять вдевание нитки в иголку, правила пользования туалетной бумагой. Вы берете контекст, в котором говорить на самом деле нечего, и так все понятно. И через какое-то время человек вас уже почти не слушает. Тогда можно говорить все, что угодно. Другое дело, важно, чтобы хоть иногда звучали слова «туалетная бумага», чтобы человек был спокоен: мы все о том же, мы еще продолжаем. В этом контексте можно куда угодно отвлечься, что угодно сказать, что угодно заметить, что угодно вспомнить, процитировать, рассказать историю, и все это будет в инструкции по использованию туалетной бумаги.

И если потом у человека спросить, о чем это вы два часа беседовали? — о туалетной бумаге (Гагин Т.В., Бородина С.С. Голая правда о слепой вере. Сеанс бытовой магии с разоблачением. М., 2005. С. 147).

Наверняка вы замечали, что долгие объяснения приводят человека в состояние плывущего сознания: «Может быть, мало ли...» Особенно если эти долгие объяснения не про конкретную яичницу, а про судьбы мироздания, то есть про то, чего в объективной реальности не существует.

*Вы обращали внимание, до какого абсурда могут договориться люди, если они начинают обсуждать, например, является ли измена противоположностью*

*любви, может ли верность существовать наряду с ревностью и проч.? Если пример с «изменой» и «ревностью» не нравится, возьмите терминологию маркетинговых тусовок.*

Эти рассуждения ни о чем —

*особенно если кто-то доклад читает на эту тему, —*

уводят людей очень далеко.

Скука, насыщение и перегрузка образуют контекст, в котором вы говорите то быстрее, то медленнее, то более подробно, то менее подробно. Если человек демонстрирует, что не все понял, вы переходите к насыщению. Если человек говорит, что вы идете слишком медленно — обращайтесь к перегрузке. А когда вам кажется, что собеседник слушает излишне внимательно — прячьтесь в скуку.

Спустя какое-то время такого разговора человек получил все нужные внушения с полным сознательным представлением, что вы говорили о чем-то совершенно другом. И попутно с представлением, что если он чего не понял, то «сам дурак». Потому что все эти несколько часов вы честно старались объяснить. Вы и так объясняли, и сяк объясняли, и этак тоже объясняли, и издалека заходили, и прямо говорили, и выводы делали.

А если по ходу дела контакт все-таки поддерживать, то человек себя чувствует, в общем, комфортно, и вообще все замечательно (Гагин Т.В., Бородина С.С. *Голая правда о слепой вере. Сеанс бытовой магии с разоблачением*. М., 2005. С. 149).

Другой способ, требующий гораздо меньшей траты сил, описывается упомянутой выше максимой: нельзя сопротивляться тому, о чем не догадываешься, когда не знаешь, что это происходит. Мы отвлекаем сознательный контроль на другое. Классика: рвануло в одном месте, все побежали туда,

а мы здесь спокойно проходим границу. Еще бóльшая классика — фокусы. Карта переворачивается на виду у всех, и, пока все смотрят туда, в другом месте что-то происходит. Все на виду, но внимание отвлечено на другое.

Доктор Антал Макк, выступая на одной из конференций по СПИДу, утверждал, что «постоянное акцентирование неизлечимости СПИДа служит исключительно целям бизнеса и получению денег на исследования и под другими предложениями. На эти деньги, в частности, разрабатываются и приобретаются токсически вредные вещества для «лечения» СПИДа, которые не укрепляют, а разрушают иммунную систему, обрекая человека на неизбежные болезни и смерть. СПИД — это не смертельная болезнь — это бизнес на смерти» (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 31).

Любое не прямое действие начинается с ответа на вопрос: на что мы переключим внимание, сознательный контроль? Проблема, которую мы подкинем людям, должна увлечь их так сильно, чтобы они не заметили истинных целей наших действий. Пусть потом они будут счастливы, что справились с ней. А мы незаметно для них уже сделали все, что надо. Почти по И. Губерману:

*...Весьма прекрасна жизнь того,  
кто обретает смысл жизни  
в напрасных поисках его.*

Часто простейшим способом обхода сознательного контроля является предложение разных вариантов того, как мы будем решать проблему.

Если вы бизнес-консультант, расскажите о новом подходе, который совсем недавно прибыл с островов Фиджи. Поэтому собеседник про это пока что еще не очень хорошо знает. А вы уже или проходили подготовку, или только

собираетесь за несчастные 2,5 тысячи фунтов куда-нибудь на эти же самые острова. Расскажите о том, как устроен мир, какие скрытые или явные тенденции недавно открыты и т. д. Какого рода подход очень важно сейчас использовать, какие крупнейшие фирмы уже всеми силами явно или не явно следуют этим тенденциям. И следует все силы, соответственно, бросить на развитие персонала. Или акцент сделайте не на персонале, а на том, что сейчас называют Workflow...

Или основной акцент у вас сейчас будет на подготовке кадров. Нет, не на подготовке кадров, а на структуре руководящего звена. И это не важно. Миссия у организации есть? Вот что сейчас является основной сутью деятельности. Да бог с ней, с миссией. Сейчас самое главное — ниша на рынке! Есть ниша на рынке — значит, есть прибыль. Нет, дело даже не в нише. Дело в доле продаж. Вот есть у тебя ДОЛЯ, тогда это продажи. Нет? Тогда все: у тебя ничего нет! Технологию новую заказывать надо — тогда все хорошо и надолго будет. Остальное уже не важно. О чем вы хотели меня спросить? Ах, да — про новые направления в рекламе. Так вот... (Гагин Т.В., Бородина С.С. Голая правда о слепой вере. Сеанс бытовой магии с разоблачением. М., 2005. С. 145).

И люди охотно втягиваются в рассуждения о том, как с проблемой справиться, не спрашивая себя, существует ли она вообще. Например: «Давайте рассмотрим вопрос с точки зрения опыта стокгольмской школы экономики...»

Если бы они назвались «Санкт-Петербургская школа экономики», то пришлось бы платить за использование символики, названия города и проч. Но ничто не мешает где-нибудь в городе Урюпинске открыть Лондонский театр. Лондон не в России.

В мире существуют десятки фондов, ассоциаций, союзов и проч., единственная задача которых — торговля сертификатами и дипломами. Выглядит это просто. Несколько предприимчивых парней регистрируют какую-нибудь

«Академию Public Relation университета Сан-Хосе». Далее всем фирмам по всему миру (что удастся найти в Интернете) рассылаются приглашения на конференцию по «Этике в PR». Под это дело выбивается грант в каком-нибудь благотворительном обществе. Проживание за счет организаторов. Громкие имена. Курортный город. Почему бы не съездить? И едут. Потом три дня треплются об этике PR, знакомятся, пьянствуют, романтично гуляют по пляжу, влюбляются. В конце концов на заключительном заседании всем предлагается стать «академиками PR университета Сан-Хосе». Членский взнос — 200 долларов. Деньги сдаются. За это — диплом в рамочке. Окупается этот диплом быстро (*Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю.* Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 56).

Итак, следующая задача: или озадачить, или перегрузить, или, что лучше, просто отвлечь.

Не только ослабить сопротивление, но и сформировать критическое сознание можно с помощью СМИ, а также слухов и сплетен. Поэтому одна из ваших задач — «оседлать» их, наделить функцией отвлечения внимания от того главного, что мы делаем.

Можно также создать ситуацию, из которой человек не может придумать выхода. Происходит что-то непонятное (не обязательно опасное), и он не понимает, что с этим делать. Или он чувствует либо думает, что что-то происходит, но он не знает, что именно.

В записках Игоря Губермана о жизни в тюрьме есть интересное определение: «попасть в непонятное». Что-то происходит, и с каждым следующим шагом ты понимаешь, что ты не понимаешь, что происходит. Это тоже способ обходить контроль.

*Он понимает, что он чего-то не понимает,  
но чего именно он не понимает — не понимает.*

Важно только, чтобы те, кто воздействует, в этот момент помнили о целях, а не увлекались процессом.

Бывает так, что человек начинает «грузить» разговором о судьбах мироздания, увлекается темой и сам тоже начинает рассуждать об этих судьбах, забыв о своей конкретной цели в этом разговоре.

Те, кто занимается корпоративной культурой, должны постоянно оперировать понятиями «миссия» и «видение», но ни в коем случае не должны в них искренне верить, иначе они тоже окажутся там же, в этой субъективной реальности. А контролирует ситуацию тот, кто находится вне ее. Только оттуда возможно реальное управление. Все остальное внутри — философские споры.

Воспользоваться можно любым способом, который сейчас соответствует принципу достаточности: наименьшие затраты при максимуме результата. В любом случае только после этого можно переходить к собственно воздействию, ради которого все и затеяно.

Итак, на этапе обхода сознания наша главная задача — ослабить контроль. И ослабленным — удерживать. Тут-то и возможна интервенция.

### ***Третий этап: команда, или интервенция***

Итак, напомним, воздействие начинается с фиксации внимания (Ф) и продолжается отвлечением контроля (О). Иначе мы будем вынуждены бороться, и это нам может дорого обойтись.

*Борьба обычно портит то, ради чего боролись.*

Потому что психика человека — это мощный поток, текущий по своему руслу. И вставить на его пути — сами понимаете... смоем. Но отвести русло в сторону мы можем. Это более тонкая и затратная по времени работа, но зато потом поток сам потечет по новому руслу.

*А старое постепенно пересыхает.*

Именно на этом основано тонкое воздействие на психику. «В лоб» можно сделать немного, скажем,

*автоматом или лопатой по голове.*

По сути, на этом этапе мы даем команду к действию. Но когда мы говорим об интервенции (или, собственно, о воздействии в узком смысле этого слова), то мы не ограничиваемся прямой командой: «Сделай это!»

Интервенция — это также и «Считай, что дела обстоят так-то, и поэтому делай это», «Чувствуй то-то и поэтому делай это», «Думай о том-то и, как следствие, делай это», «Обращай внимание на то-то, чтобы сделать это» и т. д. Иначе говоря, интервенция может быть обращена на:

- непосредственно поведение: делай!

*Брось курить, перейди на новую работу, женись на ней;*

- чувства и состояния: переживай, чувствуй!

*Проснись — и пой;*

- мысли: думай так! (С последующим логическим «и поэтому делай то-то».)

*Считайте меня коммунистом.*

Руководство не обязательно должно быть выражено словами. Годится пример, намек, физическое побуждение, демонстрация желаемого — все, что воспринимающий поймет как инструкцию.

*Если ни с того ни с сего заорать: «Вскакивай и беги!» — разные могут быть реакции.*

*А если: «У вас молоко убежало...» Можно даже не продолжать. Все, инструкция есть.*

Интервенцию желательно проводить очень быстро. Если хотите, это сродни операции — ввели наркоз, взрезали, зашили, откачали, зажило и — готово, как новенький. Интервенция — это то, что происходит между «взрезали» и «зашили». И какой бы ни был хороший наркоз, какой бы сложности ни была операция, все-таки чем быстрее — тем лучше.

*И шрам чтобы — косметический.*

Теперь, когда мы «пробросили» нужные нам воздействия, надо замести следы. А для этого мы продолжаем обходить сознание.

*Наркоз.*

Потому что все это время мы не прекращали отвлекать контроль. Вы помните об этом?

### ***Четвертый этап: уклонение***

Непосредственная интервенция окончена. Но мы продолжаем отвлекать сознание. Мы не ждем немедленного выполнения подсказанного нами действия. Напротив, даем человеку время. Чем менее заметной и осознаваемой будет связь между нашим воздействием и результатом, тем легче и надежней он наступит.

*Продолжаем разговаривать о судьбах мироздания.*

Начинаем уклонение (У).

Ожидать немедленного действия — это давление. Прямое и грубое. И даже если «объект» был хорошо отвлечен, тут он может опомниться, и тогда вся наша ювелирная работа

пойдет насмарку. Нам это надо? Если нет, то человек должен забыть, что инструкция исходила от нас. В идеале, и не знать об этом.

*Потому что нельзя сознательно сопротивляться тому... ну, вы помните.*

Непосредственную связь между отвлечением, латентным периодом и сложностью интервенции можно выразить такими соотношениями:

- чем сложнее интервенция, тем мощнее должно быть отвлечение и тем дольше должен быть латентный период;
- чем меньше отвлечения, тем проще должна быть интервенция и извилистее уклонение;
- чем скорее вы хотите получить результаты, тем больше нужно отвлекать и, соответственно, хотеть меньшего.

Таким образом, уклонение — едва ли не ключевой элемент воздействия.



### **Не бывает неэффективных манипуляторов. Бывают нетерпеливые.**

Если сначала мы долго говорим о судьбах мироздания, а потом просим бутерброд и замолкаем, человек быстро соображает, что мы просто хотели получить бутерброд. А если мы говорим: «На Марсе нет жизни. Дай бутерброд. А вот на Венере она есть...» — человек считает, что основной разговор был о внеземной жизни, и бутерброд он отдаст походя, чтобы скорее продолжить интересный ему разговор.

*Штирлиц знал: запоминается последнее!*

Все, что было в середине, не так важно. Человек потом вспомнит, что мы разговаривали о Марсе, о судьбах мироздания, но никак не о бутерброде.

*«Причем здесь борщ, когда такие дела на кухне?»\**

Дали инструкцию на выполнение — ждите результатов. И, пока ждете, позаботьтесь об отвлечении «объекта» от самого факта воздействия. Смените тему. Сделайте банальные и не относящиеся к делу выводы.

*«Идею этой сказки, а может, и не сказки,  
Поймет не только взрослый, но даже карапуз:  
Не стойте и не прыгайте,  
Не пойте, не пляшите там,  
Где идет строительство или подвешен груз».*

Приведите красивые и малозначительные иллюстрации. И ни в коем случае не фиксируйте специально завершение предыдущего этапа и переход к нынешнему.

*Для партнера по общению никаких этапов вообще  
не было!!!*

Продолжайте как ни в чем не бывало.

Лучше всего, если человек подумает, что это ему самому пришло в голову — спустя два часа, неделю или 15 минут. А мы тогда бодро скажем: «Да?? Хорошая мысль! Молодец!»

Сколько хороших воздействий погибло из-за того, что воздействующий позволил себе хитрый взгляд, удовлетворенное откидывание в кресле или торжествующие интонации.

*«Ну, как я тебя?!»*

Запомните: для вас ничего не изменилось. Дальше... Дальше! Дальше!!!

И вот теперь, когда от интервенции мы отошли достаточно далеко и запутали следы так, что вспомнить путь не сможем

\* А Михаил Жванецкий по-прежнему классик ☺.

и сами, можно завершать наше большое дело, начатое фиксацией.

### *Пятый этап: стоп*

*\* Все вместе складывается в слово «ФОКУС». Для удобства запоминания.*

Когда нам удастся надежно отвлечь человека от главного, усыпить его бдительность, пора закругляться — «стоп» (С)\*. Поблагодарить. Попрощаться. Встать и размяться. Явно перейти к другой части встречи. Договориться о следующих контактах. Одним словом, мы заканчиваем этот эпизод воздействия. Другое дело, что период уклонения может продолжаться и после завершения всего.

Этот этап, вслед за гипнотизерами, еще называют «синхронизацией». Называют так потому, что мы наконец возвращаем человека в его реальность, от которой начали уводить во время фиксации. Мы отвлекли его, перенесли в другие пространства и времена, в другую реальность объяснений, аргументов и мнений, а теперь кладем туда, откуда взяли. Ставим сдвинутую крышу на место,

*закрывая тем самым произошедшие изменения.*

Живите спокойно, дорогой товарищ. Ничего не произошло. Все спокойно. Все по-прежнему. Приятно было пообщаться. До новых встреч!

\* \* \*

Все это мы делаем для того, чтобы замаскировать, кто, чего и зачем хотел. И в результате люди уже давно делают то, что надо, и думают, что воздействие так и не началось. Или что его вообще нет.

У автора время от времени проходят семинары. Через некоторое время люди, поддерживающие с ним связь,

пишут: «Пришло в голову! Смотрите, какая мысль!» И далее листа на два расписывают чуть ли не дословно все то, что автор на своем семинаре рассказывал. Что тут сказать? «Классная мысль! Очень интересно! Продолжай думать дальше». Теперь это мысли клиента. И значит, работа проделана не зря.



## СИСТЕМНОСТЬ ПОДХОДА

\* Автор не выпендривается. Слово трудное, но нужное: через несколько страниц будет разъяснение.

**Е**сть два условия, без которых Единая структура воздействия не будет работать. Это, во-первых, наложение процессов, во-вторых, фрактальность\*. Вместе эти условия создают системную природу Единой структуры воздействия.

### *Наложение процессов*

Пятичленное описание ФОКУСа удобно для теоретического объяснения. На практике, во время воздействия, эти пять этапов превращаются в три одновременных процесса.

Первый процесс связан с поддержанием контакта или взаимодействия.

Второй обеспечивает условия общения. У китайцев это называется «цюань», что можно приблизительно перевести как «обходной маневр». В этом процессе, как мы полагаем, воплощается не прямой характер нашего воздействия.

И третий процесс — собственно воздействие.

Итого, мы имеем:

- взаимодействие;
- обеспечение;
- воздействие.

Во временном отношении эти процессы могут быть описаны так:

1. Начало взаимодействия: фиксация.
2. Начало обеспечения: отвлечение.
3. Воздействие: команда, или интервенция.
4. Продолжение и завершение обеспечения: уклонение, или латентный период.
5. Завершение взаимодействия: «стоп», или «синхронизация».

Графически соотношение пяти этапов и трех процессов Единой структуры воздействия можно изобразить примерно так (рис. 13):



Рис. 13 | Соотношение пяти этапов и трех процессов Единой структуры воздействия

Эти процессы накладываются один на другой для достижения необходимого эффекта. При кажущейся внешней простоте в ключевой момент мы делаем три дела одновременно: поддерживаем контакт, обеспечиваем контекст уклонения и осуществляем воздействие.

*Цезарь, говорят, мог заниматься несколькими делами одновременно...*

Единая структура воздействия недискретна. Разрывы уничтожают эффект.

## Фрактальность

Если говорить кратко, то фрактальность — это свойство системы воспроизводить одни и те же структуры на разных иерархических уровнях. Галактика, к примеру, вращается

вокруг своей оси. И звездные системы вращаются. И сами звезды, и планеты вращаются. И спутники планет вращаются... и электроны вокруг ядер.

*Или вот береговая линия океана неровная. И абрис каждого залива неровный. И край каждой неровности неровный. И песчинки, образующие эти края, тоже неровные.*

С этой же точки зрения нужно рассматривать и Единую структуру воздействия. Большое воздействие состоит из субвоздействий, а те, в свою очередь, — из микровоздействий. И каждое из них (при правильном выполнении) выстраивается по ФОКУСу.

Так, конкретика сиюминутного разговора сама по себе может и не вести к нужной нам цели непосредственно. Но его итогом может стать промежуточный результат, который обслуживает ФОКУС более высокого уровня — зацепить внимание для следующей встречи, к примеру. А он, в свою очередь, — следующий. И так до тех пор, пока мы не выйдем на основной, стратегический ФОКУС, который и направлен на необходимую нам цель.

\* \* \*

По принципу ЕСВ строится любое успешное воздействие, начиная от эстрадно-циркового и гипнотического и заканчивая коммерческим и пропагандистским.

Если вы когда-нибудь читали труды Геббельса, то вы без труда могли обнаружить все эти процессы. И у Ленина принципы партийной публицистики основаны на них же. Ну или, чтобы далеко не ходить за примерами, у более современного отца сайентологии Хаббарда.

Можно, конечно, отвлечь контроль силовыми методами. Бомбовый удар — и контроля нет, путь открыт. Но прямое

воздействие, как вы помните, обходится дорого. Оно обычно подразумевает обмен «баш на баш»: ладья за ладью, коня за слона. На тупое прямое действие, на обмен идут те, у кого много ресурсов. Эти люди могут себе позволить заполнить все лобовой рекламой, которая действует на 0,5—0,7% населения Земли, но этого хватит, потому что это 0,5—0,7% от миллиардов людей.

И чем крупнее компания, тем чаще она стремится к дорогим способам воздействия.

Скорее всего, это связано с феноменом «откатов»\*, потому что чем больше промежуточных ступеней, которые надо оплатить, тем на большую сумму приходится заказывать рекламу.

\* Мы живем в России.

Чем больше количество этапов, через которые фирма начинает осуществлять свое массовое воздействие, тем более неуклюже и дорого это получается. Крупным фирмам легче смириться, что им реклама обойдется в десять раз дороже по сравнению с любым более мелким заказчиком, чем разбираться всерьез в собственной бюрократии.

Если вы лично, сами заказываете рекламу, хорошо бы вам выяснить, насколько тупым и лобовым способом будет работать подрядчик. Ведь это будет не только дороже, но и менее эффективно, чем непрямым способом. Среди прочего потому, что вызывает у потенциальных клиентов яростное сопротивление.

Принцип обходного маневра должен стать главным принципом,

*нормальные герои сами знают... в обход...*

если мы занимаемся воздействием, в том числе и массовым. Грамотное применение ЕСВ дает нужный результат даже там, где он, казалось бы, маловероятен.



# ОСНОВЫ управления человеком

**В** этом разделе речь пойдет о том, почему люди по собственной воле пьют мочу, обливаются холодной водой, бьют друг друга по физиономии и платят за это деньги тем, кто сам мочи не пьет и свою физиономию не подставляет.

Сделаем небольшое отступление. Что такое бизнес в чистом виде? Это деньги, потраченные на промоушен (создание и поддержание бреда\*), чтобы люди приносили нам деньги (рис. 14 на с. 250). Товара и продукта в чистом виде в этом обороте нет. Здесь товар — это повод получить деньги. Что такое честная реклама? — «Отдайте мне ваши деньги!» Что такое обычная реклама? — «Отдайте мне ваши деньги за этот диван!» Но смысл от этого не меняется. Поэтому

\* Это не ошибка: не бреда, а бреда (мифа, если хотите, но суть от этого не меняется). Ведь того, о чем талдычат рекламные ролики, не существует. Это только бред. Как при гриппе с высокой температурой.

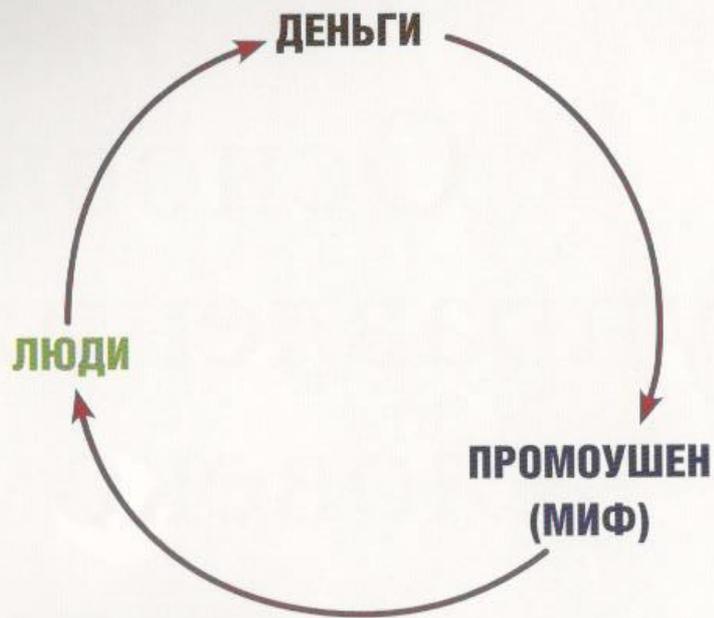


Рис. 14 | Бизнес как круговорот денег в природе

самый выгодный бизнес — тот, в котором нет товара. Это религия, медицина, финансы и война.

В управлении человеком есть один принципиальный момент, который определяет все. Он связан с особенностями человеческого сознания — как индивидуального, так и массового.

## ПОЧЕМУ НЕПРЯМОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ВОЗМОЖНО: ДВЕ РЕАЛЬНОСТИ

*Мир объективен разве что на дольку:  
продуктов нашей мысли много в нем...*

И. Губерман

**Е**сть объективная реальность, которую можно попробовать на зуб, ущипнуть, понюхать: вот стейк — ароматный, средней прожарки; вот платяной шкаф — черт, коленкой об угол; вот мягкое округлое плечо жены... или не мягкое. Существуют также фотоны, мезоны, кварки, электроны, протоны, излучение, молекулы ДНК — мы в курсе, что они есть, но все равно непосредственно их не воспринимаем. Еще есть часть, которую мы воспринимаем, но намеренно игнорируем: шум из соседней квартиры, работающий телевизор... Но большей части объективной реальности мы не знаем.

*Как вы думаете, что происходит сейчас в любом другом городе? Или что лежит в правом кармане брюк вашего соседа?*

На поведение человека ни то, ни другое практически не влияет. И, как следствие, нам не так интересно, можем ли мы повлиять на факты этой реальности.

Увы — мы не знаем этого мира. Мы не знаем его глубинных принципов. Мы к нему более или менее приспособляемся: обычно, если мы действуем «как-то вот так», «примерно это» в итоге получается, но не всегда, не во всех случаях, а только, может быть, чаще, чем как-то иначе. Если даже мы разбираем какие-то общие схемы — да,

они работают, но, как и законы Ньютона, они работают до какого-то предела. После чего начинают работать законы Эйнштейна, и они тоже работают до какого-то лишь предела, а дальше уже другие законы... Мы пытаемся как-то описать этот мир. Втиснуть его в рамки, дать определения, установить закономерности. Но мы его не знаем (Гегин Т.В., Бородина С.С. Голая правда о слепой вере. Сенса бытовой магии с разоблачением. М., 2005. С. 115).

Для более четкого понимания разницы между тем миром, в котором мы живем, и объективным миром приведем один пример. Известно, что в объективном мире нет цвета — это всего лишь феномен восприятия излучения человеком. И каждый из нас видит его по-своему. Так, для разных людей белый цвет выглядит по-разному. Зачастую, как только цвет воспринимается «нечистым», то есть не одним из семи цветов радуги, а полутоновым, два человека не могут договориться, один ли и тот же этот цвет и как его можно назвать.

*На вкус и цвет товарищей нет.*

А что-то мы никогда не сможем почувствовать из-за особенностей своего организма.

*Ухо не слышит ни ультразвук, ни инфразвук; глаз не видит в ультрафиолете и в инфракрасном диапазоне.*

Если идти дальше, то можно утверждать, что в природе нет пространства и времени. Это всего лишь свойства и характеристики. Время — это свойство процесса иметь длительность. Пространство — это свойство предметов иметь ширину, высоту и глубину. В отрыве от носителей ни времени, ни пространства нет. Это просто способ думать.

Эти простые примеры напоминают нам, что объективная реальность и придуманный мир, в котором мы живем, — совершенно разные вещи. Конечно, прижигание каленым



Рис. 15 | Доказательство/аргументация  
в системе психологических реальностей

железом вызовет предсказуемую реакцию, но проявлений такого прямого столкновения с объективной реальностью в «нормальной» жизни не так уж много.

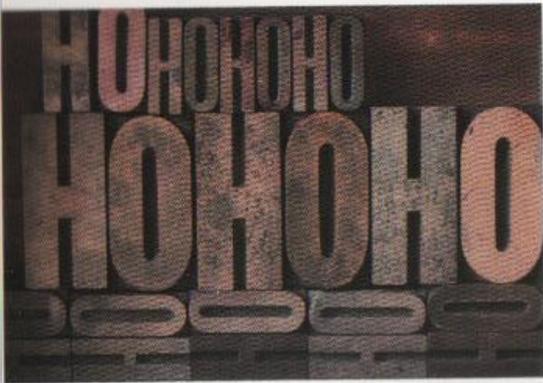
Много другого.

У людей в головах есть субъективная, или словесная, реальность. Это то, чего на самом деле может и не быть: карма, энергетические меридианы, фэн-шуй, магические ритуалы, государственные границы, правила дорожного движения, нормы морали. Но все это сильно влияет на поведение человека.

Однако между ними есть переходная область — та часть человеческой жизни, которая и в природе имеет место, и слова для нее у нас существуют. Это место, где объективная реальность влияет на нашу внутреннюю, субъективную (рис. 15).

*Вот это — ко-ро-ва. Подойдешь ближе — может боднуть. Она дает мо-ло-ко. Вон вы-мя, в котором это молоко находится. Доить умеешь?*

Реальность существует для нас в виде слов, значение которых нам понятно. То же, что мы не можем назвать, редко воспринимается нами как реальность.



### **Реальность человека опирается на те слова, которые он знает.**

Люди, у которых в силу объективных причин словарный запас сведен к минимуму, — мало-развитые, косноязычные или, скажем, молчаливые — к объективной реальности гораздо ближе.

В Бразилии нам решили показать местных полудиких индейцев. Амазонские индейцы живут за счет сбора латекса с каучуковых деревьев и рыбной ловли. Они ставят сети, сплетенные из веревок, на рыбу пираруку, вес которой достигает 300 килограммов. Если поймали рыбу — едят ее всей деревней, если нет — все голодают.

— Скажите, — спросил я одного из индейцев, — крокодилы и анаконды нападают на людей?

— Конечно, — ответил индеец. — Крокодилы едят женщин, а анаконды — мужчин.

— Почему так выборочно?

— А вон, посмотрите на мою вторую жену, — кивнул головой индеец в сторону реки. — Она моет посуду на берегу. Так же моя первая жена мыла посуду на берегу, когда к ней незаметно подплыл крокодил, утащил ее в воду и растерзал.

— И часто такое случается?

— Часто, очень часто. У моего соседа крокодил съел двух жен. Много детей было съедено.

— А вы боитесь за свою вторую жену?

— Ну, наверно, ее тоже съест крокодил. Один раз уже нападал, но она убежала. Женщина ведь должна мыть посуду на берегу. Если и ее съест крокодил, то я возьму третью, — невозмутимо проговорил индеец (Мулдашев Э.Р. От кого мы произошли? М., 2000. С. 381).

А вот у академика или поэта для выражения субъективной реальности слов может быть очень много. У слесаря-сантехника же, даже самого высокого разряда, лексикон которого заметно примитивнее (если он в свободное от работы время не интересуется тем же, чем и академик), и жизнь заметно проще.

#### Глава XXII. Людоедка Эллочка

Словарь Вильяма Шекспира, по подсчету исследователей, составляет 12 000 слов. Словарь негра из людоедского племени мумбо-юмбо составляет 300 слов. Эллочка Щукина легко и свободно обходилась тридцатью. Вот слова, фразы и междометия, придирчиво выбранные ею из всего великого, многословного и могучего русского языка:

1. Хамите.
2. Хо-хо! (Выражает, в зависимости от обстоятельств, иронию, удивление, восторг, ненависть, радость, презрение и удовлетворенность.)
3. Знаменито.
4. Мрачный. (По отношению ко всему. Например: «мрачный Петя пришел», «мрачная погода», «мрачный случай», «мрачный кот» и т. д.)
5. Мрак.
6. Жуть. (Жуткий. Например, при встрече с доброй знакомой: «жуткая встреча».)

7. Парниша. (По отношению ко всем знакомым мужчинам, независимо от возраста и общественного положения.)

8. Не учите меня жить.

9. Как ребенка. («Я его бью, как ребенка» — при игре в карты. «Я его срезала, как ребенка» — как видно, в разговоре с ответственным съемщиком.)

10. Кр-р-расота!

11. Толстый и красивый. (Употребляется как характеристика неодушевленных и одушевленных предметов.)

12. Поедем на извозчике. (Говорится мужу.)

13. Поедем в таксо. (Знакомым мужского пола.)

14. У вас вся спина белая (шутка).

15. Подумаешь!

16. Уля. (Ласкательное окончание имен. Например: Мишуля, Зинуля.)

17. Ого! (Ирония, удивление, восторг, ненависть, радость, презрение и удовлетворенность.)

Оставшиеся в крайне незначительном количестве слова служили передаточным звеном между Эллочкой и приказчиками универсальных магазинов... (Ильф И., Петров Е. Двенадцать стульев. М. 2004. С. 132).

Большинство людей дополняет объективную реальность субъективной, обозначая ее словами: карма, чакры, поля, люкс-гранулы, конституция, любовь, дружба, свобода, порядочность, честь, развитие, подлость, ненависть, неприязнь и т. д. Дополняет теми вещами, которые вполне реальны для большинства людей, хотя их вообще нет в окружающем мире. Они есть в головах. И управляют поведением. Действиями.

В предыдущей главе мы ввели понятие «накопителя переживаний» (или «сосуда кармы»).

Чтобы лучше понять, как же накапливаются наши грехи, представим себе наше недовольство миром в виде некоторой жидкости, которая собирается в специальную емкость — «накопитель переживаний» (или «сосуд кармы» — это прежнее название этой емкости).

Через различные клапаны-идеализации эта жидкость попадает в «сосуд кармы» сверху и собирается в нем, характеризую количество накопленных грехов человека.

Одновременно эта же жидкость по другим трубам потихоньку вытекает снизу — пропорционально нашим заслугам перед Высшими силами. Вытекание образует то, что мы называем «очисткой от накопленных грехов», под которыми понимаются только негативные переживания.

Как в точности выглядит «накопитель», мы пока что не знаем, поэтому ничто не мешает представить его в виде несложной гидравлической системы, где есть резервуар, в который по одним трубам заливается, а по другим — выливается жидкость.

Опыт... показывает, что этот сосуд должен иметь форму классического кувшина или даже пузатого чугунка, сильно расширенного в верхней части. Этот вывод можно сделать на основании того, что нижняя часть сосуда — 10—20% емкости — заполнена практически у всех людей религиозных и занятых своим духовным развитием. Нам до сих пор не удалось встречать людей с заполненностью «сосуда кармы» ниже 10%. Это говорит о том, что малейших идеализаций достаточно, чтобы сосуд был заполнен на эту величину. Вероятно, в нижней части сосуд имеет довольно маленький объем, он узок и заполняется даже при малейшем недовольстве жизнью (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 34).

Как вы представляете себе подсознание?

Вопрос очень трудный, потому что представить себе подсознание — это значит сделать его осознанным. Я делю, условно, очень механически, наше внутреннее существо

на три аспекта. ПОДСОЗНАНИЕ — это стихийное существование духа и души, где они сплетены, где они корнями связаны с общечеловеческим единством. Далее — СОЗНАНИЕ. Это та промежуточная область, которая все выводит на свет Божий, немножко объединяет. И наконец — СВЕРХСОЗНАНИЕ. Это та область, где сознание не исчезает, а расширяется настолько сильно, что оно способно ощущать присутствие Божие, ощущать другого человека, как себя. Это психологи передать не могут, это не наука (Отец Александр Мень отвечает на вопросы слушателей. М., 1999. С. 14).

Кто-нибудь из нас, простых смертных, лично проверял законы Ньютона? Почему мы, прочитав про них в учебнике, должны думать, что если яблоко падает на землю, то это и есть доказательство одного из законов Ньютона? А почему это не доказательство существования Великого Бхе, которое находится в сердце нашей земли и силой воли тянет все предметы к себе?

*Кто видел в природе корпоративную культуру?*

99,9% людей окружающего мира большую часть времени проводят в субъективной реальности, то есть реальности не то что искаженной, а вообще не существующей в настоящем окружающем мире\*.

\* Пока не заболит, что сильно приближает к реальности. Поэтому с возрастом и болезнями люди становятся... приземленнее.

Скорее всего, вы сами не раз замечали: глядя в лицо реальности, люди могут продолжать в упор ее не видеть, игнорировать, потому что она не поддерживает ожиданий и не укладывается в их субъективную реальность — в то, во что они привыкли верить. Они считают все происходящее случайностью, думают, что чего-то не поняли.

С незапамятных времен люди жили во имя и в сопровождении мифов, сказок и легенд. Другими словами, страсть к историям — это часть того, что означает быть

человеком, неотъемлемая часть самого *Homo sapiens*. Мы всегда жили не только в физическом, но и в духовном мире. (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 71).

Как это ни парадоксально звучит, но давно известно, что чем человек образованней, тем он больше подвержен воздействию. Просто он знает больше слов, у него голова засорена большим объемом мифической реальности. И значит, на него легче повлиять. Ему всегда можно объяснить, что откуда берется, почему происходит и во что именно надо верить. А значит, и что надо — делать. В связи с новым символом веры.

Среди прочих средств причинения себе дополнительного беспокойства, принятых человечеством на вооружение, особое место занимают приметы и предзнаменования. Вряд ли есть хоть одно явление природы, которое, происходя в определенное время, не рассматривается некоторыми людьми как знамение либо добра, либо зла. Последних подавляющее большинство — настолько изобретательнее мы в самоистязании, нежели в нахождении причин радоваться вещам, что нас окружают. Мы сами усложняем себе жизнь, как будто нам мало уже имеющихся трудностей, и придумываем себе новые страхи, которые никогда не существовали бы сами по себе. ...Нет мелочи, неспособной напугать тех, чье воображение распалено приметами и предзнаменованиями (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 365).

Человек примитивных взглядов на амбразуру не очень-то стремится бросаться. А если и бросается, то только когда конкретно знает ради чего. Человек высоких взглядов может броситься на амбразуру во имя каких-то своих собственных высоких побуждений.

Что представляет собой современное образование? Все тот же причудливый набор рудиментов и атавизмов просвещенческих доктрин, о чем свидетельствует сам набор школьных и вузовских дисциплин. Свой отпечаток накладывает национальное государство (язык, история, политическая география и т.п.) и современные космополитические дисциплины, готовящие людей к способности встроиться в техническую и гуманитарную реальность (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 110).

Есть случаи, когда субъективная реальность человека вообще отрывается от объективной. Тогда возникают состояния, которые мы часто называем психозами. У большинства же людей эти две реальности более или менее связаны между собой. Их соединяют друг с другом обычные физические ощущения человека — тепло, еда, удовольствие, расслабление, боль. Там, где эти ощущения — не во главе угла, начинаются «взгляды на жизнь».



## ПЕРВИЧНОСТЬ СУБЪЕКТИВНОГО

**Н**аша с вами задача — задача воздействия — заключается в том, чтобы как можно дальше уводить людей от объективных фактов —

*хорошо, что мы их и сами в основном не знаем, —*

в сторону словесных (и это самый дешевый вариант массового управления — не приставлять же к каждому автоматчиков, в самом деле, да и автоматчиков тоже пришлось бы предварительно хорошенько обработать).

Наш мир — это мир проявленный. То есть такой, который можно пощупать, измерить, увидеть или услышать. Но это, как вы понимаете, далеко не весь мир.

Наши органы чувств ограничены в своих возможностях, поэтому ученые и изобретатели постоянно придумывают новые приборы или способы, позволяющие узнать наш Проявленный мир получше. Но возможности приборов ограничены нашим уровнем знаний, технологии и т. д.

Каждый год (а то и день) мы узнаем что-то новое о нашем же мире. И видимо, так будет продолжаться еще довольно долго. То есть кроме нашего Проявленного мира существует еще мир Непроявленный, который мы пока что не научились ощущать или измерять.

Что такое этот Непроявленный мир? Да все то, что нам сегодня неизвестно. А неизвестно значительно больше, чем известно. Например, каждого из нас время от времени посещают вопросы: есть ли Бог, ангелы, демоны, инопланетяне и т. д.? Если есть, то какие они? Зачем мы живем? Будет ли Страшный суд? Почему вдруг со мной случилось то, чего не может быть, потому что не может быть никогда? И т. д.

Любой человек может придумать множество вопросов, на которые не существует ответов с доказательствами. Версий — сколько угодно, а точных ответов — нет (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 5).

Если мы попытаемся воздействовать на объективный мир, на факты, для большей части людей это ничего не будет значить. А обойдется дорого.

Человек действует исходя из собственной реальности, а не из объективной. Если мы пытаемся воздействовать на смежную область объективного (ее люди уже воспринимают), это тоже дорого встанет. Ведь в таком случае нам придется переделывать хотя бы часть объективной реальности.

*Перекрашивать стены, возводить заводы, придумывать архитектурные стили.*

И только стоимость воздействия на эфемерную реальность, на «сложный внутренний мир» стремится к нулю. Там и так ничего нет. Один бред можно подправить другим бредом.

*Одни глюки другими глюками.*

Когда мы говорим о воздействии на людей, в том числе массовом, нас интересует область субъективной реальности. Другое воздействие будет слишком дорого. И ненадежно.

Люди не всегда бросаются на амбразуру, если что-то угрожает их жизни. Они могут попытаться для начала прибить тех, кто им угрожает. А «За Родину! За Сталина!» — пожалуйста.

Патриотизм, национализм — это понятия того же порядка.

*Как говорил в свое время один советский академик, гордиться своей национальностью — все равно что гордиться тем, что ты родился во вторник. (Кстати говоря, вторник — это тоже субъективная реальность. Вторника в природе тоже нет.)*

Это работало во все времена. Вспомните классику феодального строя: крестьянин уверен, что его долг — повиноваться сеньору. И рождает эту уверенность отнюдь не только страх

перед наказанием. Сеньор твердо знает о своем долге перед Богом, а в его отсутствие — перед «святой матерью Церковью», то есть перед конкретными людьми в балахонах. А иначе люди в балахонах объяснят крестьянам, что можно верность уже и не хранить...

В Японии сильный воин полностью повиновался до гроба хозяину, вплоть до того, что он кончал жизнь самоубийством, если его хозяин погибал в бою. Потому что в реальности самурая присутствовало понятие «верность».

Чего больше всего хотят боссы от своих сотрудников — так это привить им понятие «верность» применительно к фирме и себе лично. Настолько сильно, насколько смогут. И это вполне разумное желание. А главное — технически осуществимое.

*Теория становится материальной силой, как только она овладевает массами.*

© К. Маркс

Шведский гигант страхового дела Skandia разработал способ суммировать интеллектуальный капитал и корпоративное обучение и показывать их в отчетности как инвестиции. Skandia, кстати, очень успешная компания (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 30).

Наша с вами задача — не просто сгенерировать идею (хотя и это важно), а заставить сотрудников поверить в нее. Нам мало того, что надо делать в объективной реальности. Массами должна овладеть именно идея.

Спросите почему? Субъективная реальность определяет поведение человека. Выводы из этой своей реальности он делает сам. А это поведение влияет на объективную реальность — в зоне пересечения. И приносит нам те самые коврижки, ради которых мы и старались.

Монтанье (первооткрыватель ВИЧ) заявляет, что у него никогда не было уверенности, что «ВИЧ — причина СПИДа», о чем он и раньше неоднократно говорил. Напомним также его высказывание, что «ВИЧ не является на 100% смертельным».

Р. Галло, под давлением опровержений квалифицированных научных оппонентов, также признавал, что ему и его группе «не удалось найти ВИЧ в Т-лимфоцитах».

Казалось бы, подобные высказывания самих «первооткрывателей» ВИЧ должны были бы приостановить запущенный с их участием механизм СПИД-индустрии до выяснения истины. Однако мифический ВИЧ, ставший своего рода реальным Франкенштейном нашего времени, давно уже вырвался из-под контроля своих создателей. Уже никого из армии борцов со СПИДом, делающих деньги на этой «адской» научной ошибке, абсолютно не интересуют вынужденные сомнения Р. Галло и Л. Монтанье в научной обоснованности своего открытия, появившиеся через много лет после проведения первых экспериментов (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 105).

Итак, о перестройке. Почему и как родилась эта идея? Что она означает в истории социализма? Что перестройка сулит народам Советского Союза? Как она может повлиять на внешний мир? Все эти вопросы волнуют широкую общественность и активно обсуждаются. Начнем с первого.

Для понимания истоков и сути перестройки, развернувшейся в СССР, на мой взгляд, важно иметь в виду следующее: перестройка — не прихоть отдельных личностей или группы деятелей, у которых вдруг взвыли амбиции. Если бы это было так, то никакие призывы, ни пленумы, ни даже съезд партии не смогли бы поднять народ на ту работу, которая разворачивается у нас сегодня и в которую с каждым днем включается все больше и больше советских людей.

Перестройка — это назревшая необходимость, выросшая из глубинных процессов развития нашего социалистического общества. Оно созрело для перемен, можно сказать, оно выстрадало их. А задержка перестройки уже в самое ближайшее время могла бы привести к обострению внутренней ситуации, которая, прямо говоря, заключала в себе угрозу серьезного социально-экономического и политического кризиса.

К таким выводам нас подвел широкий и откровенный анализ ситуации, которая сложилась в обществе к середине 80-х годов. Именно с ней, с ее проблемами, пришлось столкнуться руководству страны (*Горбачев М.С. Перестройка и новое мышление для нашей страны и всего мира. М., 1998. С. 11*).

И вот перекресток реальностей мы используем как доказательство правильности нужной нам картины мира. И вводим новые слова, обращаем внимание на новые «факты» и т. д.

Возможно, вы замечали, что человек может очень долго не замечать того, для чего у него нет обозначения. Нет названия — нет вещи. Как только ребенок в детстве, например, узнает какое-то слово, он начинает находить указания на его содержание где ни попадя, чуть ли не везде.

*Учение по поводу учения по поводу учения по поводу теории о гипотезе.*

Во время охоты на ведьм во Франции доктор Камю (автор «Демонологии») создал определение ликантропии как «волшебного превращения человека в волка или другого дикого зверя». В соответствии с этим определением повсеместно выдвигались соответствующие обвинения — в превращении в зверя, в поедании детей и взрослых, в одержимости дьяволом. (*Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 587*).

Насаждая как можно больше «магических» слов, мы уводим человека от объективных фактов. Чем дальше мы уходим от реальности, тем легче нам манипулировать, потому что мы на самом деле манипулируем тем, чего нет. Все в воображении.

Из рекламного буклета организации Make life more в Coral club.

Дорогой друг! Вы хотите быть здоровым? Международный коралловый клуб, возникший в Канаде как сообщество интеллигенции, объединенное идеей выживания населения планеты, дает Вам такую возможность.

Человек — «одушевленная вода». Качество его здоровья зависит от того, какую воду он пьет. По словам академика РАМН профессора Казначеева В.П., Международный коралловый клуб является одним из авангардов современной эпохи 21 века, эпохи нового просвещения.

Достоянием коралловой воды является не только пополнение дефицита кальция, но и память о чистоте первозданного океана, несущая здоровье современному человеку, через которую клетка регенерирует.

Коралловый кальций — живая вода долгожителей, занесенная в Книгу рекордов Гиннеса.

Рассказать человеку о чем-то новом и интересном для него можно по-разному. Особенно хороши для этого не какие-то прямые тексты, а притчи. Это уже намек на что-то. Притча может поведать о чем угодно. И поэтому она более убедительна, чем обычные тексты. Мол, сам догадайся, построй себе эту некую реальность. Нам это только на пользу — из субъективной реальности человека почти ничего не выбросить — если уж засело, то надолго. Особенно если он до этого додумался сам.

*На бронетранспортере в касках по выжженной земле едут два человека. Один другого спрашивает:*

— *Слушай, а ты вообще-то Толкиена читал?*

— *Нет. А какое он имеет отношение к нашим хоббитянским играм?*

Например, такая легенда. В XI веке в Индии была сильная засуха. Правитель Индии решил пойти в Священную пещеру, где находится Великий древний человек, и попросить у него помощи. В пещере его ждало много опасностей: змеи — мистические и реальные, было трудно дышать, на его тело и разум действовали какие-то силы. Тогда правитель Индии вошел в состояние медитации и получил возможность общаться с духом Великого древнего человека. Когда Великий древний человек понял, что правитель Индии имеет только добрые намерения и хочет просить помощи для людей, последний получил допуск. Пещера была очень большая и состояла из 12 комнат.

В одной из пещерных комнат правитель Индии нашел Великого пещерного человека в состоянии сомати, душа которого летала рядом. Тело его было высохшим, но живым. Этот человек пробыл в пещере 1 миллион 600 тысяч лет. Он приоткрыл глаза. Правитель Индии начал говорить с ним на санскрите, прося о помощи. Высохший человек понимал его, подавая сигналы глазами. Он показал глазами на предмет, висящий на стене. Это был мистический круг. Правитель Индии взял мистический круг и пошел к выходу. В другой пещерной комнате он встретил еще одного пещерного человека в сомати — правителя сикхов, который вошел в это состояние в V веке. У выхода из пещеры правитель Индии встретил 8 змей. Одна из змей капнула своей кровью на мистический круг, капля эта поднялась в небо, и вскоре пошел дождь.

Как вы думаете, о чем эта легенда? Она повествует о...  
(Мулдашев Э.Р. От кого мы произошли? М., 2000. С. 193).

Включить человека во все процессы нашей жизни — сердцевина того, что мы делаем. В «котле» перестройки

переплавится общество и прежде всего — сам человек. Это будет обновленное общество. Вот за какое серьезнейшее дело мы взялись.

Дело очень трудное. Но цель стоит того, чтобы не пожалеть сил. Ведь все можно по-разному интерпретировать и оценивать. Есть старая притча. Подходит путник к людям, которые возводят какое-то сооружение, и спрашивает у работников: что это вы делаете? Один раздраженно отвечает: да вот, гляди — с утра до ночи чертовы камни таскаем... Другой встал с колен, распрямился и с гордостью сказал: видишь, Храм строим!

Вот если видишь эту высокую цель — сияющий Храм на зеленом холме, тогда самые тяжелые камни — легки, самый изнурительный труд — удовольствие (*Горбачев М.С. Перестройка и новое мышление для нашей страны и всего мира. М., 1998. С. 24*).

Что для нас важно в смещении в словесную реальность — мы всегда сможем объяснить человеку, что такое «хорошо» и что такое «плохо». Что действительно важно, а что лишь помеха в жизни. Это делает возможным управлять поведением человека — как его поступками, так и бездействием. И пока он считает, что все главное — «там», он легко и непринужденно отступит «здесь». Что, по большому счету, и требуется. Мы можем хотеть от него не обязательно денег — например, нарубить дров. Или соблюдать здоровый образ жизни и чистоту в доме. Или держать язык за зубами. Или хвалить фирму и товар. Или уволиться без проблем.

Одному старичку астропсихолог посоветовала подзарядиться энергией от космоса. Надо это было делать под открытым небом, на балконе.

— Выходишь, видишь столп энергии справа, столп энергии слева, обхватываешь их руками, начинаешь скользить вдоль столпов вверх и вниз не менее 20 раз для полной подзарядки организма.

Если бы она сказала: «Приседай каждое утро на свежем воздухе по утрам», — это же совсем другая песня. А так человек в полном ощущении, что он подзаряжается энергией от своих столпов.

Советы по «нетрадиционным» средствам охраны здоровья дает научный сотрудник кафедры психологии Гуманитарной академии Вооруженных Сил Игорь Николаевич Панарин.

Что же делать после того, как вы стали предполагать, что вас или ваших детей сглазили?

Прежде всего нужно успокоиться. Поэтому сначала расслабьтесь и старайтесь думать о чем-нибудь приятном. Сделайте несколько дыхательных упражнений с коротким вдохом и длинным выдохом, медленно помассируйте пальцы. Затем необходимо освободиться от отрицательной энергии. В качестве очистительных средств принято считать огонь и воду.

Используйте эти средства следующим образом: примите душ. Постарайтесь, чтобы вода была как можно более прохладной. Делайте это каждое утро — сразу после сна. И вечером — перед сном, за 20—30 минут. Если нет этой возможности, хотя бы тщательно вымойте руки с мылом.

Мокрой тряпкой трижды проведите линии в виде полукружностей перед вашей входной дверью в квартире (и снаружи, и изнутри).

Иногда бывает, что «нехорошие люди» попадают к вам в дом. Чтобы избежать неприятностей, после их ухода сделайте следующее: сделайте настой из мяты, чабреца, рябины, зверобоя. Разведите его в 7 литрах воды и произведите влажную уборку в тех комнатах, где находились неприятные гости. Особенно тщательно уберите в прихожей (Как защититься от «сглаза» // Твоя судьба. Уфа, 1996. С. 218).

На грани, разделяющей фактическую и словесную реальности, мы и работаем. Создать людям всерьез какие-то сложности

и проблемы — можно. Но это, во-первых, дорого, во-вторых, реакция может быть и обратной. А создать людям воображаемые проблемы, предлагая воображаемые же средства их решения, гораздо легче. И кстати, некий материальный носитель этих средств можно продать.

Возьмем пример самой масштабной аферы, поразившей мир 2 года назад. Пресловутой «Проблемы 2000». В России, видимо, из-за того, что мало компьютеров и люди не понимают, что такого уж страшного, если он «забарахлит», а может, из-за того, что много других проблем, «Проблема 2000» прошла как-то стороной. На Западе же все готовились как к концу света. Загодя закупали лекарства, еду, одежду, батарейки, карманные фонарики, воду, компьютерные программы. Это было безумие. Сначала двинулись единицы, потом — десятки, потом, глядя на них, — все. Кто все это организовывал? Все и никто. Никто не знает, с чего все началось и кто был первым. Может быть, какой-то хитрый пиарщик для того, чтобы помочь своей фирме продать партию новых компьютеров, предложил своему другу, студенту-математику, написать что-то, обосновывающее необходимость избавиться от старого программного обеспечения и железа и покупать новое. Может, наоборот, студент какой-то теоретически задумался о возможной проблеме, а какой-то пиарщик это подхватил. Статью перепечатали в газете. Газета попала в Интернет. В Интернете это увидели руководители пиар-департаментов крупных корпораций. Они действовали уже серьезнее. Создали «комитет по борьбе с проблемой 2000», подключили лоббистские возможности, выбили деньги из бюджета... и поехали (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 139).

О том, что на склоне горы Арарат, на расстоянии около двадцати километров от вершины, якобы найдены остатки библейского ковчега Ноя, можно было прочесть,

наверное, в каждой газете. О поразительной находке не раз сообщали и по телевидению. Многие даже поверили в это. Не так давно турецкий геолог Салих Байрактутан, автор первого сенсационного сообщения о Ноевом Ковчеге, признался, что эту историю он придумал в надежде получить от Израиля либо от христианских церквей мира деньги на серьезные геологические исследования этого района. Что, в общем-то, ему и удалось. Сам же Салих Байрактутан прекрасно знает, что «ковчег» — просто утес своеобразной формы на склоне горы (*Мазуркевич С.А. Энциклопедия заблуждений. История. М., 2001. С. 20*).

## ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДБОР СЛОВ

**И**так, мы выяснили, что во многих случаях первичны слова. Реальность начинается потом. Стоит ли говорить, что при таком подходе от подбора слов зависит многое — если не все. До тех пор, пока мы не знаем смысла какого-либо слова, для нас оно ничего не значит. Что такое дихотомия? Как только человек ее как-то себе представил, у него в голове возникает эта самая дихотомия.

*Или дифференциал эф от икс.*

Математика одно время была мистической сектой. И правильно была. В природе этого всего нет. А Пифагор был кем-то вроде Ошо. Ходил, окруженный учениками, и рассказывал им о священной магии цифр. Сейчас отношение к математике другое, хотя в объективной реальности мало что изменилось.

Термин «карма» очень древний, в переводе с санскрита он означает «действие». Люди давно поняли, что именно их собственные поступки (действия) определяют их прошлое, настоящее и будущее.

По проблемам кармы написано множество книг, начиная с философов и мистиков прошлого и заканчивая многочисленными изданиями современных авторов. Причем подходы выбираются самые разные. Кто-то рассматривает карму с позиций йоги, и даже появилась ее новая разновидность — карма-йога. Другие — с позиций религии, биоэнергетики, физиогномики и иных областей эзотерических и прочих знаний. При этом в качестве кармы рассматривается преимущественно тот груз проблем или болезней, с которым человек приходит в наш мир. У эзотериков это называется «зрелой», или «родовой», кармой. Соответственно у человека может сложиться впечатление полной предопределенности и безысходности всей нашей текущей жизни, поскольку все ее нынешние события определяются какими-то прошлыми грехами (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 14).

Можно пойти дальше. Что такое верность? Просто слово. Но как только мы объясним его значение, ради верности люди уже смогут сделать многое. Представьте себе, на что они способны ради патриотизма, любви, ненависти, порядочности, честности, репутации, профессионализма, совести.

Любовь, конечно, не рынок. Однако любовь сопровождается целым набором символов и ритуалов, и в этом смысле она действительно создает рынок, или точнее, стала таковым в XX веке. Disney Corporation активна на рынке любви. По словам USA Today, Disney World ежегодно принимает 18 000 заявок на проведение свадеб. Технически можно провести лишь 2200 (шесть в день без выходных). За \$2000 даже можно проехать в большой карете Золушки (хотя она и не превратится в тыкву). Свадьба — это большой и важный ритуал; для него нужны соответствующие декорации, и люди не против платить за это значительные суммы. Символы любви должны соответствовать сильным эмоциям, ставшим причиной этого события (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 91).

Американский парфюмерный рынок оценивается примерно в \$3 млрд и стабильно растет. Любовь — одна из самых могущественных сил жизни, и ее символы имеют большое влияние на рынок, при условии, что производители понимают этот рынок и те чувства, для которых им нужно найти точные символы и визуальное выражение (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 94).

Даже самые яростные атеисты или просто несуетные люди тем не менее разговаривают и о приметах, и о контактерах, и об экстрасенсах. Даже если человек говорит, что чего-то нет, — в его субъективной реальности это уже есть.

Есть такое слово «прана» — это уже нечто. Даже чтобы сказать «праны нет» или «кармы нет» — надо сначала себе как-то представить то, чего нет. Отрицая что-то, мы

одновременно создаем образ этого там, внутри, в своей субъективной реальности. Недаром атеисты — самые суеверные люди. Они верят в бесконечность Вселенной, в прогнозы погоды, в комментарии литературных и футбольных критиков и примеры из школьной программы (Гагин Т.В., Бородина С.С. Голая правда о слепой вере. Сеанс бытовой магии с разоблачением. М., 2005. С. 112).

И как только человек попадает в непривычные для себя обстоятельства, он начинает искать контактеров или экстрасенсов и найдет их, особенно если ему подсказать, подтолкнуть.

Главное — чтобы было слово.

Человек — это микрокосм макрокосма (Мулдашев Э.Р. От кого мы произошли? М., 2000. С. 420).

Не знаю, как там шли дела в Библии, а у нас и впрямь в начале идет слово.

Грешные духи придумали создавать себе запасы (резервуары) необходимой им энергии. Эти резервуары обеспечивают создавшим их духам полную независимость от людей — во всяком случае, до тех пор, пока резервуар не истощится. Они идут на разные хитрости, чтобы создать долгий и надежный источник энергии.

Эти резервуары получили название «эгрегоров». Можно констатировать, что эгрегор — это совокупность выделенной людьми энергии определенного качества и некоторое количество духов, сотрудничающих с этим эгрегором.

Эгрегоры создают преимущественно грешные духи, поскольку чистым духам, видимо, нет необходимости создавать собственные эгрегоры.

Хотя, скорее всего, чистые духи могут участвовать и в создании достаточно высоких эгрегоров — то есть практически входить в «кооперацию» с демонами Поднебесья.

Например, в создании некоторых религиозных и эзотерических эгрегоров, эгрегоров целительства и т. п.

Внешне, в зависимости от размера, эгрегоры могут быть похожи на небольшие тучки или огромные тяжелые тучи, поражающие воображение своей скрытой мощью.

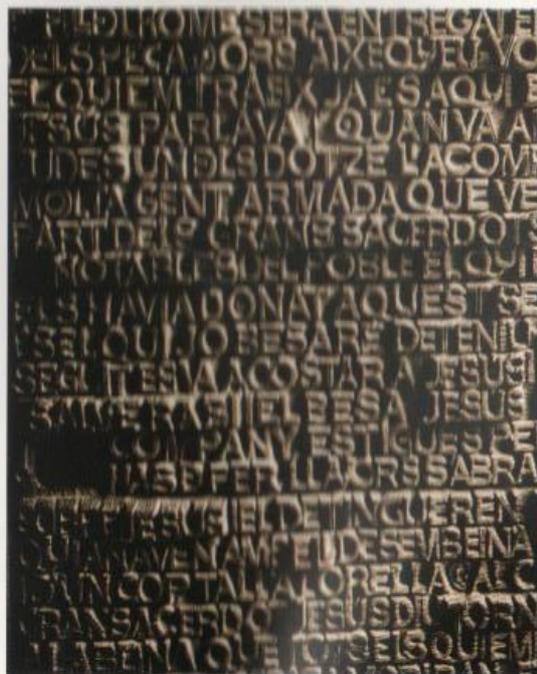
Наиболее мощными являются религиозные эгрегоры — христианства, мусульманства, буддизма и пр. Кроме них, есть эгрегоры семьи, науки, спорта, всех видов увлечений, секса, политики, войны, национализма и т. д.

Кроме эгрегоров идей и видов деятельности могут существовать эгрегоры отдельных фирм — так называемые «корпоративные» эгрегоры. Они создаются мысленной энергией людей, работающих на этом предприятии или использующих его фирменную продукцию. ... Чем сильнее известность фирмы, тем больше людей знают о ее продукции и тем мощнее покровительствующий ей эгрегор (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 242—243).

Особую роль играет здесь непонятность, «иностранность» слов.

**Непонятные слова в сочетаниях —  
всего лишь маркеры. «Обратите сюда  
внимание! Спросите, что это значит!»**

Если кто-нибудь читал Л.Р. Хаббарда, сталкивался с дианетикой и всякого рода его книжками, то отмечал один любопытный момент. В начале каждой книги почти одним и тем же текстом написано, что, дескать, никогда не читайте дальше, пока вы не поймете смысла всех слов, которые вам встретятся. Потому что все беды от непонимания, а непонимание происходит, если вы пропускаете слова, значения



которых не понимаете. По сути, это прямое требование: введи в свою субъективную реальность значение тех слов, которые тебе представлены! И человеческая натура, склонная к любопытству, вызовет в вас живой интерес к ним.

Если мы сталкиваемся с непонятным словом, особенно в той области, которая нас интересует, мы стараемся понять его значение. Иначе говоря, мы сами запрашиваем мифологию, всю эту ерундистику, мистику, идеологию, теорию и прочее относительно того, что это слово может значить.

Придумать слово — мало. Человек за это слово цепляется. Ему интересно, что будет дальше. У их кирпича нет интересного слова, у вашего кирпича оно есть. Первичную задачу — привлечь внимание — вы этим приемом решаете. Но дальше нужно, чтобы было объяснение.

Теперь, когда вы соорудили ряд заклинаний, нужна гипотеза, идея, теория, которые, отталкиваясь от этого названия, объясняют, что это может значить. В любом случае это должно значить все то хорошее, и отрицать все плохое, что вы выписывали. Но с объяснениями: почему, что значит, как так получилось.

Объяснения бывают двух типов: технологические и исторические.

Технологические связаны с объяснениями, что, например, эти особые бактерии так влияют на эти гранулы за счет своих ложноножек у данных прототипов, поэтому так все получается.

Исторические объяснения часто связаны с рассказами, что, дескать, еще триста лет назад далеко в Тибете на востоке великий Лама такой-то сказал: тонизирующее молоко, и оттуда пошли все тибетские коровы, у которых были потом взяты

штаммы генов и т. д. Или Древний Египет, или Европа двести лет назад, или еще что-то такое.

Есть всего два способа придать идее весомость: доказать, что это либо открытие, либо традиция, оправдавшая себя веками.

Что начинается, когда нужные слова найдены? Правильно — миф.

**Мифотворчество начинается с сотворения нужных слов.**





# Снаружи:

*миф и массы*

## УСТРОЙСТВО МИФА

*Судить человечество следует строго,  
но стоит воздать нам и честь:  
мы так гениально придумали Бога,  
что, может быть, Он теперь есть.*

И. Губерман

### *Что есть миф*

Казалось бы, объективная реальность для человека — конкретика, которую он принимает за полную правду, а миф в его понимании позволяет некий допуск: «Мир устроен так, что все возможно в нем». Но мы-то помним: на самом деле часть объективной реальности обусловлена нашим представлением о правильности и возможности событий, причем зачастую проследить здесь хоть какие-нибудь логические связи почти невозможно.

*«А рассвет уже все заметнее,  
Так, пожалуйста, будь добра...»*

Можно говорить о мифе как о «субъективной реальности», «комплексном веровании», «коллективном бессознательном»,

«идеологии теории» и т. п. Мы равно считаем мифом и некое суеверие, и теории психоанализа, и теории интегрированного брендинга, и какие-либо национальные идеи.

Миф — это инструмент работы с массовым сознанием. И к нему, как к любому инструменту, есть несколько требований.

### *Цель мифотворчества*

Именно миф порождает верования и действия человека. Подтверждения тому легко можно найти в любое время, в любом обществе, при любом политическом строе. Современные мифы — это и новое прочтение истории по Носовскому — Фоменко, и эпидемии СПИДа и раковых заболеваний, и происхождение генофонда человечества по Мулдашеву, и эгрегоры, и лечебное голодание.

*Каждый из нас навскидку вспомнит их с десяток.*

Подавляющее большинство доступных исторических первоисточников — то есть опубликованных, имеющих в книгохранилищах открытого доступа и т. п. — было создано (или подделано) одновременно со скалигеровской версией с целью якобы ее «подтверждения». Многие из них были получены из действительно старых текстов путем их искажения и целенаправленного редактирования. Все это происходило в XVII—XVIII веках в ходе международной европейской программы по созданию древней и средневековой истории и хронологии. Эта программа имела мощную государственную поддержку как в странах Европы, так и в романовской России. В XVII—XIX веках скалигеровская версия истории была внедрена в Азии и в Китае. Уже исходя из нее создавали и азиатскую, и китайскую «древние» хронологии (Носовский Г.В., Фоменко А.Т. Стамбул в свете новой хронологии. М., 2004. С. 4).

Цель мифотворчества — чтобы люди делали то, что хочет сочинитель. Причем без постоянного контроля.

*Даже несмотря на то, что людей очень много и вы не можете заставить всех.*

В результате целенаправленной пропагандистской кампании (Центру контроля над заболеваниями США) удалось убедить общественность и правительство США, что вирусом беспощадной болезни, уничтожающей иммунитет (СПИДа), может заразиться любой человек — независимо от его сексуальной ориентации, национальности или страны проживания.

...Таким образом, была создана и до сих пор процветает высокодоходная система СПИД-индустрии — многочисленные фармацевтические и другие причастные к проблеме фирмы, ученые, практикующие врачи, общественные СПИД-организации. В эту орбиту вовлечены политики, бизнесмены, звезды кино, шоу-бизнеса, искусства, спорта, журналистики.

В отличие от холеры, оспы и других опасных болезней, с которыми медицина научилась бороться, СПИД, как и 20 лет назад, по-прежнему считается неизлечимым заболеванием. Люди смирились с постоянно внушаемой им мыслью о невозможности окончательной победы в борьбе с «чумой» нашего времени даже в отдаленном будущем в связи с некими уникальными особенностями ВИЧ, который якобы мутирует, приспосабливается к лекарствам, «спит» годами в организме, потом вдруг почему-то «просыпается» и начинает убивать клетки иммунной системы (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 6—7).

Важно, чтобы миф объяснял, почему мы лучше других. Если человек просто во что-то верит, ничто не мешает ему резко сменить веру и уйти от нас. Поэтому наша задача — сделать так, чтобы приверженность нашему мифу заставляла его считать себя лучше других.

*Благороднее, честнее, справедливее.*

Тогда ему будет трудно и стыдно бросить нас и отказаться от светлого и правого дела.

Знаете, отчего возникают онкологические заболевания? Много лет назад я наблюдал за раковыми больными, исследовал их душевную жизнь, их житейские ситуации и могу сказать со всей ответственностью: один из корней этой страшной болезни — непрощенная обида или обида на самого себя, то есть чувство вины.

А знаете, что каждый человек в течение дня тысячи раз заболевает раком и тысячи раз выздоравливает?

Раковые клетки, то есть неправильные, выродившиеся, враждебные организму клетки, рождаются во множестве. Но организм их тотчас же распознает и высылает боевой отряд камикадзе, то есть особые клетки, чья задача — защищать организм. И они тут же восстанавливают порядок.

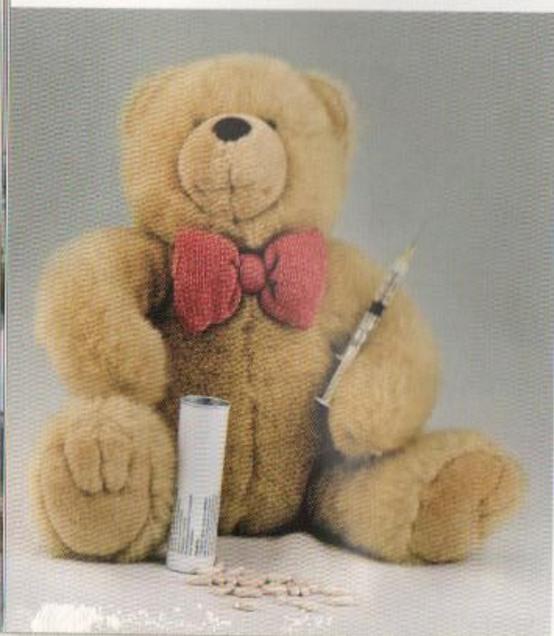
Как отъявленные материалисты, вы еще не видите связи с обидой. Верно? И не увидите никогда, если будете думать, что тело живет отдельно, а его фундамент — душа — отдельно. Но они-то живут вместе, не считаясь с вашим невежеством.

Так вот, обида, состояние неудовольствия, угнетенности и нелюбви вызывает такие процессы, которые резко снижают иммунитет — защитные силы организма. Именно тогда и начинается бесконтрольное размножение клеток — нарушителей (*Норбеков М.С. Где зимует кузькина мать, или Как достать халявный миллион решений. М., 2004. С. 175*).

**Цель мифотворчества — чтобы люди сами делали то, что вы от них хотите.**

### *Технология создания мифа*

Прежде чем начинать работу — но после обдумывания ее этапов! — полезно записать и иметь под рукой соображения о том, что на самом деле мы хотим внушить людям.



Внушения не обязательно должны быть непосредственно связаны с продуктом, человеком, брендом. Но это — попытка утвердить в голове воспринимающего те мысли и взгляды, которые расчистят дорогу для нужного поведения. Если человек эти взгляды принимает, то он примет и остальные, из этих взглядов вытекающие, — без аргументации и тяжелых объяснений их связи. В большинстве случаев человек не склонен разбираться в подобной аргументации. Если он усвоил простые связки «то-то означает то-то», то он «в теме», его не приходится каждый раз убеждать заново.

Главный принцип создания мифа таков: вам, как мифотворцу, не важно, что есть на самом деле. Важно другое: вы хотите, чтобы другие думали, что это есть.

**Вам не важно, что есть. Вам важно,  
что вы хотите, чтобы люди думали,  
что это есть.**

*Не что ВЫ сами будете думать — это  
тоже не важно.*

И второй принцип: нужно определить фигуру того, кто должен думать именно так, потому что мифы могут быть адресованы совершенно разным людям, разным целевым группам.

Соответственно, для создания качественно работающего мифа очень важно понять:

- что у вас есть — на каких фактах вы можете основывать миф;
- чего вы хотите — какие действия людей вы хотите вызывать;
- для кого вы создаете миф — ваша целевая группа.



Затем нужно придумать гипотезу-концепцию-идею (их может быть несколько), которая представляет уникальность и пользу нашего подхода и объясняет, почему мы лучше других. По сути, это толкование того, откуда взялся наш миф, и зачем (почему) в него надо верить.

Идея должна быть довольно простой, но непроверяемой.

*Простой — чтобы люди не сочли, что «в этом нам никогда не разобраться — и Бог с ним». А непроверяемой — чтобы люди постоянно нуждались в тех, кто в этом «хорошо разбирается» и «понимает».*

Заполненность «сосуда кармы» удобно оценивать каким-то количественным показателем, например процентами. Соответственно «сосуд», заполненный на 100%, — это «сосуд» крупного грешника. Пустой «сосуд» заполнен на 0% — это «сосуд» человека, не имевшего в прошлой жизни и сумевшего не набрать в этой жизни негативных переживаний.

Если вы родились в стране с высоким уровнем жизни, то у вас была большая возможность выбора. Такую возможность имеют только жители верхних этажей Непроявленного мира. Человек, родившийся в России в период перестройки, пришел, скорее всего, с третьего — шестого этажей. Соответственно уровень заполнения его «сосуда кармы» на момент рождения находится в пределах 10—20%.

Следующий критерий — в каком месте (территориально) вы родились. Поэтому коренного москвича можно сравнить с человеком, выигравшим в лотерею свое место рождения (минус 5—7% из ранее определенной заполненности).

Следующий показатель — в какой семье вы родились. Если родители на момент вашего рождения сильно пили, скандалили, были в разводе и имели большие материальные ограничения — то вашей душе предстояли большие испытания. Поэтому смело можете добавить к заполнению вашего «сосуда» еще 5—7%.

При наличии врожденных способностей вы можете вычесть из заполнения 3—5%, а если это явный талант, то можете вычесть 6—8%.

Следует принять также во внимание ваше здоровье сразу после рождения. Нормальное здоровье при рождении говорит о том, что ваш «сосуд кармы» на момент смерти прошлой жизни не был переполнен. А вот наличие врожденных заболеваний сразу относит вашу душу к нижним этажам Непроявленного мира.

И последнее, что надо учесть при подсчете, — имеете ли вы явно выраженные черты характера. ...При наличии явно выраженных черт характера, особенно если они создают вам трудности в жизни, вы смело можете прибавить еще 2—5% в свой «сосуд».

Мы рассмотрели шесть основных показателей, которые вам хорошо известны. На их основе вы можете предварительно оценить заполненность своего «сосуда кармы» на момент рождения и приблизительно вычислить вашу «зрелую карму» (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 56).

И еще идея должна отвечать на вопрос, за что (или почему) люди должны выполнять какие-либо действия.

*Раз не за деньги!*

То есть в самой задумке мифа и его объяснении уже должны быть заложены предпосылки побуждения к тому самому, нужному поведению людей, ради которого в общем-то все и придумано.

*Но неявно. Предпосылки, а не команды.*

*Исходные данные, из которых нужные выводы будут с легкостью вытекать. Важно, чтобы вы сами понимали, как исходя из предложенных предпосылок подвести людей к действию.*

В литературе и восточных религиях можно найти много сведений о так называемых адептах. Кто они — адепты? И потом, впоследствии, я понял, что адептами называют людей, способных входить в состояние сомати.

...Адептов, скорее всего, тоже можно отнести к своеобразной составной части Генофонда человечества. Вполне возможно, что они выходят из Генофонда человечества, живут некоторое время среди людей, а потом вновь уходят в пещеры, сливаясь с Генофондом.

...Исследования состояния сомати позволили нам приоткрыть завесу над механизмами долгожительства. Очевидно, что играет при этом важную роль не только остановка обмена веществ с переходом тела в каменно-неподвижное состояние, но и особое состояние биополя человека, при котором замедляются процессы старения тела. Однако наукой установлено, что клетки человеческого организма имеют строго определенный жизненный цикл. Поэтому трудно представить, что жизненный цикл клеток организма многократно увеличивается.

Мы отмечали, что наш трансплантационный материал аллоплант стимулирует регенерацию тканей человека, а биополе растущих клеток способно подавлять патологическую регенерацию (рак) и вызывать нормализацию функции больных клеток.

Я думаю, что подобный механизм может лежать в основе секрета долгожительства адептов. А именно, за счет медитации адепт принимает такое состояние своего биополя, что оно также подавляет патологическую регенерацию (рак), нормализует регенерацию нормальных клеток организма (*Мулдашев Э.Р. От кого мы произошли? М., 2000. С. 319*).

Нет смысла создавать миф просто так, ради развлечения. Нам важно вызвать конкретное действие людей.

Можно придумать общее название идеи. Хорошо, если это будет приемлемо с точки зрения бренда.

*Можно, кроме того, сочинить «историю вопроса», чтобы придать идее весомости. Но тогда обязательно нужно объяснить, в чем заключается новое (или хорошо забытое, но очень важное старое), которое и предлагается использовать.*

В Европу первые образцы трубок привез Христофор Колумб. Великого путешественника заинтересовали индейские приспособления для пуска дима, сделанные из тропических растений, камня и глины. Между прочим, курение для американских индейцев было своеобразным способом общения с потусторонними духами, а трубки — ритуальным инструментом и семейной реликвией, передававшейся из поколения в поколение. А еще — важным атрибутом дипломатии. Вожди североамериканских племен курили «калюмет» — «трубку мира», передавая ее по кругу (Осиновская И. Трубки мира // Клаксон. 2006. № 19. С. 89).

Далее, миф редко бывает одиночным. Обычно если есть некое верование о существовании демонов, то из него следует целый набор мифов: сколько демонов умещается на кончике иглы? Как демон овладевает человеком и как изгнать его? Приглядитесь повнимательнее к любому массовому заблуждению, и вы увидите эту множественность. Если есть миф о существовании у человека ауры, то есть и верования: как ее читать, как ее корректировать.

*Один миф порождает систему мифов.*

В конце 80-х годов, когда в России, в отличие от Африки и Европы, еще не было столь большого, как сейчас, количества больных СПИДом, причастные к проблеме борьбы с «чумой» ученые объясняли этот феномен такой гипотезой, что у русских якобы выделен некий таинственный ген СС-5, который защищает нацию от смертоносного ВИЧ. А у татар таких генов оказалось даже два (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 86—87).

Веками выражение «соль земли» использовалось для обозначения чего-то хорошего и важного. Нет ничего более ошибочного! Ведь этот опасный продукт, который вы добавляете в пищу каждый день, подрывает здоровье. Давайте рассмотрим факты.

Соль — это не еда! Оправданий для ее использования в кулинарии не больше, чем для использования хлорида калия, хлорида кальция или какого-либо другого реактива, взятого с аптечной полки.

Соль не переваривается, но усваивается организмом. Она не имеет питательной ценности. Не содержит витаминов, органических и любых питательных веществ. Наоборот, она вредна и может принести массу неприятностей почкам, желчному пузырю, мочевому пузырю, сердцу, артериям и другим кровеносным сосудам. Соль может обезводить ткани, приведя их к критическому состоянию.

Соль может оказаться ядом для сердца. Она увеличивает возбудимость нервной системы.

Соль содействует вымыванию кальция из костей и воздействует на слизистую оболочку, выстилающую весь кишечный тракт.

Если соль так вредна для организма, почему же она так широко используется?! Преимущественно потому, что она стала привычкой, укоренившейся в течение тысячелетий. Но эта привычка основана на серьезном недоразумении, что соль якобы нужна нашему организму. Однако многие народы, например эскимосы, никогда не едят соль и не страдают от этого. Для некоторых видов животных соль является абсолютным ядом, особенно для домашней птицы.

Биохимик Бунге считает, что в доисторические времена на Земле существовал должный баланс солей натрия и калия. Но продолжительные дожди за многие столетия вымыли из земной коры более растворимые соли натрия. В почвах и, соответственно, в растениях появился недостаток натрия и избыток калия. В результате у животных

и человека выработалось стремление ликвидировать дефицит натрия. Они нашли плохую, неэффективную и довольно опасную замену в виде неорганического хлорида натрия, или поваренной соли (Брэгг П. Чудо голодания // Твоя судьба. Уфа, 1996. С. 57).

Необходимо рассказать о еще одной особенности мифа: нам не следует разьяснять его людям до конца. Все, что нужно — это базовые интерпретации. Потом человек сам все домыслит. Тем более что ему нравится это делать, потому что так он демонстрирует себе и окружающим уровень своего интеллекта.

Из разговора с матерью Дейял в храме Гиты:

— У нас есть сведения, что люди предыдущей цивилизации говорили носом, в основном в диапазоне звуков So (соу) и Hm (хм). Так ли это? — уже отчаявшись, спросил я.

— «So» и «Hm» — это великие слова, — вдруг сказала мать.

— Что это? — робко спросил я.

— «SoHm» — это последнее послание.

— Последнее?

— Last message (последнее послание), — четко проговорила мать.

— Кого?

— Высшего разума.

— Кому?

— Человечеству.

— Почему послание последнее?

— Помощи больше не будет...

— Какой помощи?

— Это секрет.

Мы поблагодарили мать, сфотографировались и уехали в гостиницу, строя всевозможные предположения по поводу состоявшегося разговора (Мулдашев Э.Р. От кого мы произошли? М., 2000. С. 81).

Статьи о закулисных интригах, о политических консультантах, о механизмах делания товаров и кандидатов, о тайных раскладах сил влиятельных групп — всегда вызывают жгучий интерес. На этом живут все так называемые аналитические программы. Зрители готовы простить «заказную» аналитику, лишь бы она была аналитикой, а не просто пересказом того, что говорят на публике. Когда Киселев на НТВ делал аналитические передачи, все смотрели их, хотя и знали, что он работает на Гусинского; как только он, желая выглядеть неангажированным, стал звать в студию Жириновского, Кириенко, Явлинского, Зюганова и других, чтобы представить «разные точки зрения», — к нему пропал интерес. Все знают, что будет говорить Зюганов или Явлинский. Нам это неинтересно. Нам интересно, **почему** они это говорят, нам интересно, что они **недоговаривают!** (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 101—102).

Одним словом, недоговоренность — это здорово.

После опубликования основных результатов экспедиции в газете «Аргументы и факты» мы получили много писем. Среди этих писем были и письма солидных ученых. Как ни странно, большинство ученых хорошо и доверительно отнеслись к данным, полученным в экспедиции. Люди оказались способны воспринять то, что трудно укладывается в голове; например, существование в пещерах живых представителей предыдущих цивилизаций в состоянии сомати. И это несмотря на то, что мы не смогли представить прямых доказательств сказанного, а оперировали логическими построениями и косвенными фактами. Люди

доверяли логике и подспудно понимали, что человек — это всего лишь небольшая частичка вселенской жизни, а не хозяин природы и ему неподвластно быть в прямом контакте с Генофондом человечества, создание которого как системы, страхующей жизнь на Земле, определено, прежде всего, греховностью человеческого существа (Мулдашев Э.Р. *От кого мы произошли?* М., 2000. С. 294).

Когда вы придумываете какой-нибудь миф, внимательно прислушайтесь к себе: если он вам понравился, то почему бы ему не понравиться и другим. Но нравиться — не значит верить.

Есть такая книга «Да, господин министр», по которой в Британии сняли сериал. В основе сюжета — борьба недавно избранного министра со своим государственным аппаратом, который не хочет внедрять его нововведения. Первый заместитель, сэр Эмпл Хамфри, очень вежливо, со всеми знаками почета и уважения конфликтует с премьером.

В книге есть забавный эпизод: сильно обиженный министр заявляет сэру Хамфри, что правительству следовало бы придерживаться его точки зрения и разделять ее. Тот отвечает: «Бернард, если бы за последние 14 лет мы придерживались точки зрения всех министров, то нам надо было бы последовательно становиться яркими сторонниками открытого рынка, яркими противниками открытого рынка, яркими сторонниками монетаризма, яркими противниками монетаризма... безнадежными шизофрениками».

Если мы сами начнем искренне верить в мифы, которые мы делаем, фраза сэра Хамфри станет нам более чем просто понятной. Важно помнить, что массовый миф — дело хорошее, а успешно его делают, как правило, те, кто отдает себе отчет в том, что миф — это всего лишь миф.

*У Михаила Задорнова есть юмористическая зарисовка о том, как высшие иерархи церкви относятся к своему мифу. На какой-то светской презентации он увидел епископа, который в постный день уплетал свиной шницель. «Батюшка, так ведь в России Великий пост!» Вилкой с наколотым мясом батюшка собеседника и перекрестил: «Храни ее Господь!»*

Будет ли душа человека, не верующего в бессмертие, после смерти огорчаться своим заблуждениям?

У меня был такой случай. Один мой приятель, московский экстрасенс, вызывает с помощью спиритического сеанса какого-то марксистского философа, своего друга. ...Вопрос был задан: «Как же ты теперь вот там что-то осознаешь и мне отвечаешь? Ты же раньше не признавал этого!» На что покойник ответил очень резонно и кратко: «Приходится пересматривать...» (Отец Александр Мень отвечает на вопросы слушателей. М., 1999. С. 28).

И тогда все, что нам останется сделать, — это подогнать факты к теории.

## *Миф и факты*

В мифе обязательна фактическая, доказательная часть. Но она отнюдь не главная. Факты, которые поддерживают миф, могут его и опровергать. Главное для нас — это уложить их в теорию. И тогда это будет уже не набор фактов, а миф.

Миф, который можно полностью проверить, — некачественный. Хорошо сделанный миф не должен проверяться иначе, как с помощью тех «фактов», на которые он и опирается. И проверяться косвенно через них же и ссылки на другие, уже принятые обществом мифы.

Если основываться на данных религии и Посвященных, человек возник на земле путем уплотнения духа. Люди первой расы были ангелоподобными. Они постепенно уплотнялись и достигли наибольшей плотности в третьей расе (лемурийцы), еще большей — в четвертой (атланты) и наибольшей плотности — в пятой расе (наша цивилизация).

...Всемирный потоп погубил четвертую расу (атлантов). После него спаслось небольшое количество атлантов, среди которых были желтые, коричневые, красные и черные. Спаслось также небольшое количество людей пятой расы (нашей цивилизации).

...В процессе смешения желтые атланты породили китайцев, монголов, туранцев, черные — негров, красные — евреев, коричневые — европейцев.

Каждая цивилизация зарождалась в недрах предыдущей. Но передачи древних знаний и технологий предыдущей цивилизации не происходило. После глобальных катастроф оставшиеся люди теряли свои знания и технологии... И только знания, сокрытые в глубоких пещерах, и только «божественные цари», появляющиеся неведь откуда, помогали людям развиваться и идти по пути прогресса...

И на основании данных, полученных в экспедиции, мы пришли к предположению, что на земле существует Генофонд человечества в виде людей разных цивилизаций в состоянии сомати, законсервированных на тысячи и миллионы лет, но способных выйти из этого состояния и, в случае глобальной катастрофы, дать продолжение жизни на земле или, в случае регресса человеческого общества, направить его развитие по пути прогресса за счет использования древних знаний.

...По нашим представлениям, Генофонд человечества — это целая подземная и подводная страна с людьми разных цивилизаций в состоянии сомати. Эти люди в состоянии сомати не разрознены, а связаны между собой через Всеобщее информационное пространство и находятся под непосредственным контролем Высшего разума (*Мулдашев Э.Р.* От кого мы произошли? М., 2000. С. 312).

Как нам представляется, одной из причин инкарнации душ является то, что в Непроявленном мире большинство душ обитает совсем не в комфортных условиях. Из многих источников мы знаем о том, что Непроявленный мир имеет очень сложную структуру.

Он имеет многоэтажную структуру. Причем пребывание на нижних этажах напоминает ужасную жизнь в коммуналке, где-нибудь в трущобах Гарлема. Самые нижние этажи Непроявленного мира в христианстве называются адом, или преисподней.

А пребывание на верхних этажах Непроявленного мира по степени комфортности можно соотнести с жизнью на собственной вилле на отдельном острове в южном море (в христианстве это место называется «рай»).

После смерти наша душа занимает какой-то этаж в Непроявленном мире. Поскольку большинство людей — не отъявленные грешники, но и не ангелы тоже, то их души занимают какие-то промежуточные (между адом и раем) этажи. Причем номер занимаемого этажа определяется тем, сколько грехов имела душа человека, когда оставила свое земное тело, то есть в момент смерти. А это уже напрямую связано с понятием «карма» (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 12—13).

Ни одному человеку с сотворения мира не удалось избежать смерти, но каждый человек, соблюдая правила гигиены и диететики, может дожить до преклонного возраста, если, конечно, исключить несчастные случаи. Добиться этого можно, лишь заботясь о своем организме, ибо только его здоровая работа может сделать человека полезным гражданином, продлив его жизнь до нормальных пределов. Я верю, что каждому человеку предназначено прожить не менее 120 лет, как об этом сказано в Библии.

Человек из-за своей бесстыжей неводержанности в еде и напитках умирает, не прожив и половины срока, отпущенного ему. Дикие животные, если на них не влияют неблагоприятные условия, проживают полный срок своей

жизни. Человек — единственное исключение из правил. Животные инстинктивно чувствуют, какой образ жизни надлежит вести, что есть и пить. Когда они болеют или ранены, они обычно голодают. Инстинкт заставляет животных есть то, что для них полезно, а человек ест и пьет, потребляя наиболее трудно усваиваемую пищу, запивая ее ядовитыми напитками.

Когда мы голодаем — прекращаем есть, — вся жизненная энергия, которая исподволь использовалась для усвоения пищи, теперь тратится на выведение ядов из организма (Брэгг П. Чудо голодания // Твоя судьба. Уфа, 1996. С. 57).

Курение трубки — это отнюдь не вредная привычка (по крайней мере, не слишком вредная, если, разумеется, не дымить, как паровоз, дешевой махоркой). Набить и раскурить трубку по всем правилам — настоящая церемония, красивый ритуал со своими законами и нюансами. Выкурить ее — удовольствие, медитация, своего рода таинство, окутанное флером литературных и исторических образов. Трубокуры (так они себя называют) — люди особенные, можно сказать, ученые, сведущие во всех тонкостях трубочных классификаций и разновидностях табака. А хорошие трубки могут составить настоящую коллекцию, которой не зазорно будет похвастаться перед гостями (Осиновская И. Трубки мира // Клаксон. 2006. № 19. С. 89).

Отметим еще один нюанс. Считается, что миф с трудом приживается, если он противоречит объективным фактам. Это не так. Факты только корректируют те же самые верования. Они могут даже опровергать их, но сам миф остается вне сомнения. Люди предпочитают думать, что, скорее, верование неправильное, или из мифа был сделан неверный вывод, или факты не так трактуются.

*Один из законов Мерфи: если из результатов эксперимента приходится удалять не более 50% для того,*

*чтобы получить ожидаемое, эксперимент считается удачным.*

Помните миф о Ленине как о гении революции? На вере в этот миф воспитывалось не одно поколение советских людей.

*Ленин жил! Ленин жив! Ленин будет жить!*

Сейчас историки «откопали» множество «фактов»: что он был последним представителем выродившейся дворянской семьи и страдал шизофренией, был крайне неадекватен как в обыденных поступках и решениях, так и в управлении государством. Но, несмотря на достоверные, казалось бы, свидетельства о невменяемости Ленина, старшие поколения им не верят. Отрицают все факты.

*Вранье!*

Первооткрыватели СПИДа, например, выбрали именно тот метод анализа биологического материала, который подтверждает присутствие вируса в организме. И не важно, что обычно для диагностики эпидемиологического вирусного заболевания требуется провести исследование как минимум тремя различными методами.

Есть испытанный, логичный метод доказательства существования ретровируса, базирующийся на определении его как частицы, имеющей определенный размер, форму, внешний вид и способность к воспроизведению своих копий. Но по неизвестной причине этот метод был проигнорирован именно в эпоху открытия ВИЧ.

...Если на самом деле в организме имеется вирус, к тому же чужеродный, он должен «включать» механизм выработки антител у инфицированных им людей. В одной из статей Галло (один из первооткрывателей СПИДа) рассуждает о необходимости иметь специфические антитела или протеины, чтобы идентифицировать частицу как вирус. Однако в организме существует много антител.

Предназначенные для борьбы с одним патогенным микроорганизмом, они могут реагировать на другой. Иммунологи называют это перекрестной реакцией. Антитело, реагирующее с белком вируса в культуре, может быть предназначенным к совершенно иному антигену. Другими словами, антитела выбирают часто не своих «партнеров».

...Однако в настоящее время выявление антител используется как один из важнейших аргументов для доказательства существования ВИЧ при диагностике пациентов (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 86—87).

Самое главное — вовремя запустить миф. Дальше все просто. Миф порождает некое действие. Действие в свою очередь порождает факты. А поскольку действия исходили из мифа, то они порождают такие факты, которые поддерживают верования. Все логично!

В конце четырнадцатого и в начале пятнадцатого веков в разных частях Европы было сожжено множество осужденных за ведовство. Естественным результатом жестких гонений на ведьм явился рост числа добровольно называвших себя таковыми. Те находившиеся под страхом наказания обвиняемые, которые имели порочный и злобный нрав, *хотели* обладать приписываемой им силой, чтобы отомстить обвинителям, и выдавали желаемое за действительное. Их, убежденных в своей виновности не меньше окружающих, казнили без промедления (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 578).

После того как тесты для выявления гипотетических «ВИЧ-антител» были запатентованы, Центр контроля над заболеваниями США и Национальный институт здоровья забросили свои сети подальше и организовали массовое тестирование жителей Африки, Южной Америки, других стран. И напали на золотую жилу. Неспецифичные тесты

давали заведомо ошибочную ВИЧ-положительную реакцию сплошь и рядом, что подтверждало развитие «эпидемии» и наконец-то гарантировало громадное финансирование для борьбы против ВИЧ/СПИДа (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 48).

## *Миф и интерпретации*

Как заставить людей поверить в миф? С чего надо начать создание нового мифа, так, чтобы потом долгое время поддерживать его? Мало просто придумать миф — необходимо еще вести мощную пропаганду, направленную на создание убедительной интерпретации. Наш миф должен обеспечиваться нашими же интерпретациями.

*Многочисленные проповедники очень хороши в этом смысле. Они по любому поводу находят место в Евангелии или еще где-нибудь, которое совершенно точно объясняет, что все именно так, как они объясняют.*

Мне как-то подарили американское Евангелие. Я его храню, потому что в нем есть копирайт. Мне так понравилось. В Евангелии — копирайт! Кто автор? Копирайт! Причем копирайт недавний. Не от Матфея.

Следовательно, интерпретацию должны выстраивать специально обученные люди, задача которых логически объяснить и подтвердить фактами любой миф.

*Министерство пропаганды Геббельса,  
Министерство образования в Российской империи,  
Министерство полиции Наполеона...*

Они занимались именно этим. Объясняли, почему все, что происходит вокруг, подтверждает правоту их версий.

И только тогда мифы овладевали массами и их можно было раскручивать. Пропаганда внедряет не сам миф, а инструменты интерпретации, которые в головах людей сами будут работать на миф.

В 1998 году руководители Ассоциации (Производственной коммерческой ассоциации АЗТ) в России заявляли, что к 2002 году потребуется обеспечить их продукцией до 100 тысяч ВИЧ-инфицированных россиян. Этот прогноз был реализован уже к апрелю 2001 года, и перспективы сбыта препарата вырисовывались весьма радужные, так как, по подсчетам академика В.В. Покровского, уже к 2003 году «1 миллион россиян умрет, если они не будут получать адекватного лечения». Нетрудно догадаться, что это обеспечит процветание производства, продолжение научных исследований, финансовое благополучие Ассоциации и всех причастных к ней многочисленных «борцов» со СПИДом.

...Примеров выздоровления хотя бы одного пациента от СПИДа как с помощью АЗТ, так и фосфазида (российского аналога АЗТ) его создатели не приводят, по-прежнему акцентируя внимание общественности на том, что болезнь остается заведомо неизлечимой (Дмитриевский А. А., Сазонова И. М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 251).

По всему миру проходит американская акция «беспредельное правосудие». Она подается как «месть» за теракты 11 сентября. Но террористы говорят, напротив, что 11 сентября было мстью Америке со стороны угнетенного юга, востока, третьего мира. Так что США мстить не имеют права, они отомстили «авансом». В Америке же по этому поводу разгорелась дискуссия: «За что они нас ненавидят?» И дело представляется следующим образом. Есть нищие (от необразованности, неумения жить и делать деньги) и фанатичные (опять-таки от необразованности и бескультуры) недочеловеки, которые завидуют удачливым, умным и богатым американцам. Вместо того

чтобы учиться, богатеть, расставаться с предрассудками и жить в мире, они завидуют и «поджигают дом соседа». Ломать всегда легче, чем строить. Нищие фанатики идут по легкому пути, но путь этот — тупиковый...

Между тем, простое знание истории позволяет начисто снять вопрос «за что они так нас ненавидят?», ибо ненавидеть тут есть за что. Американцы же традиционно не сильны в истории и могут гордиться тем, что победили Саддама Хусейна во Вьетнаме во время Второй мировой войны. Именно благодаря памяти американцы смотрят в будущее и, по совету Ницше, не отягощаются своим прошлым. Они мстят только за события последних месяцев, тогда как им мстят за всю историю (*Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю.* Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 123).

Задача тех, кто прокладывает дорогу мифу, — основать его на убедительной интерпретации, то есть решить, что принять за факты, а что фактами не считать. Какие верования признать правильными и почему, а какие — не признать. Какие действия закономерны, а какие — случайны. И тому подобное.

Из всех проектов «эпидемий», разработанных ЦКЗ (Центром контроля заболеваний США), наиболее впечатляющим оказался СПИД. Реализация замысла началась с 80-х годов. К этому сроку Служба эпидсведений настолько глубоко проникла в медицинские учреждения США, что появилась возможность моментально регистрировать даже самые незначительные вспышки заболеваний, независимо от их местонахождения в стране.

В 1981 году иммунолог Медицинского центра Лос-Анджелеса М. Готтлиб решил проверить на практике новую технологию подсчета клеток иммунной системы — Т4-клеток. Снижение их количества в крови по отношению к норме считалось одним из симптомов иммунного дефицита. Готтлиб обратился к знакомым медикам с просьбой направить ему информацию о таких случаях.

Коллеги предоставили истории болезни четырех пациентов с пониженным количеством таких клеток... Все больные оказались гомосексуалистами. Рассчитывая, что в ЦКЗ или в Службе эпидсведений могли бы заинтересоваться таким совпадением, Готтлиб позвонил одному из сотрудников Службы Вэйну Шандэре, работавшему в Департаменте здравоохранения Лос-Анджелеса. Ухватившись за эту мысль, тот нашел еще один случай иммунного дефицита — также у гомосексуалиста-наркомана.

В общепринятой медицинской практике всего пять случаев заболевания не дают основания говорить об эпидемии. Однако Шандэра не первый год работал в службе и знал, что такие идеи могут получить неплохое развитие. Его доклад лег на стол начальника отдела Центра Джеймса Каррэна, который наложил резолюцию «Горячий материал!».

В июне 1981 года была организована группа сотрудников Центра для «научного обоснования» этой сенсации...

Это была сложная задача. Каждый из пятидесяти больных-гомосексуалистов, используемых медиками в начале этого эксперимента, применял большие дозы опиатов. И непредвзятые специалисты легко могли доказать, что сами по себе эти токсичные препараты снижают иммунитет и приводят к тяжелым заболеваниям. Однако сотрудники ЦКЗ и Службы умело миновали это препятствие.

Один из чиновников Службы предложил версию, что эти гомосексуалисты заразились одинаковой инфекционной болезнью, так как были связаны друг с другом через длинные цепочки сексуальных контактов. Другие сотрудники нашли в больницах наркоманов с пониженным содержанием Т4-клеток, страдающих различными недугами, провоцируемыми употреблением наркотиков, и объяснили инфекционность их заболевания тем, что они заразились друг от друга, используя одни и те же шприцы при введении наркотиков.

В штате Колорадо... прибавили еще одного больного гемофилией, а на Гаити... изменили у нескольких местных жителей диагноз «туберкулез» на «СПИД» (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 59).

Интерпретация позволяет любую реальность приводить к одной и той же мысли.

*А значит В, С значит В, L значит В.*

Как в анекдоте про психоналтика, который все сводил к... рыбе:

- Рыбу во сне видели?
- Нет.
- А что видели?
- Улицы.
- А на улицах были магазины?
- Не помню.
- А могли быть?
- Могли быть.
- А в магазинах могла продаваться рыба?
- Могла.
- Вот!!! Вы видели во сне рыбу!

С помощью любых допущений, неявных значений, подобранных идей и правильной интерпретации мы всегда сможем подвести человека к мысли, что все именно так, как должно быть. И те, кто будет заниматься продвижением мифа, выходы на нужную нам интерпретацию должны знать наизусть!

О своих встречах со сверхъестественным человек обычно говорит неохотно. В наш скептический век разговоры о сокровенном воспринимаются в лучшем случае как оригинальничанье, как желание собеседника не отстать от модной темы, как попытка продемонстрировать свои высокие духовные запросы...

Поэтому совершенно естественно выглядит поведение американского космонавта Эдгара Митчелла после его полета на Луну в космическом корабле «Аполлон-14».

Как известно, Э. Митчелл и А. Шепард 5 февраля 1971 года совершили посадку на Луну у кратера Фра Мауро, имели два выхода на поверхность и после завершения запланированных исследований покинули Луну, однако столкнулись с трудностями при стыковке лунного корабля и орбитального блока: стыковка удалась только с шестой попытки. После возвращения на землю Э. Митчелл уволился из отряда космонавтов и «ударился в богоискательство» в сознании...

В один из своих приездов в Москву Э. Митчелл увидел на чьем-то столе фотографию седобородого старца и спросил: «А кто это?» «Это наш русский человек Иванов», — ответили ему. «Так ведь это его мы видели на Луне!» — воскликнул Митчелл. Он достал свою фотографию и сделал на ней надпись: «Господину Иванову с благодарностью за спасение» — и расписался. Эта фотография была отослана на хутор Верхний Кондрючий Ворошиловской области, где в то время жил Порфирий Корнеевич Иванов. В одной из тетрадей Иванова есть запись по этому поводу, где он отмечает, что Природа была против присутствия людей на Луне и решила их оставить, а он упросил Природу отпустить их.

Загадочной, почти сверхъестественной выглядит встреча Э. Митчелла с Ивановым на Луне в тот же день и час, когда Иванов, по свидетельству жены, находился дома на хуторе Верхний Кондрючий. Появление Иванова на Луне можно представить как копию, созданную его мыслью (Кононов Ю. Порфирий Иванов — человек из Космоса? // Твоя судьба. Уфа, 1996. С. 77).

В принципе, практически любой человек из практически любой информации способен сделать нужный в данный момент вывод. Конечно, если будет помнить, что логичность мифа — не главное. Только в таком случае он сможет легко рассказать о том, что факт наличия моллюсков в море свидетельствует о произрастании кактусов на Марсе. И, чтобы не портить хорошее впечатление о рассказе, не надо стараться все логично объяснять.

В свое время издавались «Забавная Библия» и «Забавное Евангелие», которые описывали все нелогичности в священных текстах. И кто их теперь помнит? А Библия и Евангелие по-прежнему с нами.

Итак, анализируя глаза человеческих рас, мы пришли к заключению, что современное человечество возникло из единого тибетского корня. При этом правомерен вопрос: а кто же изначально породил человечество на Тибете? Кто же является праотцом и праматерью современного человека?

...Если уж мы начали исследовать данную проблему с анализа глаз, думал я, надо продолжать эту линию и дальше. Значит, «среднестатистические глаза» человечества, образно говоря, локализируются на Тибете. Каждый тибетский храм имеет как «визитную карточку» изображение огромных, необычных глаз. И нигде в мире больше этого нет. Ни один храм в мире не имеет изображения глаз. Только здесь, на Тибете...

В этих изображениях первое, что бросается в глаза, — это отсутствие переносицы, которая всегда присутствует в изображении обычных глаз. О чем говорит отсутствие переносицы? Известно, что у современных людей переносица закрывает часть поля зрения с внутренней стороны. Такое неудобство, которое доставляет переносица, почти незаметно при дневном свете, но при свете красного фонаря это уже значительно мешает, затрудняя ориентацию в пространстве. В случае отсутствия переносицы люди будут иметь бинокулярное зрение в пределах 80—90 градусов со всех сторон, что будет облегчать ориентацию в пространстве при красном свете.

Может быть, обладатель необычных тибетских глаз жил в условиях красного света?

Тогда я взял книгу великого ясновидца Нострадамуса и там прочитал, что предыдущая цивилизация атлантов жила в багрово-красных тонах: небо было красным, деревья багряными и т. д. Отсюда можно было сделать вывод, что на тибетских храмах изображены глаза человека предыдущей цивилизации — легендарного атланта.

А сейчас небо голубое, и наши глаза адаптированы к этому. Мне кажется, что при изменении оси вращения Земли цвет неба должен меняться. У того же Нострадамуса я прочитал, что в результате глобальной катастрофы, погубившей атлантов, изменилась ось вращения Земли и сместились полюса (*Мулдашев Э.Р.* От кого мы произошли? М., 2000. С. 50—55).

Даже в парадоксальный, абсурдный миф можно поверить, если правильно интерпретировать факты.

Выискивание ведьм стало ремеслом, и немало корыстных проходимцев рыскало по стране, имея в своем арсенале булавки для втыкания в тело тех, кто подозревался в сношениях с нечистой силой. Тогда, как и в наши дни, не было необычным наличие на теле пожилого человека участка, полностью нечувствительного к внешним раздражителям. Обнаружение такого участка и являлось целью «охотников за ведьмами», и те люди, которые не реагировали на укол в это место, были обречены на смерть (*Маккей Ч.* Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 608).

Во дворце султанов Топкапи в Стамбуле выставлена роскошная коллекция фарфора, содержащая 10700 образцов. Считается, что это — КИТАЙСКИЙ фарфор XII—XX веков. Эта коллекция позволяет сделать довольно неожиданное — с точки зрения современных представлений о китайской истории — заключение. Оказывается, хорошо нам знакомый СЕГОДНЯ национально-китайский стиль росписи на фарфоре возникает, судя по султанской коллекции, НЕ РАНЕЕ СЕМНАДЦАТОГО ВЕКА. Только начиная с этого времени появляются китайские пагоды, китайские драконы, САМИ КИТАЙЦЫ в китайских одеждах и среди китайских пейзажей. В современном понимании Китая. А что же мы видим на якобы китайском фарфоре, датированном ранее XVII века? ...Поразительно, что они практически неотличимы ни по своей расцветке — бело-синей, ни по рисунку от хорошо известного всем —

и не только на Руси — ГЖЕЛЬСКОГО ФАРФОРА, несколько сотен лет производящегося в окрестностях города Гжели, расположенного между Москвой и Владимиром.

А само слово «Китай», в отличие от слова Чина = China, означало в древние века совсем не современный Китай, а Русь — Орду. «КИТАЙ» — это несколько видоизмененное СКИТАЙ, СКИТИЯ или СКИФИЯ. Вероятно, от слова кочевники, то есть «скитающиеся», «кочующие». Так называли конные войска Руси-Орды, то есть — казаков (Носовский Г.В., Фоменко А.Т. Стамбул в свете новой хронологии. М., 2004. С. 91—92).

Существует множество классификаций человеческих рас. ...Но наиболее полную и фундаментальную классификацию составил, на мой взгляд, наш советский ученый А. Ярхо, описавший 35 человеческих рас, а также сопроводивший свой труд прекрасными фотографиями и рисунками представителей разных рас.

Приступив к исследованию человеческих рас, мы сделали качественные фотокопии представителей всех 35 рас из книги А. Ярхо и вырезали из этих копий глазную часть лица. Далее мы ввели эти изображения в компьютер и провели их офтальмологический анализ. Офтальмогеометрические различия разных человеческих рас прослеживались довольно четко. Но можно ли найти какие-либо математические закономерности среди них?

Стараясь ответить на поставленный вопрос, мы высчитали среди всех человеческих рас «среднестатистические глаза». Когда мы закончили подсчеты, то были поражены. «Среднестатистические глаза» совершенно четко принадлежали тибетской расе!

Рассуждая на эту тему, мы постарались распределить глаза различных рас мира по степени математического приближения к «среднестатистическим глазам». Нам это удалось только тогда, когда мы стали распределять глаза разных рас по четырем корням от «среднестатистических глаз» тибетской расы.

Таким образом, по данным офтальмогеометрии (а это сухой математический анализ рас мира!) у нас получилось, что человечество возникло на Тибете и распространилось оттуда по земному шару по четырем основным направлениям: Сибирь — Америка — Новая Зеландия; Таиланд — Индонезия — Австралия; Памир — Африка; Кавказ — Европа — Исландия (*Мулдашев Э.Р.* От кого мы произошли? М., 2000. С. 24—25).

То, что курильщики сигарет живут меньше, чем некурящие люди, знают все. Но вот ученые из американского университета в Чикаго провели исследование и выяснили, что трубокуры в среднем живут дольше, чем те, кто вообще не курит.

— Может быть, вред от курения компенсируется релаксирующими свойствами самого процесса, а может быть, все дело в высоком качестве табака, — рассуждает эксперт Дмитрий Гаев (*Осиновская И.* Трубки мира // *Клаксон.* 2006. № 19. С. 89).

Сейчас говорят, что у человека есть единственный шанс спастись от СПИДа — использовать «антивирусные» препараты. Но пациенту внушают при этом, что если он не принимает их в точно определенное время, в назначенной комбинации и в определенном количестве или же снижает дозу из-за того, что прежняя ухудшила самочувствие и вызвала болезнь, то, как показывает практика, вирус начнет вновь размножаться, станет резистентным и эти препараты никогда уже не помогут.

Таким образом, пациент становится заложником лекарств, даже если они делают его смертельно больным. Нет прецедентов, чтобы кто-нибудь излечился от СПИДа с помощью отравы тройных комбинаций, зато есть многочисленные подтверждения, что эти препараты приводят к болезням и смерти (*Дмитриевский А.А., Сазонова И.М.* СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 135).

Важно: наличие заранее продуманных и обозначенных связей и интерпретаций фактов значительно упрощает нашу работу.

## *Интерпретирующие фильтры*

Все мы знаем, что человек верит в то, во что ему хочется верить.

Психиатрический больной говорит:

— Я труп, я труп, я труп...

Доктор:

— Ну какой же вы труп? Вы ходите!

— Я ходячий труп!

Доктор:

— У трупов течет кровь?

— Доктор, вы что? У трупов не течет кровь!

И с размаху доктор тычет его шилом. У больного течет кровь.

— Доктор, вы были правы. У трупов течет кровь.

Фильтр интерпретации (оценки фактов) — это та базовая установка, которая становится предметом слепой веры, безосновательной убежденности, некритического следования и проч. Этот фильтр нужен там, где реальность сталкивается с мифом, нужен для того, чтобы миф победил. Нужно только правильно настроить фильтр.

Профессор Брайн Каллен (США) убежден, что СПИД — феномен доисторического происхождения. Анализируя ДНК обезьян, он заявил, что ВИЧ — более 30 миллионов лет. Период вымирания динозавров, по мнению ученого, странным образом совпал с появлением ВИЧ, а значит, динозавры умерли от СПИДа, а не всемирного похолодания. Исследуя древнейшие фрагменты ДНК человека

и приматов, профессор Каллен заявил, что за миллионы лет ВИЧ сумел проникнуть в протеиновую оболочку ДНК. Именно это и сохранило вирусу жизнь на многие годы. Затем ВИЧ научился проникать в организм человека в момент половых контактов. Иными словами, по версии ученого, ВИЧ является участником общего мирового эволюционного процесса, возвышаясь, как дамоклов меч Божьего суда, и над людьми, и над животным миром (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 19).

Создание фильтров не требует особых финансовых затрат, поскольку не нужны ни серьезные исследования, чтобы понять, какие идеи внедрять, ни большое количество людей. Еще больше можно сократить траты времени и денег, если мы, занимаясь пиаром, точно определим «болевы́е точки», на которые надо давить, — по сути, промежуточные звенья мифа.

В логических терминах фильтр — это убедительное объяснение: что значит что, что из чего вытекает и как это оценить. Если хотите, образом фильтра могут стать два знака: равно (=) и следует ( $\Rightarrow$ ).

Это объяснение может звучать в рассуждениях старого аристократа с телеэкрана, в наставлениях соседки или родителей, в случайно услышанных фразах, в журнальных комментариях, в общем, где угодно это может проскальзывать, приучая связывать одно с другим.

*Классика: дорого — значит, качественно,  
бесплатный сыр — в мышеловке...*

Приведем примеры.

Фильтр: ВИЧ = не существует.

Главный вывод здесь заключается в следующем: так как ни один исследователь не выделил ВИЧ из тканей

СПИД-пациентов, ни один человек не может быть диагностирован как ВИЧ-инфицированный.

...Нет ВИЧ — нет ложного диагноза «СПИД» — нет смертного приговора, а также ошибочного лечения, страданий и смерти пациентов, но есть новые и новые шансы для тех, на кого нацепили ярлык «ВИЧ-положительный» и кто становится жертвой медицинской близорукости (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 97).

Фильтр: Недоволен миром, стараешься его изменить = портишь карму.

Раз уж мы использовали понятие «грех», рассмотрим его более подробно. Давайте вспомним основное требование, которое Высшие силы предъявляют к человеку: принять окружающий мир во всех его проявлениях, то есть не быть недовольным миром. Но вот если человек на основании своих взглядов и идей не принимает мир, а значит, недоволен деятельностью Высших сил, создавших его. Это как раз и является грехом, потому что человек не создавал этот мир и не ему судить о том, что в нем правильно, а что — нет. Испытывая недовольство миром, человек фактически испытывает недовольство тем, кто его создал. То есть Творцом.

В результате человек берется судить о том, каким должен быть окружающий мир и населяющие его люди, забывая при этом, кто создал его самого. ...Отсюда становится ясно, что «наработанная» карма — это накопленные человеком за годы своей жизни негативные эмоциональные переживания.

Именно накопленные негативные эмоции, а не какие-то неправильные поступки или взгляды на жизнь являются основной причиной возникновения кармических проблем в жизни человека (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 14—15).

Фильтр: Вся история, которую сегодня обычно изучаем = ложь.

Современные историки ...являются, как правило, специалистами ПО ФАЛЬШИВОЙ СКАЛИГЕРОВСКОЙ ВЕРСИИ И ТОЛЬКО ПО НЕЙ. Сегодня принято за аксиому, будто скалигеровская версия истории и реальная — это одно и то же. Как мы теперь понимаем, это неверно. Другими словами, сегодняшние историки, думающие, что они изучают «древнюю» и средневековую историю, на самом деле анализируют не реальную историю — через дошедшие к нам от древности документы, а ИСКУССТВЕННЫЙ МИР, СКАЗОЧНЫЙ ФАНТОМ, созданный историками и редакторами XVII века. ...Можно сказать, что современные историки являются специалистами, но специалистами — по сказочному, выдуманному миру (Носовский Г.В., Фоменко А.Т. Стамбул в свете новой хронологии. М., 2004. С. 6—7).

Фильтр: Пока есть СССР = есть угроза миру.

Уже на следующий год был создан Союз Советских Социалистических Республик — СССР. Декларация об образовании СССР объявляла, что СССР — это только первый решительный шаг в создании *Всемирной Советской Социалистической Республики*: намечалось количество республик увеличивать до тех пор, пока весь мир не войдет в состав СССР.

Декларация об образовании СССР была открытым и прямым ОБЪЯВЛЕНИЕМ ВОЙНЫ ВСЕМУ ОСТАЛЬНОМУ МИРУ. Эта декларация действует до сих пор. Ее никто не отменял.

Декларация об образовании СССР — это официальный документ о главной цели огромного государства: разрушить и подчинить все остальные государства мира (Суворов В. Ледокол: Кто начал Вторую мировую войну? М., 2003. С. 19).

Фильтр: Перестройка = хорошо.

Пример разъяснения западным странам сути перестройки М.С. Горбачевым.

Вся наша программа перестройки как в целом, так и в ее отдельных компонентах полностью базируется на принципе: больше социализма, больше демократии.

Больше социализма — значит, больше динамизма и творчества, организованности, законности и порядка, научности и инициативы в хозяйствовании, эффективности в управлении, лучше и обеспеченнее жизнь людей.

Больше социализма — значит, больше демократизма, гласности, коллективизма в общежитии, больше культуры, человечности в производственных, общественных и личных отношениях между людьми, больше достоинства и самоуважения личности.

Больше социализма — значит, больше патриотизма, устремленности к высоким идеалам, больше деятельной гражданской заботы о делах всей страны и их благотворном влиянии на дела международные (Горбачев М.С. Перестройка и новое мышление для нашей страны и всего мира. М., 1998. С. 32—33).

Интерпретации, то есть верования в значения деталей мифа, играют роль гораздо более важную, чем само содержание мифа, его привлекательность, модность или еще что-либо. Потому что если у человека в голове встроены объяснения, то все остальное он додумает сам в нужном для нас направлении. Ему надо лишь подбрасывать факты, действия и верования. А он сам пропустит их через созданный у него фильтр.

При появлении неугодных власть имущим либо по политическим, либо по религиозным соображениям общин и отдельных людей, с которыми было трудно совладать обычными способами, обращались за помощью к церкви за духовной поддержкой. Церковь объявляла неугодных еретиками и колдунами и воодушевляла всех правоверных на борьбу с ними. Примеры тому — истребление независимой нации штедингов, тамплиеров и казнь Жанны д'Арк (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 574—575).

Как известно, тесты на ВИЧ не выделяют вирус, а лишь фиксируют наличие антител в крови, которые вырабатывает иммунная система для защиты организма. Положительную реакцию на антитела к ВИЧ могут дать туберкулез, гепатит, пневмония и многие другие болезни. Австралийские специалисты доказали неспецифичность, т.е. неточность, тестов на ВИЧ. Однако после постановки диагноза ВИЧ-инфекции, на основании результатов этих неизвестно что определяющих тестов, человек испытывает стресс, шок, страх перед неизлечимостью болезни и неизбежностью преждевременной смерти. Он знает, что спасения от СПИДа нет. Ученые, причастные к этой проблеме, настойчиво внушают, что вакцины или чего-то ее заменяющего еще не предвидится даже в отдаленном будущем (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 68).

Более того, он любую информацию воспримет как подтверждение того, во что верит, и сам создаст нужную нам интерпретацию фактов, подброшенных даже нашими конкурентами. И пока те ограничатся только фактами и не начнут биться за свои собственные их интерпретации, человек будет с нами. Поэтому главное в этой битве с конкурентом за воздействие — надежное внедрение нужных нам значений: что значит что.

Но в западных средствах массовой информации, в политических дискуссиях не ослабевают попытки дискредитировать нашу политику и намерения. Это еще раз показывает, сколь сильна инерция «холодной войны», сколь глубоко корни антисоветизма, питаемые корыстными интересами определенных кругов. Если бы дело сводилось к теоретическим дебатам и пропагандистским упражнениям, можно было бы не обращать внимания. Сама жизнь в конце концов покажет, где правда. Но дело в том, что отсюда следует установка на запугивание перестройкой, которая-де обернется усилением военно-экономического потенциала Советского Союза, а значит, и «советской

угрозы». А раз так, надо делать ставку в отношениях с Советским Союзом на неудачу перестройки, ориентировать на ее торможение и срыв, руководствуясь принципом закоренелых антисоветчиков: «Чем хуже для СССР, тем лучше для Запада».

Крайние правые круги не скрывают враждебности к перестройке. Она ломает их расчеты на то, что социализм ничего привлекательного не способен противопоставить «свободному миру». Для этой публики отказ от замшелой догмы о «социальной неподвижности» советского общества равноценен идеологической катастрофе. Тогда пришлось бы пересмотреть всю доктрину антисоветизма, вытекающие из нее политические установки. Тогда испарится выдумка о «советской угрозе», которая якобы проистекает из того, что Советский Союз, не способный справиться с внутренними трудностями, обращается к экспансии.

Даже пытаются дискредитировать гласность и демократизацию. Например, сообщают лживые новости из СССР, причем с ссылками на советскую печать. Потом оказывается, что ничего подобного в советских изданиях нет. Хотят спровоцировать нас на то, чтобы ограничить, затормозить гласность, отступить от демократизации, вызвать, так сказать, раздражение средствами массовой информации. И тут цель — подорвать процессы перестройки, не мыслимые без гласности и демократизации.

Активизировались попытки посеять у наших граждан сомнение в правильности политического курса на перестройку, запугивают трудностями, возбуждают нереалистические ожидания. Рассчитывают вызвать недоверие народа к руководству, столкнуть отдельных руководителей друг с другом, расколоть партию, расколоть общество (Горбачев М.С. Перестройка и новое мышление для нашей страны и всего мира. М., 1998. С. 128).

Как только мы начинаем придумывать свой миф, мы тут же автоматически (за этим надо следить!) выстраиваем фильтрацию, то есть решаем, как мы будем объяснять все факты в этом направлении.

Можно припомнить известную историю о том, что металлические полоски в деньгах — это способ слежки государства за каждым. Или история про ИНН и протесты по этому поводу православных граждан, насчет числа зверя, которое кому-то достанется.

Те же три шестерки в номерах денежных ассигнаций людей не очень волнуют. Или даже в номерах автомобилей. Все зависит от того, на что обратить внимание.

## *Миф и антимиф*

Необходимо, чтобы в группе, занимающейся мифом, был сотрудник, в задачу которого входит опровергать все, что придумывают все остальные. Это усложняет их работу: они обязаны не просто говорить: нет, это не так, а объяснять, почему то, что говорит «опровергатель», только на первый взгляд кажется противоречащим мифу, а на самом деле подтверждает его истинность. Для этого надо найти убедительную логику.

Показателен в этом смысле психоанализ с его совершенно «радостной» логикой: если у человека все хорошо, то это называется «бегство в здоровье». То есть это на самом деле очень плохо. Это не просто все плохо, а у него это еще все подавлено, и он сопротивляется и скрывает проблему. И пока ему опять не «поплохело», надо срочно лечить дальше.

На практике, когда вы начинаете придумывать миф, расскажите о нем своим друзьям. И послушайте, что они скажут. Хорошо, если запишете их вопросы, и заранее (еще до вывода мифа на целевую аудиторию!) придумаете «логичные» ответы на них.

Так же в свое время работала инквизиция. Если соглашаешься с предъявленными требованиями, значит, еретик. Если не соглашаешься, упорствуешь, значит, тем более еретик. Если есть доказательства невиновности — врешь; нет доказательств —

хорошо скрываешь истину, значит, все равно врешь. Фильтр обеспечивает самодостаточность мифа и некоторую его паранояльность.

Испытание на плавучесть из «Демонологии» короля Иакова: связанных подозреваемых заворачивали в простыню или попону и клали на поверхность пруда или реки. Если они тонули, их друзьям и родственникам оставалось утешаться признанием их невинности, но это был их конец; если же они держались на воде, это тоже был их конец, поскольку их признавали виновными в ведовстве и сжигали (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 617).

АЗТ — первое и все еще наиболее широко используемое средство от ВИЧ, хорошо известно своими токсическими эффектами, которые провоцируют болезни иммунной системы, называемые сейчас СПИДом.

Кроме того, в настоящее время в соответствии с установками американского Центра контроля над заболеваниями при некоторых симптомах требуется диагностировать пациента как больного СПИДом, даже если его тесты на ВИЧ-антитела были отрицательными (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 92).

Еще раз повторим, что сейчас мы действительно собираем некие крохи правдивой информации, счастливо дошедшие до нашего времени. Ведь все миниатюры, гравюры и т. п. прошли цензуру скалигеровских редакций, подверглись чистке. Надо полагать, все яркие факты были обнаружены и уничтожены. Но кое-что осталось. Понимая, в чем дело, сегодня можно эти уцелевшие мелочи заметить. Нужно лишь пристально всмотреться в действительно старые рисунки и документы. Фактически нам приходится иногда работать как следователям, распутывающим преступление по малозаметным следам. На первый взгляд алиби кажется убедительным. Однако вскоре

выясняется, что не все следы заметены. И тогда все ложное здание рушится (*Носовский Г.В., Фоменко А.Т.* Стамбул в свете новой хронологии. М., 2004. С. 25).

Обратите внимание, что объяснения, предваряющие возможные возражения, действуют эффективнее тех, что даны тогда, когда человек уже придумал, что бы им противопоставить. Поэтому если вы начнете с них (а для этого надо заранее продумать, какие могут быть возражения, и найти им объяснения), то дальнейшее воздействие значительно упрощается — так вам же сказали! Это — классическая основа для многих целительских практик.

Ортодоксальный мир медицины признал эффект плацебо. Несмотря на лечение, бесполезное с научной точки зрения, пациенту становится лучше. Ему тщательно разъясняют, от чего оно помогает (*Йенсен Р.* Общество мечты. СПб., 2002. С. 106).

Серьезная проблема лечения СПИДа и в том, что большинство так называемых ВИЧ-положительных верят, что их ждут неизбежные мучительные болезни и смерть от СПИДа. Здоровье пациентов подрывается этим осознанием. А их врачи вынуждены применять лечение вредными для организма препаратами для поражения вируса, которого у людей на самом деле нет (*Дмитриевский А.А., Сазонова И.М.* СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 91).

Когда человек избавляется от первых ложных «я», у него начинается состояние пустоты. Это может привести к временной депрессии.

Если почувствуете дискомфорт и нежелание работать — ни в коем случае не останавливайтесь! Один из секретов состоит в том, чтобы идти дальше и не останавливаться, пока не почувствуете в себе раскрепощение и легкость



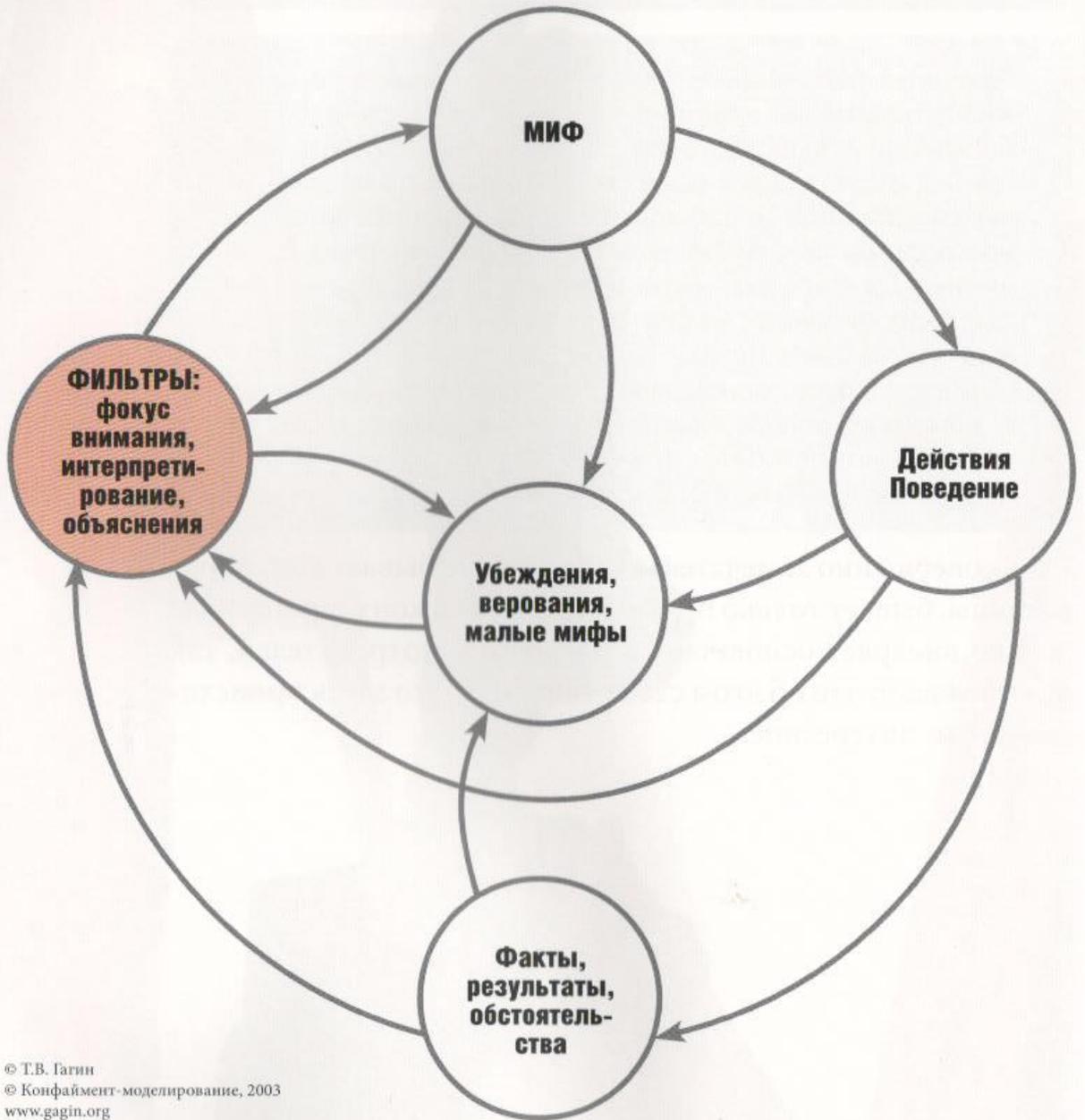
освобождения (Норбеков М.С. Где зимует кузькина мать, или Как достать халявный миллион решений. М., 2004. С. 31).

Применяя изложенные в книге идеи, вы сделаете свою жизнь чуть менее эмоциональной, но значительно более спокойной и предсказуемой. Вы научитесь понимать причины происходящих с вами событий. И будете осознанно заказывать себе те события, которые вам действительно необходимы. И они обязательно будут происходить — именно так работает наша методика формирования событий своей жизни. А если что-то не будет получаться, то вы легко сумеете понять, почему это происходит. Поэтому у вас не будет оснований для излишних переживаний. А немножко попереживать совсем не вредно — иначе жизнь может потерять свой вкус и аромат (Свияш А. Разумный мир. СПб., 2004. С. 7).

Есть совершенно замечательный закон: не бывает контрпропаганды, бывает только пропаганда. Любая контрпропаганда только внедряет основной миф в головы потребителей, так как убеждает, что об этом стоит говорить, что здесь происходит нечто интересное.

\* \* \*

Упрощенно система действия мифа выглядит так (рис. 16):



© Т.В. Гагин  
© Конфаймент-моделирование, 2003  
www.gagin.org

Рис. 16 | Система действия мифа

## РЕКЛАМА И ПИАР

**Д**ва феномена круто замешаны на мифе: реклама и пиар. Эти два слова произносятся настолько часто и, как правило, почти всегда вместе, что их значения стали труднообъяснимыми. Между тем, как говорилось в известном анекдоте, есть нюанс.

Эта мысль не нова в мировом бизнесе, но, к сожалению, пока еще не осознана в полной мере в нашем, российском: пиар и реклама — не параллельные, а последовательные вещи. Пиар готовит восприятие рекламы, ее адресное действие.

Наверняка многим известна мысль о том, что в рекламе работает всего лишь 50% информации, и неизвестно, какие именно. Но это неправда! Работает гораздо меньше. Гораздо!!! Предварительной подготовкой этот процент можно увеличить. И тогда, кстати, рекламы можно делать гораздо меньше.

Современная реклама — отличная иллюстрация того, как мало мы, в сущности, знаем об эмоциональных запросах. Любой, кто разбирается в этом бизнесе, согласится, что здесь все по-прежнему делается по принципу «пан или пропал». ...Во многих компаниях считают: эффективна только половина рекламы. Очень жаль, если учесть, что, по оценкам лондонской консалтинговой фирмы Zenith Media, общемировые затраты на рекламу составляют \$291 млрд. Ясно, что эта цифра стремительно растет (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 72).

Грандиозные рекламные кампании, тяжелые и дорогие, — это попытки выполнить рекламой работу пиара. Они напоминают ковровую бомбардировку. Ведь можно действовать более хитро: запустить диверсантов, которые и сигнализацию обрежут, и тайные тропы проложат, чтоб потом наши спокойно прошли.

### *Или не наши.*

Традиционно считают, что реклама эффективна, и это отражают бюджеты фирм. А кто-нибудь пробовал все деньги от рекламы пустить на пиар и сравнить эффективность? Предположим, что фирма «Вимм-Билль-Данн» вместо того, чтобы 1000 раз крутить ролик о «Домике в деревне» и таким образом бросать сотни тысяч долларов в атмосферу, в эфир, сделала бы полезное дело: оплатила бы дачникам билеты на электрички. Например, одному миллиону человек. Договориться с МПС можно. Сколько человек вспомнили бы добрым словом «Домик в деревне» и ВБД, а скольким бы они рассказали!

А вместо роликов о лианозовском молоке можно устроить бесплатные экскурсии для школьников на Лианозовский комбинат. Пусть все увидят, как там все стерильно. Они расскажут родителям, а те — дальше. Разве на фоне этого, увиденного собственными глазами, чего-то стоит этот ролик какого-то другого молока? Если тебе нечего скрывать — покажи, в каких условиях ты производишь продукты, и вопросы о качестве отпадут сами собой. Это в миллион раз эффективнее, чем пустое восхваление: «Мы выпускаем качественные вещи». Такую фразу может сказать любой (и ему ничего за это не будет, даже если это ложь).

О политике. Почему бы КПРФ или ЛДПР вместо роликов о патриотизме не поехать и за 25 тыс. долларов не отреставрировать Музей авиации, что на Ходынском поле в Москве? Почему бы не выкрасить самолеты, не поставить рядом с каждым большой стенд, где бы рассказывалось о боевых подвигах этой модели, о том, как они били американцев в Корее, Ираке, Африке, Вьетнаме? Почему бы не купить после этого билеты и не распространить их среди школьников? И пусть у входа красуется стенд: «Отремонтировано ЛДПР (КПРФ) или же «Единством». Неважно. Это дешевле и эффективнее миллионов листовок с «высокими словами», в которые уже никто не верит. Совсем иное дело — гордость за наше прошлое, за технику, которая когда-то была лучшей в мире. Глядишь,

и подумает 15-летний парень: «А зря СССР огульно ругали, не все было плохо» (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 87—88).

Из опыта пиар-кампаний крупнейших фирм США.

Компании хорошо поняли, что могут охватить специфическую аудиторию (школьников), «спонсируя» приобретение учебных пособий. Подобная практика также получила широкое распространение и с 1990 года выросла на 1875 процентов.

Педагоги показывают ученикам ролики о бензине «Шелл», где говорится, что, если хочешь познать природу — садись в машину и поезжай... предварительно заправив свой джип на бензоколонке «Шелл». «Эксон мобил» готовит планы уроков о здоровой сельской жизни принца Уильяма на берегу залива, который в результате аварии нефтяного танкера «Эксон Валдиз» объявили зоной экологического бедствия. Учебник по математике для третьих классов содержит примеры, где арифметические действия производятся с карамельками «Тутси роул». Финансируемый «Херши» учебный курс «производства шоколада — мечты» упоминался во многих дисциплинах, включая математику, естественные науки, географию... и правильное питание.

В некоторых школах курс экономики поддерживается «Дженерал моторс». Компания пишет и поставляет учебники, проводит дополнительные занятия. Ученики на примере «ДМ» узнают о прибыльности капитализма и способах управления компанией... такой, как «ДМ» (Мур М. Глупые белые люди. М., 2005. С. 138).

Наш опыт работы с рекламными агентствами убедил нас в том, что на самом деле в рекламном бизнесе мало кто собирается делать то, за что им платят деньги. Они же с самого начала не обещают того, что нам надо!

Чего хочет заказчик? Привлечения большего числа клиентов, увеличения продаж. А нам в ответ обещают увеличение частоты упоминаний, градуса креативности, узнавание бренда и всякую другую творческую... фигню. Потому что привлечь клиентов одной рекламой нельзя. Это еще один большой миф, на котором жирует достаточно много людей. Кто бы спорил, рекламный бизнес — хороший бизнес. Много мифа, мало продукта. Только нам наших денег на это должно быть жалко.

В чем смысл рекламы? Есть реклама, которая работает. Посмотрим, за счет чего.

Например, если у нас в пустыне есть единственный колодец на округу, нам реклама и не нужна. Кому надо будет, сам доползет. Когда колодцев становится два, и в каждом воды — на всех, нужна реклама. По сути, работающая реклама — это табличка с указателем: «Вода там!» Это банальное удобство для клиентов. Так же рекламой можно назвать удобную дорожку и кондиционер у колодца. А равно и упоминание об этом.

*С этой точки зрения лучшая реклама — это вывеска «Парикмахерская» над парикмахерской, «Кино» — над кассами кинотеатра, «Аптека» — над аптекой.*

Представьте себе ситуацию: весь город уставлен билбордами «Червячки в камушках». Узнаваемость бренда — высочайшая, креативность — максимальная. Но кто-нибудь это будет брать? Может быть, даже десятки людей один раз из интереса. Но это не обеспечит нам стабильных продаж и прибыли.

*А именно за такую рекламу мы чаще всего и отдаем деньги. В журналах, на растяжках по дороге в аэропорт и обратно.*

Люди ищут — реклама показывает, где что находится. Если, конечно, они ищут! И если они ищут «где-то здесь».

Пока нас не ищут, продаж не будет!

## **Пиар — это то, что заставляет нас искать.**

Хорошо, если у нас бизнес по продаже воды. Или аптека. Или сеть городских биотуалетов. Потребность в этих товарах возникает постоянно. Но большая часть из нас продает то, что людям не нужно. Может быть, это их веселит и развлекает, жизнь украшает. Но это не важно для *выживания*.

Если нас не ищут, то единственная реклама, которую нам стоит сделать, — это вывеска на наших дверях. А дальше?

Первое: еще задолго до рекламы должен быть **страх**:

- не получить;
- потерять;
- быть не как все.

Если ни одного из этих страхов в людях нет, вся реклама пропадет в никуда.

*У всех нормальных людей зубы как зубы, а у меня клыки в разные стороны. Волосы выпадают, буду, как дурак, лысым.*

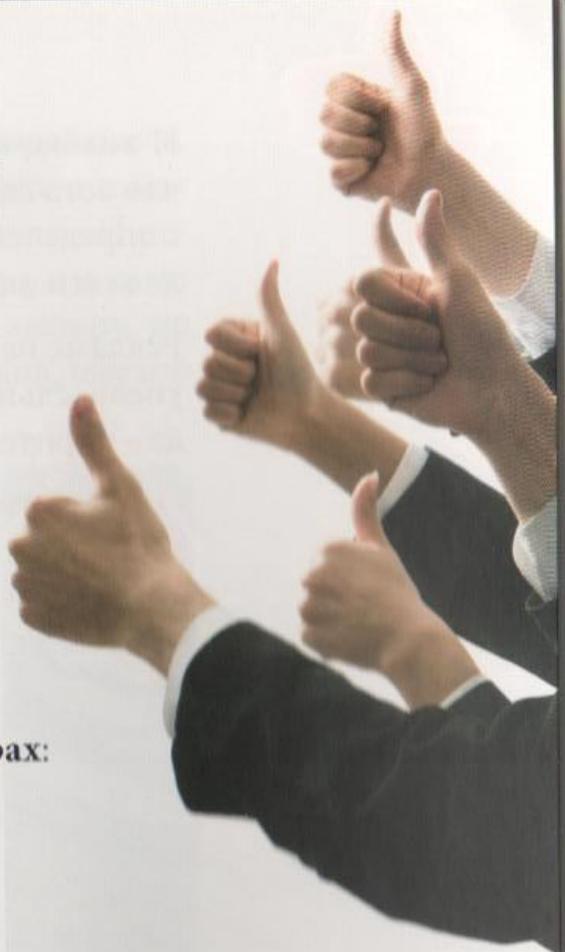
Но страха недостаточно.

Далее — должна быть **надежда** избежать опасности.

*Самые кривые зубы можно выровнять!  
Выпадение волос лечится!*

Но и этого мало. Надежда должна быть формализована в **критерии** — иначе как понять, что это правильная надежда?

*Зубы выравнивают брекетами. И правильные брекеты — из серебра. А шампунь должен быть с охреноферексом!*



И только когда человек понимает, чего ему стоит бояться, что есть способ от этого избавиться и поможет ему продукт с определенными свойствами, он начинает искать. Но прежде всего он должен обо всем узнать.

Рекламе не верят в принципе. Поэтому рекламой не сделать убедительные предварительные построения: страх — надежда — критерии.

«Покупайте наши розы» — это реклама. «Любовь — это подарки, подарки — это цветы, цветы — это розы» — это пиар. И только потом «Покупайте наши розы».

Утонченная французская парфюмерия с ее изысканными ароматами вращается вокруг любви, вокруг обольщения. Даже краткий перечень названий демонстрирует, что производители поняли суть своего рынка: «Настоящая любовь» (True Love), «Яд» (Poison), «Сладкая жизнь» (Dolce Vita), «Первая женщина» (Original Woman), «Вечность» (Eternity), «Нарцисс» (Narcisse), «Эдем» (Eden). Это все символы сильных эмоций, в действительности, настолько сильных, что вопрос о распродаже даже не стоит. Не может быть скидок на любовь и чувственность (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 94).

Реклама — это призыв, лозунг.

Москвичи! Ударным трудом крепите строительство коммунизма!

Тефаль! Ты всегда думаешь о нас!

Достойное пиво, мужики!

А пиар — это формирование условий, в которых человек как бы сам примет некое решение.

Если реклама спичек: «Наши спички — самые лучшие!» — то пиар спичек будет рассказывать о традициях, давать информацию о том, чем спички отличаются от зажигалок, как

может определить качество спичек рядовой потребитель. Никаких призывов — человек получает информацию и может сам сделать вывод о том, что ему нужны спички. И решить, как он их будет выбирать. Другое дело, что мы сами подводим его таким образом к определенному выбору, но это не то же самое, что «купите у нас пять коробков, шестой получите бесплатно». Этот нюанс очень важен.

Совокупная прибыль всех баров и клубов Америки составляет около \$14 млрд, что соответствует \$129, потраченным каждым американцем в возрасте от 25 до 59 лет. Почему люди ходят в бары и клубы? Ответ: они ходят туда, чтобы укрепить социальные связи и ощутить принадлежность к определенной группе. Ирландский пивной гигант Guinness продает пиво во всем мире. Но постепенно это пивное предприятие поняло, что торгует не пивом, а чувством духовной близости, любовью к веселой компании. Ключевое слово здесь *craic*, в гэльском языке означающее уютную беседу и просто нахождение в приятной компании. Вот почему Guinness вместе с Irish Pub Company и другими подобными предприятиями по всему миру торгует ирландским духом. Оригинальные названия пабов, такие, как «Джеймс Джойс», «Дублинец» или «О'Рейли», рекламируются как продукт под ключ, в комплексе с ирландскими барменами, ирландскими музыкантами и, естественно, с ирландским до мозга костей декором (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 87).

Показательный пример — виски Jack Daniel's Tennessee. Этот продукт рассказывает историю про старые добрые времена. Главная тема — идея постоянства, мысль о том, что напиток сделан по рецепту, проверенному веками; что процесс перегонки остался тем же, да и этикетка не изменилась (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 130).

Пиар от рекламы отличается так же, как мужской и женский подходы к бракосочетанию. Мужской прост: выходи за меня

замуж. А женский гораздо аккуратнее. Женщина решает, что мужчина собирается на ней жениться задолго до того, как мужчина об этом соображает, а когда он соображает, уже все сделано. Теперь он сам принимает все решения. Пиар — это своего рода женский мудрый и тонкий подход к организации массового поведения. А реклама просто выдает все секреты сразу.

Можно развивать эти ассоциации дальше. Женщина, прежде чем выйти замуж за мужчину, осмотнительно предпринимает много разных шагов по различным направлениям. Пиар делает то же самое. Для пиара еще очень важно, чтобы люди не поняли, в чем собственно дело — точно так же, как и в организации женитьбы. Чем дольше жених не понимает, что происходит, тем лучше.

*Потом поехали купили два каких-то кольца,  
Играл орган, все пили вино,  
Твоя мамаша почему-то назвала меня «сынок».  
Я понял — это намек,  
Я все ловлю на лету!  
Но непонятно, что конкретно ты имела в виду?*

*(Из песни группы «Несчастный случай»)*

Иногда качество пиара портится самим руководством компании, которое не понимает, где в этом сообщении мысль о том, что они — лучшая пылесосная компания, и хотят, чтобы это было сказано прямо. И тогда вместо хорошего пиара они получают плохую рекламу. Опять.

## ОТ НАЧАЛА КООРДИНАТ — К МИФУ ОБ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОСТИ

**С** чего начинается пиар? С понимания того, какой имидж компании, продукта мы хотим создать среди людей и с какой целью.

Если мы хотим, чтобы нас боялись, это будет один пиар.

Если мы хотим, чтобы нас любили, — другой пиар.

Уважали — третий пиар.

Считали профессионалами — четвертый пиар.

Думали, что мы — это качество, — пятый пиар. И т. д.

Пиар — это реализация стиля. А что такое стиль? Это то, что создает впечатление стройности, слаженности всех элементов деятельности фирмы. Если пиаром в компании не занимаются, у нее нет шансов стать стильной, что производит далеко не лучшее впечатление.

У разных народов в фольклоре есть положительный герой. Обычно на нем старенькая, но чистая и аккуратная одежда. И это воспринимается как дополнительная положительная характеристика. А герой отрицательный одет богато, но безвкусно или аляповато. Не стильно.

Конечно, при отсутствии стилеобразующего начала впечатление о фирме у клиентов все равно складывается, но аляповатое или размазанное, в общем, непонятное.

В этом смысле пиар настойчиво формирует определенное представление и приглаживает все то, что может его испортить, разными средствами: начиная от таких мелочей, как цвета бумажных салфеток в комнатах, мелодии, которая ненавязчиво звучит в салоне, — и заканчивая тем, что говорит

и как держится первое лицо компании. Или, наоборот, начиная с того, что говорит руководитель, и заканчивая пакетиком синего цвета, который именно с ТАКИМИ словами именно ТАК дают в руки.

Знаете, как это часто бывает в супермаркетах: пакеты фирменные есть, но их либо не дают, либо дают с кривой физиономией или суют прямо в зубы. Киевский дьюти-фри сейчас переделали. Сделали совершенно изумительный дизайн. Но с персоналом стало хуже. Раньше он соответствовал прежнему уютному дизайну. А теперь они не на месте. И их внутренний неуют (сложно сказать, откуда он взялся — может, требования изменились или еще что-нибудь) передается клиентам! Там стало неуютно. Все красиво, но там людей не любят, не ждут.

Финансовый сектор постепенно возвращается к истории про душевный покой. Банки перестраивают свои отделения в стиле столетней давности: с деревянной обшивкой, зелеными лампами и множеством бумаг. Компьютеры прячутся за темным деревом, а шариковые ручки не снабжены цепочками (доверяй клиентам!). Отделение банка, определенно, как раз то место, где можно рассказать историю о душевном покое (*Йенсен Р.* Общество мечты. СПб., 2002. С. 130).

Если сказать кратко, то внешний пиар — это все то, что формирует репутацию фирмы. Это не просто ряд каких-либо действий сотрудников компании, которые напрямую создают у клиента как положительное, так и отрицательное впечатление о ней. Пиар — это все то, что происходит в нашей фирме и касается людей: не только клиентов, но и сотрудников, которые имеют шанс с клиентами соприкоснуться.

*И если о компании отзываются плохо, значит, это такой пиар. Плохой.*

Думается, внешний пиар не нужен только совсем уже бандитам или варварам, которые считают, что они всех сильнее

и могут дубиной утвердить свою власть. Всем остальным нужен позитивный благожелательный настрой окружающих. Внешний пиар как раз и обеспечивает тот настрой, который сводит к минимуму число желающих напасть и доводит до максимума количество готовых к сотрудничеству с нами, с нашей компанией.

Компания McDonald's не из тех, кто работает на рынке заботы. И все же домашняя страничка компании сообщает, что благотворительное подразделение Рональда Мак-Дональда выделило свыше \$150 млн на безвозмездную помощь организациям, работающим с детьми. «Чтобы преуспевать, творя добро». Компания хочет, чтобы ее считали организацией, которая не только делает деньги, но и обладает добрым сердцем и хочет заботиться о других (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 102).

Если фирма небольшая, то ее пиар зачастую осуществляется силами ее руководителя (или хозяина), который сам суетится, договаривается с клиентами, рассказывает им, объясняет. В любом случае, без внешнего пиара контакты компании с внешней средой невозможны, и либо они образуются спонтанно (как в случае с горе-руководителем), либо устанавливаются осознанно специально обученным человеком (пусть и тем же руководителем).

В большинстве случаев внешний пиар основывается на мифе об исключительности. Этот миф формируется на основе того, что есть у нас и чего нет у конкурентов. И дальше его надо только поддерживать.

В Дании яйца от кур на свободном выгуле захватили более 50% рынка. Потребители не хотят, чтобы куры жили в маленьких, тесных клетках; желательнее, чтобы курам были доступны земля и небо. Потребители хотят того, что можно назвать «ретропродуктами». Они желают, чтобы

яйца производились в соответствии с технологией и методами наших дедов — по старинке. Это приводит к удорожанию яиц, поскольку их производство становится более трудоемким, но люди с радостью платят на 15—20% больше за... историю яиц. Они готовы платить больше за историю об этическом животноводстве, о сельской романтике, о старых добрых временах. И те, и другие яйца одинаковы по качеству, но покупатели предпочитают яйца с более красивой историей (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 15).

Из интервью с владельцем компании «R2» Сергеем Санько: «Для того чтобы выжить, мы заставляем себя каждый день думать об инновациях». Почему бы не совместить одежду и MP3-плеер? Появляется футболка с дырочками для проводов. А следом возникает мысль о целой линии «цифровой» одежды и обуви, ведь все, что мы на себе носим, может быть гаджетами! Очки с навигацией — гаджет. Куртка с емкостью для пива — тоже. И пределов для творчества нет в принципе (Ленц Е. Держись, Китай! // Бизнес-журнал Республики Башкортостан. 2006. № 7. С. 30).

Когда мы показали автомобиль Viper в январе 1989 года на выставке в Детройте, «грянул гром небесный». Ничего подобного ни один американский или иностранный производитель массовых серийных моделей еще не выпускал. Все в автомобиле подчеркивало мощь и скорость: Viper «сидела» на самых широких колесах и покрышках. Соблазнительные и стремительные обводы длиннющего капота обещали мощь беспрецедентных 400 лошадиных сил.

Модель была «вопиющей». Она бросала вызов еще и отсутствием многих привычных удобств: у нее не было не только крыши и боковых стекол, но даже дверных ручек.

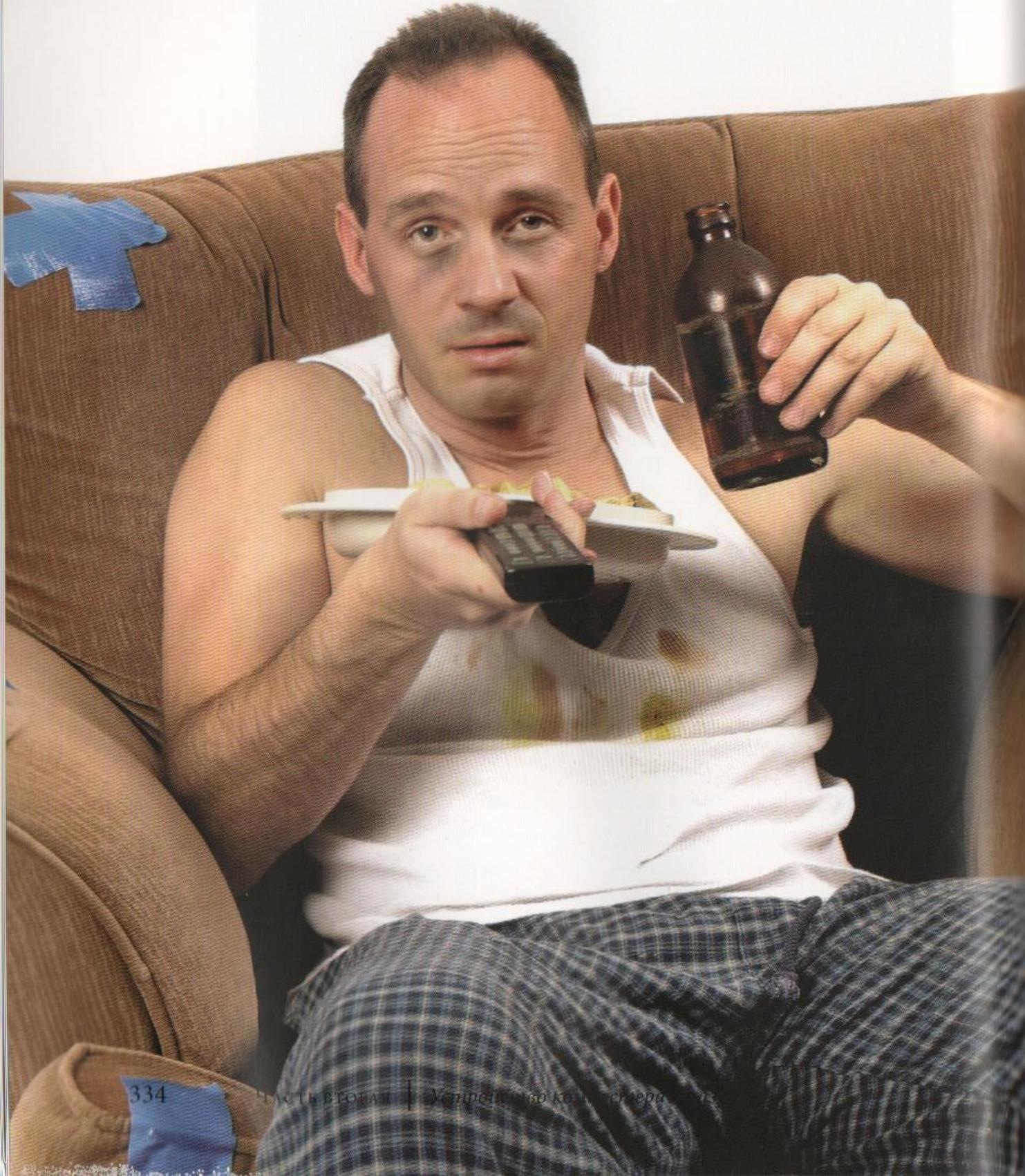
...Лозунг этой машины был таким: «Разгон от нуля до тюрьмы за четыре секунды!» Кстати, окончательная модель действительно могла разогнаться за 4 секунды

от нуля до скорости 60 миль в час, но, что еще больше впечатляет, она могла меньше чем за 14 секунд разогнаться от нуля до скорости в 100 миль в час и затем снова остановиться! (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 73—74).

Организации, продукты и услуги становятся все более и более единообразными. Зачастую нужен микроскоп, чтобы найти какую-нибудь разницу. В США автомобильные концерны каждый год с надеждой ожидают отчетов рейтингового института JD Power. Годовой отчет 1996 года начинался словами: «Больше нет плохих машин, все они хороши». Производители автомобилей, будь то Audi, Toyota, Ford или Renault, прекрасно понимают, кто какой технологией владеет. Они знают, кто какие делает машины. Они разбирают их и смотрят, как сделан каждый узел. Именно поэтому дифференциация в автомобильной промышленности должна прийти не из производства, а из других сфер деятельности.

Новое поле брани для конкурентных сражений — это не качество двигателя или кондиционера, а дизайн, гарантия, обслуживание, имидж и финансирование. Интеллект и неосязаемые активы (Нордстрем Кьелл А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. СПб., 2001. С. 35).

*«Но только мы, мотоциклисты...»*



334

Пикль в рот | Устрица по-калужски

## РЕКИ И РУЧЕЙКИ: КАНАЛЫ ПИАРА

### *Билет на одно лицо*

Мы уже говорили, что не прямое воздействие работает эффективнее прямого. По отношению к мифу это тоже справедливо. Знакомить конкретного человека с мифом лучше просто с упоминания о нем в других контекстах. Чтобы эта информация где-то засела-отложилась. Без объяснений. На первый раз этого достаточно.

*И тогда человек однажды САМ поинтересуется, что это, к чему. И коль сам спросил, значит, никто ему ничего не внушал.*

Рассказывать надо меньше, чем человек хотел бы услышать. Не перебарщивать! Пусть у человека останутся вопросы. В идеале все надо организовать так, чтобы у человека осталось впечатление, что он САМ нашел эту информацию.

*Если вас спросили — отвечайте прямо, если не спросили — упоминайте вскользь.*

В каждой следующей порции информации **НОВОГО** должно быть\* не более пятой части от того, с чем человек уже согласился, принял и что считает достоверным или известным.

\* Разумеется, «плюс-минус», Без фанатизма!

Обычно при не прямом воздействии информация надежно усваивается человеком в четыре подхода. Не надо сваливать на него все сразу и перегружать его потоком знаний. Надо всего лишь организовать как минимум четыре акта воздействия:

- упомянуть в другом контексте (в другой теме разговора);

- посвятить (в другом контексте) специально выделенный эпизод общения («кстати...»), а потом вернуться к основной теме;
- обсудить домыслы и догадки на интересующую вас тему;
- дать прямую информацию под лозунгом: «Это достоверное».

Тот же подход работает и в более крупных масштабах (при массовом внедрении мифа) — интерпретационные верования можно внедрить четырьмя способами:

- 1) не сам — не прямо;
- 2) сам — не прямо;
- 3) не сам — прямо;
- 4) сам — прямо.

Суть первого варианта — в том, что интерпретация мифа встраивается опосредованно не нами и не в лоб. Люди должны как можно дольше не понимать, что происходит. В идеале им должно казаться, что информация сама по себе плывет им в руки.

Второй и третий варианты взаимозаменяемы и могут идти параллельно или внахлест. Но, в принципе, вариант «не сам — прямо» предпочтительнее.

И наконец, четвертый способ. Он-то, по сути своей, и есть реклама. Она хорошо работает, если первые три способа распространения информации уже реализованы и пиар уже сделал свое дело. А люди о вашем продукте говорят: «Да кто же этого не знает?!»

*Уже понятно, что надо, вы только скажите, где купить. Спасибо.*

По традиции принято создавать четыре одновременных канала, по которым четыре варианта

*«не сам — не прямо», «сам — не прямо»,  
«не сам — прямо», «сам — прямо»*

с разных сторон влияют в сознание целевой аудитории. Тогда информация из каждого канала по интенсивности будет ниже сторожевого порога восприятия человека.

## **Общий зал**

Если наша кампания не о том, как женить на себе конкретного кандидата, а о том, как продать побольше конкретного продукта, нас интересуют секреты воздействия на массы. И здесь мы сталкиваемся с понятием информационного канала.

Каналы — это технические средства распространения информации. Так еще можно назвать непосредственное общение, которое в каждом конкретном случае происходит по-своему. Слухи, распространяемые различными способами, тоже могут быть разными каналами информации.

Лучше, если используется более чем один канал. Каждый из них будет мягко воздействовать на психику потенциального клиента. Но при этом важно, чтобы ему казалось, что информация стекается из разных источников. (Это не означает, что можно запустить рекламу по нескольким телеканалам.) Под разными каналами подразумеваются: слухи, официальные сообщения, телевидение; может быть, граффити на стенах и заборах, информация из криминальной хроники или что-нибудь еще —

*банкеты, фуршеты, буклеты,  
журналы, флаеры, презентации,  
мероприятия, конференции и проч.*

Или направления можно обозначить так: электронная, печатная и устная, официальная и неофициальная информация. Это уже шесть вариантов, и их можно реализовать

несколькими способами. Классификаций много — выбирайте ту, которая вам больше нравится.

Неофициальные каналы делятся на молодежные, популярные, культовые, альтернативные.

Официальные подразделяются на официальные украинские, российские, американские и т.п. Официальные сообщения могут делать уполномоченные лица, например проректор какого-нибудь института. Он хоть и не член правительства, но канал официальной информации.

*А неофициальную информацию выдает жена проректора института.*

Для каждой целевой группы лучше выделить свой стратегический канал информации. И это вовсе не означает, что пиар-кампания должна быть дорогой. Всегда можно найти четыре различных более-менее недорогих варианта.

Хоть даже листовки на столбах: «Пропала собака, очень любит йогурты "Фани", отзывается на кличку Дружок, нашедшему — вознаграждение: 5 литров кефира».

Вот пример разных каналов пиар-кампании автомобиля «Мустанг».

Все сходилось к тому, что «Мустанг» принесет фирме баснословную прибыль и успех... Большую помощь нам оказала пресса: наш «Мустанг» появился на обложках журналов «Таймс» и «Ньюсуик».

Эти два журнала понимали, что мы выдвинули призера. Их дополнительная реклама вышла как раз в то время, когда состоялось официальное представление «Мустанга» публике.

...За четыре дня до официального представления было организовано гигантское ралли для журналистов... В Дирборн были приглашены редакторы университетских газет,

которым была дана возможность несколько недель разъезжать на «Мустанге».

...Бурное восхищение демонстрировала и специальная автомобильная пресса. Журнал «Кар лайф» начинал свое сообщение о «Мустанге» следующими словами: «Рынок требовал нового автомобиля и он его заполучил». Даже журнал «Консьюмер рипортс», обычно недоброжелательно отзывавшийся о представителях Детройта, вынужден был отметить, что «Мустанг», созданный в предельно сжатые сроки, вышел из производства, практически не имея недоработок.

...На экранах телевизоров также постоянно шла реклама наших «Мустангов». Под руководством Дж. Уолтера Томпсона была создана целая серия рекламных передач с участием эстрадного артиста Уолтера Митти.

...Свой автомобиль мы демонстрировали в пятнадцати крупнейших аэропортах страны и в холлах двухсот шикарнейших отелей. Во время футбольных матчей на стадионе Мичиганского университета на автостоянке были выставлены машины и огромные щиты с надписью «Загон для "Мустангов"». Миллионы владельцев малолитражных автомобилей получили по почте наши рекламные проспекты.

...В течение первого года возникли сотни клубов владельцев «Мустанга», появились солнечные очки, брелоки для ключей и даже головные уборы с его эмблемой (Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. Мн., 2002. С. 97).

Задача пиара — создание «объективной» информации для мира. Соответственно, все те каналы, через которые проходит заведомо рекламная информация — в глазах потребителя ложная! — не годятся.

*Может быть, это святая правда, что эта компания — лучшая, но так все говорят...*

Наша задача в том, чтобы пройти через каналы, предоставляющие «объективную», по мнению людей, информацию.

Это могут быть СМИ, но ни в коем случае не рекламные сообщения — культурные, информационные, слухи и сплетни. В идеале нам надо создавать условия, при которых человек будет сам искать информацию, и подкладывать ее ему.

По словам многих ученых, внедрение в сознание людей мысли о том, что «СПИД — это гнев Божий за грехи человеческие», было исполнено по всем правилам режиссуры шоу-бизнеса, с использованием в качестве подтверждения звезд кино, спорта, искусства, в том числе получивших диагноз «ВИЧ-инфекция». Истинными же причинами их болезней были употребление наркотиков или гомосексуальные увлечения (Дмитриевский А. А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 66).

Газеты и журналы к выпуску модели «Мустанг» помещали фотографии и репортажи об интересных и необычных событиях в разделе «криминальная хроника».

«...Интересный случай произошел в Гарленде, штат Техас. Продать единственный выставленный "Мустанг" требовали у дилера пятнадцать покупателей одновременно. Машина досталась самому упорному из претендентов, который остался ночевать в машине, пока проверялся предъявленный им к оплате чек».

«В Сиэтле водитель цементовоза, проезжавшего мимо дилерского пункта, так засмотрелся на выставленный "Мустанг", что пришел в восторг, потерял контроль над своей машиной и въехал в витрину» (Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. Мн., 2002. С. 97).

Представим себе ТВ-канал, который объявляет, что на нем больше никогда не будет рекламных роликов и пауз. Этот канал привлечет аудиторию. Реклама всем надоела. Это хорошая PR-акция для самого канала. Всем «рекламодателям» же канал дает прайс на участие их информации в программах телеканала. Хотите — документальный фильм о вашей фирме, о ее вкладе в науку, хотите —

сюжеты в новости и потребительские передачи. Хотите — вот вам пара телесериалов, и тут все артисты, мизансцены и эпизоды — ваши. Хотите — в передаче о звезде — звезда посидит рядом с вами. Хотите, известный композитор напишет песню о «пользе пива» или жвачки (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 86—87).

Но СМИ не всегда являются единственным каналом коммуникации. Далеко не всем нужен общенациональный пиар. Местному магазинчику, например, нужен пиар даже не на весь город, а всего лишь на пару соседних кварталов.

### *Зачем ему СМИ?*

Здесь нужны слухи.

Формирующие опросы («наводящие вопросы») оказывают неоценимую помощь в маленьких городах, где СМИ не являются главным источником информации, где большую роль играют неформальные интеракции. С помощью опросов можно за день запустить какие угодно слухи и перевернуть общественное мнение. Так же хорошо опросы работают и в малых группах. Если нужен точечный удар — посылай к целевой группе интервьюеров и через них сообщай нужную информацию (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 95).

Это могут быть специально отрепетированные разговоры в транспорте или рекламные листовки про совсем-совсем другое, где нужная нам информация будет просто угадываться или сообщаться мельком, вскользь. В гораздо большей степени эффективно работает сарафанное радио. Этот канал пиара, кстати, в наше время сильно недооценивают, тогда как он намного дешевле остальных.

Нанять даже 500 человек, которые разнесут определенную информацию по городу, обойдется дешевле нескольких минут рекламы на телевидении.

А работать это будет точно и гораздо лучше. Просто об этом способе маленькие фирмы часто не задумываются, ориентируясь на то, как делают рекламу мегакорпорации, у которых рынок сбыта — 5 миллиардов человек.

Слухи эффективны во все времена.

В Лондоне граф Калиостро стал широко известен благодаря рассказам о нем всего двух человек — его экономки и переводчика. Они сообщали своим знакомым и посетителям всех общественных мест, где бывали, что граф — незаурядная личность и пр. В результате дом его осаждали толпы людей (*Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 296*).

Надо признать: у мегакорпораций чаще всего пиар есть. Другое дело, что он зачастую работает скорее против них, чем за. В результате они вынуждены тратить много сил и денег, чтобы удерживаться и продвигаться на рынке.

Как бывает лобовая реклама, так бывает и лобовой пиар. Его задача — не создать убеждения, а продемонстрировать, что все вокруг так делают. Чем крупнее компания, тем более «слоновый» пиар она выбирает. И пусть это невероятно дорого обходится, но мегакорпорация может себе это позволить.

*Другое дело, что большие расходы на рекламу в крупных фирмах во многом связаны со взятками и откатами.*

Не так давно одна компания решила развернуть службу VIP-такси, в которой бы человека любили, ценили, помогали и устраивали, встречали в аэропортах, отвозили

в гостиницу. Фишка их обслуживания — таксисты будут открывать дверь клиентам. Чтобы утверждать, что мы — хорошее такси потому, что у нас открывают дверь, надо, чтобы люди знали, что хорошее такси — это то, где открывают дверь. И чтобы они сами его искали.

Но наши люди не ждут, пока им дверь откроют! И такая услуга не очень ценится! Что делать?

Можно создать серию репортажей о жизни аристократов и уважаемых людей. В них люди будут рассказывать о своей жизни, о каких-то своих обстоятельствах, родословной или еще о чем-нибудь. И где-то пару раз будет вскользь упомянуто, что есть люди, которые убеждены, что, если в такси не открыли дверь, это и не такси вовсе. И все. Текст может быть на трех страницах только ради этой фразы в контексте. Кто-то ее прочитает и кому-то передаст. Передаст именно потому, что она покажется информацией найденной, а не навязанной, и поэтому особенно ценной.

Подобные сообщения способствуют распространению информации гораздо быстрее, чем тупая долбежка в лоб, да и обходятся дешевле. В этом смысле у пиара есть еще интересный нюанс: он, хотя и срабатывает медленнее, стоит дешевле. В «удельном» смысле. Если вспомнить, что 90—95% рекламы только даром нагревает воздух. Пиаром не имеет смысла заниматься компании, которая намерена помешничать два месяца и смыться.

Есть два способа, как сделать эффективную рекламу. Первый — оплатить все самому. Второй — проанализировать рынок с точки зрения того, какой пиар на нем уже есть. И встраиваться в чужой пиар.

*Если охреноферекс уже кто-то запатентовал, мы сделаем охреноферекс-плюс.*

Реклама хорошо работает только на заранее подготовленной почве, когда пиар кем-то уже сделан. У малого и среднего

бизнеса просто не хватит средств сформировать рынок. Но мы всегда можем пристроиться к кому-нибудь, кто побогаче и покрупнее. Правда, это всегда будет политика аутсайдерской фирмы — пятой, восьмой в списке. Но многих это устраивает.

Чтобы выжить, малому предприятию чаще всего следует не тягаться с флагманами и титанами, а прилепиться к ним аккуратненько сбоку и выпускать для «большого товарища» незаменимый болтик, без которого тот не сможет собрать свой лимузин. Или самолет. Или заводик по перегонке нефти (Ленц Е. Я гайки делаю, а ты? // Бизнес-журнал Республики Башкортостан. 2005. № 1. С. 40).

Например, компьютеры уже и так хорошо покупают. За счет крупных компьютерных фирм работают фирмочки, которые ремонтируют, устанавливают что-нибудь. Если другие фирмы уже делают сайты, то, хочешь не хочешь, хостинг нужен. И если сайтов делается много, то маленькие фирмы уже работают без особой рекламы, только ради того, чтобы остальные знали, что они такие есть. «Зайцев и партнеры» — хостинг за 23 секунды». Это все, что им, пожалуй, и надо. Но как только они хотят денег чуть больше, чем на еду, этой рекламы начинает не хватать.

И тогда надо подбрасывать потребителям мысли о том, что они сами выберут лучший хостинг, с точки зрения преимуществ, которые есть у «Зайцева и партнеров».

*Но для этого надо, чтобы преимущества были!*

Компания южных морей — одна из самых известных финансовых пирамид в Англии восемнадцатого века, получила монополию на торговлю в морях Южной Латинской Америки. В то время казалось, что целая нация превратилась в биржевых спекулянтов. Все приходило покупать акции. «Каждый дурак стремился стать мошенником».

...Необычайную жажду наживы, охватившую все общественные слои, не могла утолить одна лишь Компания южных морей. Появились и другие, самого экстравагантного типа. Поспешно заполнялись курсовые бюллетени, и шла крупномасштабная торговля акциями; при этом, разумеется, в ход шли любые способы искусственной накрутки их цены на рынке.

...Появились такие абсурдные компании, как компании по созданию вечного двигателя, изготовлению дильса (еловых или сосновых досок определенного размера) из опилок (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 78—81).

Заветам Аюрведы многие следуют испокон веков. Но создавать и продавать специальные аюрведические фиторецептуры особые умельцы начали только во второй половине двадцатого века:

ЧАВАНПРАШ — биологически активный продукт, рецепт которого был составлен и записан более четырех тысяч лет назад индийскими целителями и на протяжении многих веков используется как одно из эффективнейших средств активизации иммунной системы организма. Одна из древнейших аюрведических фиторецептур (из рекламного буклета «Аюрведа: Пусть к счастливой жизни»).

Но это не всегда самая правдивая информация. Наверное, поэтому часто у пиарщиков возникает вопрос: можем ли мы распространять заведомо ложную информацию? «Это чревато», — ответите вы. Но ведь мы можем дать ее в самом опровержении. Мы совсем не врем!

*Закоренелые и подлые лгуны распространяют подлую ложь!*

Наиболее известные магнетизеры (Месмер, Велентайн Грейтрекс) брали обещание с многочисленных свидетелей чудесного исцеления больных сохранять строгую

конфиденциальность об увиденном. Более того, они яростно опровергали слухи о своем даре исцеления магнетическими силами практически всех болезней — начиная от колотых ран до эпилепсии и ревматизма (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 375).

Другой, еще более мягкий способ распространения не совсем истинной информации заключается в том, чтобы спрашивать: «Ходят слухи, что... Правда ли это?» И уже кто-нибудь другой с чистой совестью опровергнет эти слухи. Нам ведь не так важно, правда ли это, потому что в головах всех тех, кто это услышит, останется не вопрос, это правда или неправда, а сам факт.

*Ложечки нашлись, но осадочек-то остался.*

Формально — не придерешься. Мы не утверждали ничего ложного. Мы просто вбрасывали в массовое сознание мысль через вопросы и даже прямое отрицание.

Допустим, кто-нибудь скажет: «Это неправда, что под Москвой начали распространять героин под видом шашлычных». Ведь пока люди вникают, что именно неправда, они уже все себе представили. А с другой стороны, никто же не утверждал этого. Наоборот говорили, что это — неправда. Не ищите там, особенно не ищите в районе такого-то шоссе. Или вопрос: «Правда ли, что будет?» И ответ: «Ничто не подтверждает того, что...»

Абсолютно недостоверный источник — столь же жесткое средство воздействия, как и абсолютно достоверный. Его полезно создавать и поддерживать, только этот процесс надо держать под контролем, иначе могут быть неприятности.

Вот пример из избирательной кампании «Дж. Буш — Эл Гор».

Когда избирательные участки закрылись, во Флориде началась неразбериха с подсчетом голосов. Наконец представитель канала «Фокс Ньюс», следивший за ходом выборов, сделал заявление. Он решил, что «Фоксу» пора выйти в эфир и объявить: во Флориде — а значит, и в Америке — победил Буш.

Однако в Таллахаси подсчет голосов еще не закончился; на самом деле «Ассошиэйтед пресс» сочло распространение подобной новости слишком рискованным и отказалось последовать примеру канала «Фокс». В отличие от других информационных агентств. Испугавшись остаться не у дел, они, словно лемминги, устремились за «Фоксом», а ведь их собственные репортеры наперебой твердили: еще слишком рано для подведения итогов. Но кому нужны репортеры, когда идет гонка за лидером, в роли которого на сей раз оказался Джон Эллис, ответственный за освещение выборов каналом «Фокс». А кто он такой?

Старший кузен Джорджа-младшего и Джеба Буша.

Заявление Эллиса, подхваченное остальными, отрезало пути к отступлению. Что еще могло так подорвать шансы на победу, как не резкая смена ситуации, — ОН был вынужден требовать пересчета голосов, не признавать своего поражения, атаковать суды исками и адвокатами. А ведь все это время у Гора было большинство голосов; вот только *ни одно* средство массовой информации не упоминало о его лидерстве (Мур М. Глупые белые люди. М., 2005. С. 23—24).

Через Интернет действовать легче. Там можно создавать серию сайтов, потом сайт, который на них ссылается, и так далее. Через некоторое время концов не найдешь.

Вот любопытный пример из истории прессы. Во время Первой мировой войны газета «Кельнише цайтунг» написала о взятии немецкими войсками французского города Анвера и добавила: «В честь падения города раздался звон колоколов». Само собой разумеется, что колокола

звонили немецкие — в честь победы. Но французская газета «Матэн» истолковала это сообщение следующим образом: «Согласно "Кёльнише цайтунг", служителя церкви города Анвер заставили звонить в колокола, когда город был взят». Английская «Таймс», сославшись на «Матэн», написала: «Бельгийские священники отказались звонить в честь сдачи города Анвер, в результате чего были отстранены от должностей». Итальянская «Коррьере делла сера» заметила эту публикацию: «Британская "Таймс" сообщила, что несчастные священники, которые отказывались звонить в колокол в честь сдачи города Анвер, приговорены к каторжным работам». Следующей вновь выступила газета «Матэн»: «Согласно "Коррьере делла сера", варвары, которые захватили Анвер, повесили несчастных священников на колоколах головой вниз, как подвешивают настоящие языки колоколов, — за их героический отказ звонить в колокола в честь сдачи города» (Мазуркевич С.А. Энциклопедия заблуждений. История. М., 2001. С. 245).

*Помните метод Спрутса в «Незнайке на Луне»: в газете Спрутса описываются истории, герои которых одевались в магазине Спрутса, ели в ресторанах Спрутса, работали на фабриках Спрутса и т. д.*

Там, где не ожидается рекламного сообщения, оно чаще всего работает не как рекламная, а как достоверная информация. Особенно если по форме это антиинформация: хохма, юмор и проч. Чем хороши байки и анекдоты? Их люди рассказывают и пересказывают уже сами. После вбрасывания в массы люди будут их передавать собственными усилиями. А фоном пойдет нужная нам мысль. При этом вставки в анекдоты годичной давности не очень хороши. Лучше взять анекдоты, истории и байки, напечатанные в газетах (они доступны в библиотеках) десяти-, двадцатилетней давности, которые уже очень мало кто помнит, поэтому их можно взять и обновить. И они становятся новыми анекдотами. Или можно взять

сборники анекдотов Никулина, Петросяна, но только те, которые давным-давно прочли и забыли.

Анекдоты всплывают каждый раз с тем же сюжетом, но со слегка исправленными декорациями, тем не менее все равно воспринимаются весело, ведь на свете мало людей, запоминающих всякие глупости.

«Телеграмма от твоей мамы, дорогая! Она не приедет!!!» — Сок «Радостный»: всегда радостные вести.

Мы вовсе не обязаны быть логичными в наших действиях. Начать рассказывать мы можем с одного. Потом раз-другой «пройтись» по нужным нам идеям. И закончить совершенно неожиданными выводами.

*Вспоминая принципы Единой структуры воздействия — именно это и есть технология внушения!*

Зачастую хорошая пиар-кампания производит впечатление непоследовательной, странной, нелинейной. А она такой и должна быть. Это хорошо. Наша задача — распределить потоки информации. Тут протек ручеек, там. Стеклись вместе — образовалась мощная, напористая река, в которую обязательно попадет масса людей. А вот откуда она взялась — никто так и не поймет. Значит, каждый примет ее за свои собственные идеи.

*Результат: реклама — дурацкая, но продукт — классный.*

Кто-то сказал: «Ведь у печенья “Юбилейное” нет никакой рекламы, а хорошо продается». А рекламы этого печенья очень много. Но по самой рекламе не очевидно, что это реклама печенья «Юбилейное». Кажется, что реклама то ли деревни, то ли солнца, то ли петухов, то ли еще кого или чего-нибудь. Само печенье мелькает в кустах на заднем плане, но этого достаточно, чтобы оно хорошо продавалось. Очень хорошо.

## ПОЧЕМУ ЛЮДИ ДЕЛАЮТ ТО, ЧТО ДЕЛАЮТ?

**Р**езультатом применения системы массового воздействия (рис. 17 на с. 351) должно стать желание большой массы людей совершить определенные действия.

Реже требуется обратное — вызвать желание не делать чего-либо. Такого рода системы устроены сложнее. В человеке легче вызвать желание какого-либо действия, чем бездействие. Обычно смысл в том, чтобы вызвать какие-то *другие* действия вместо тех, которых нам нужно избежать.

*Как у Ходжи Насреддина: очень трудно именно что не думать о белой обезьяне.*

Поэтому если мы хотим, чтобы он чего-то не делал, то лучше убедить его совершить замещающее действие. Пусть человек сделает что-то другое, чем совсем ничего.

И чем большее количество людей совершит предполагаемые пиаром действия, тем эффективнее он действует. Критерий эффективности воздействия — это ВСЕГДА дела, поведение, поступки людей. А не знания, убеждения и прочая «узнаваемость».

*Как скоро ожидать результатов, мы рассмотрим позже. Как правило, это бывает не на следующий день после запуска пиар-кампании. И оценивать результаты имеет смысл по истечении определенного промежутка времени. Пиаром надо заниматься ЗАРАНЕЕ! Но от него хоть толк есть, не то что от лобовой рекламы.*

Результат появляется в тот момент, когда возникает ответное действие людей. Любое: кто-то что-то покупает, подписывает,

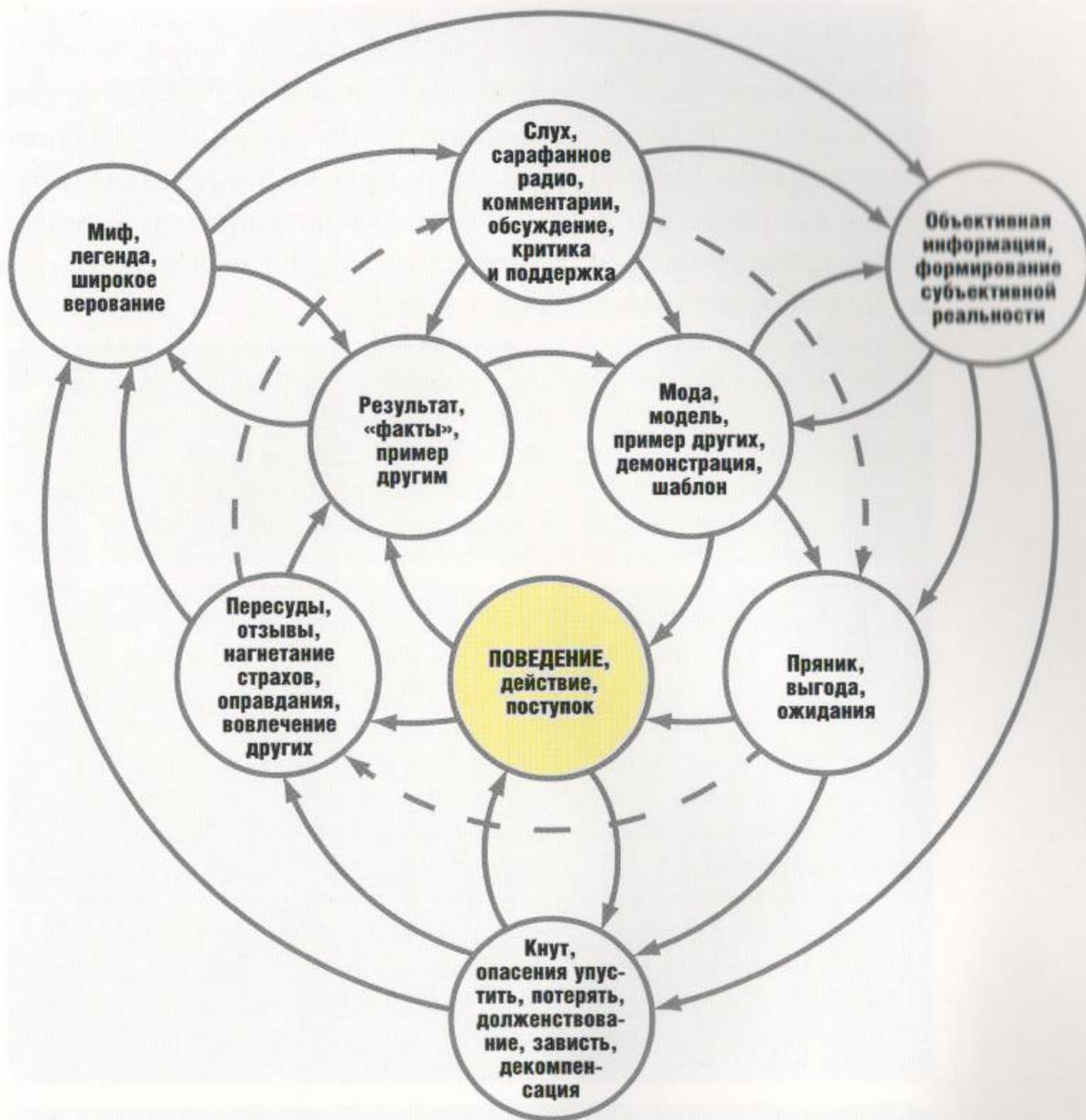


Рис. 17 | Система массового воздействия

публикует, кто-то о ком-то отзывается. В любом случае это действия, не напрямую вызванные нами. Мы за это не платим, мы не ходим за людьми с автоматом. Они делают все сами, потому что считают, будто им надо или хочется это сделать.

## Мода

Значительная часть человеческого поведения обусловлена стремлением кому-либо подражать по принципу: «Делаю, как другие», — причем очень часто даже не представляя себе, зачем: все делают, и я делаю. Самый яркий пример — мода. Никаких рациональных оснований у моды, например в одежде, нет, но мода диктует свои законы.

Я утверждаю, что в менеджменте значение моды столь же велико, как... если я скажу «в определении длины женских юбок», то уж точно меня засыплют возмущенными письмами, поэтому... как в выборе любимого сорта пива (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 107).

Тюльпаномания. Тюльпаны имели большой успех у состоятельных людей, особенно в Германии. Амстердамские богачи посылали за луковицами прямо в Константинополь и платили за них самые баснословные деньги. До 1634 года репутация тюльпанов неуклонно росла, и в конце концов отсутствие у всякого богатого человека их коллекции стало считаться признаком дурного вкуса. Вскоре стремление овладеть ими охватило представителей среднего класса: купцы и лавочники, даже с умеренными доходами, начали состязаться друг с другом, стремясь собрать как можно больше редких сортов этих цветов и покупая их по безумным ценам (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 123).

Одно время длинные волосы считались в Европе символом верховной власти. Григорий Турский писал, что в царствование преемников Хлодвига I ношение длинных и вьющихся волос было исключительно привилегией королевской семьи. Те дворяне, чья власть не уступала королевской, не хотели демонстрировать свое подчиненное положение и отпускали не только очень длинные волосы, но и огромные бороды (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 424).

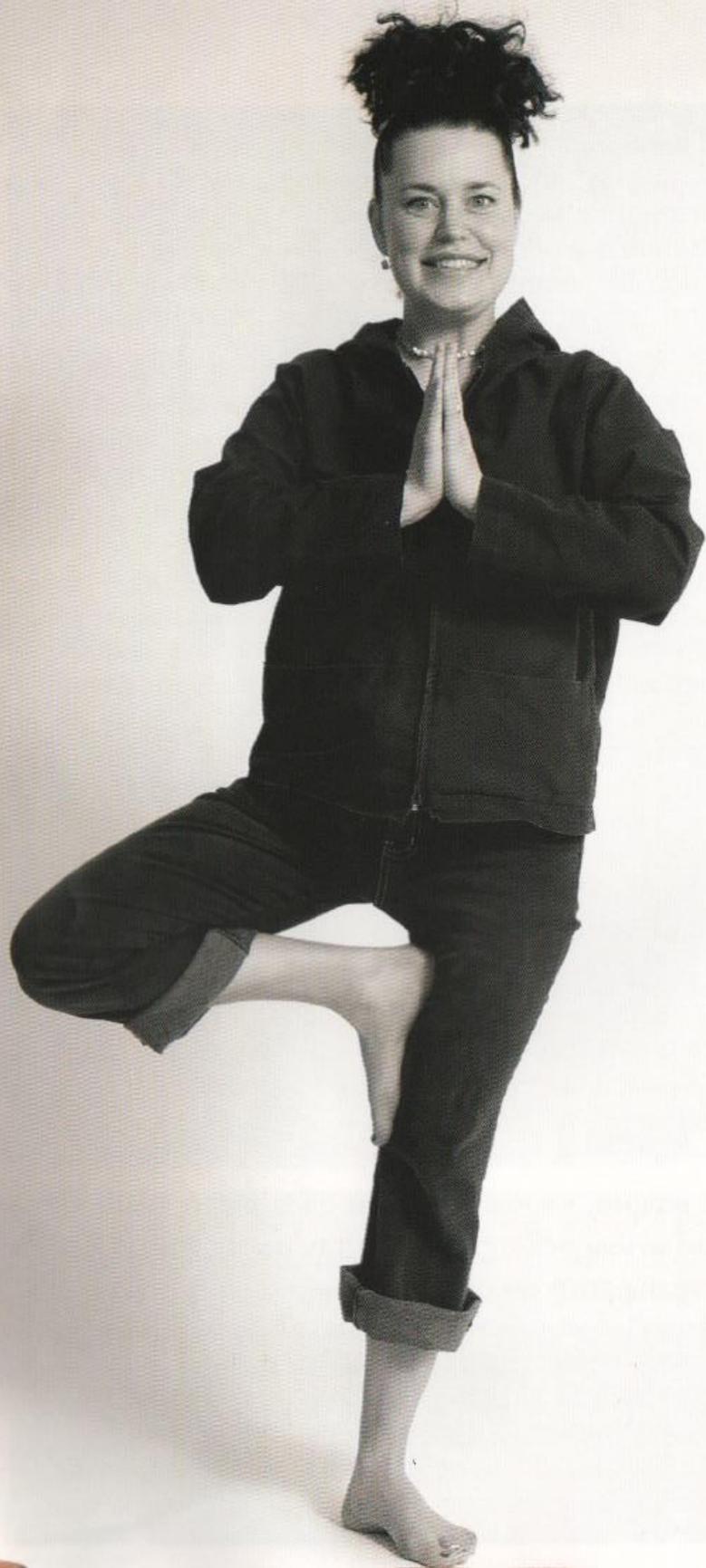
Из главы «Причуды жителей больших городов»: время от времени появлялись произносимые всюду фразы... ими в особенности изобилует Лондон, где они появляются внезапно, не вполне ясно, в каком именно месте, и за несколько часов охватывают все население города...

Вошла в моду фраза: «Что за прескверная шляпа!» Стоило ей стать общеупотребительной, и тысячи праздных, но зорких глаз принялись высматривать прохожих, чьи шляпы имели, пусть даже самые ничтожные, признаки давнего ношения. По обнаружении таковых немедленно поднимался крик, который подхватывался массой нестройных глотков. ...Когда человек в поношенной шляпе проходил в те дни через многолюдный район, он мог считать, что ему повезло, если его неприятности ограничивались криками и воплями насмешников. Нередко злосчастную шляпу срывал с головы любитель злосчастных шуток, швырял в сточную канаву, а затем поднимал ее, покрытую грязью, на кончике трости и восклицал: «Ах, что за прескверная шляпа! Что за прескверная шляпа!» Несомненно, многие небогатые люди нервического склада, чьих грошей еле хватало на подобную трату, покупали себе новую шляпу раньше срока, с тем чтобы избежать инцидентов подобного рода.

Происхождение этого выражения прослеживается четко. ...Автором его был известный торговец шляпами (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 746—747).

Причем не так важно, чтобы канонам следовали абсолютно все. Важно, чтобы человек думал, что так делают все или, по крайней мере, те, на кого он равняется.

16 апреля 1996 года гость популярного дневного телешоу Опры Уинфри учредитель Гуманного общества Америки Говард Лаймен стращал обывателей ужасами «коровьего бешенства» и холокостом национального животноводства. Рассказ о скармливании буренкам



протеина, выработанного из отходов убиенных накануне сородичей, поверг многомиллионную аудиторию в состояние шока. Склонная к полноте и обманчиво простодушная телеведущая, по привычке глядя «не в ту» камеру, выдала сакраментальную фразу: «Чтобы я когда-нибудь еще съела хотя бы один гамбургер!»

Через две недели крупнейшие американские производители говядины подали на Опру Уинфри и Говарда Лаймена в суд, предъявив иск на 10,3 миллиона долларов. По единодушному мнению экспертов, реальный убыток американского животноводства от произнесенной теледивой фразы уже в первые дни составил 12 миллионов долларов. Через неделю цены на мясо упали до самой низкой оценки за последние 10 лет (*Голубицкий С. Макумба озабоченной нации // Бизнес-журнал Республики Башкортостан. 2006. № 8. С. 90*).

### **Нужно впечатление, что массовый пример есть.**

Важно осознать, можем ли мы создать моду. Не высокую моду от-кутюр, а моду как стиль или направление — на уровне не убеждений, а демонстраций.

Ярким примером служит машина Джеймса Бонда, его часы и прочее. Они просто мелькают в кадре. И реклама идет вторичным образом. Просто — такие мужчины ездят на таком.

И есть более тонкие нюансы. На Джеймса Бонда обращено все-таки основное внимание, а вокруг него все время выются какие-то женщины. И такие женщины опять-таки используют это и то.

Весь бондовский сериал содержится на средства, полученные от того, в какие дома он врывается, на чем он врывается, из каких пистолетов стреляет, в какой костюм одевается, какие сигареты курит и т. д. И не только сам Бонд, но и все основные персонажи.

Рынок Джеймса Бонда не ограничивается Фестивалем Джеймса Бонда на Ямайке, он распространяется на рынки одежды и автомобилей. Нам нужна цифра 007 во множестве случаев, когда для продажи товара требуется авантюрная история, будь то Aston Martin или BMW (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 77).

Cigar Aficionado — журнал для любителей сигар. ...Если вы не знакомы с этим выдающимся изданием, скажу, что оно посвящено доказательству того, что сигары, курение сигар, женщины, которым нравится запах сигар, марки сигар, коробки для сигар, гильотины для сигар и вообще любые приспособления для сигар — это все или хорошо, или очень хорошо, или еще лучше.

Теперь, когда существенная доля населения США открыла для себя прелесть сигар, эти утверждения уже не воспринимаются революционными. Однако в 1991 году, когда Aficionado был не более чем облачком дыма в глазах издателя Марвина Шэнкена, идея журнала, прославляющего сигары, казалась экстравагантной, если не безумной.

...Особенностью Шэнкена же было то, что он любил сигары. И нужен был его гений, чтобы понять, что угнетенные массы, жаждущие освобождения, томятся под железной пятой диктатуры здорового образа жизни. Шэнкен решил, что предложит им журнал, одобряющий курение, выпивку, вредные жирные бифштексы, лозунг которого: «Ну и что, что убивает, — ты только попробуй».

...Сигары стали настолько популярными, что у продавцов их не хватало. Некоторые даже ввели ограничения: один покупатель мог приобрести не более трех сигар наиболее популярных марок. По мере того как рос спрос, цена на мои любимые сигары La Gloria Cubana с приемлемых 1,75—2,25 долл. за штуку повысилась сначала до 4 долл., потом — до 5 и в конце концов до 14! (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 103—104).

Примеры для подражания легче создаются не «скоростными» средствами массового воздействия. Телевидение, радио и газеты менее эффективны, чем кино, театр, журналы и книги. Самые долгосрочные примеры создаются с помощью кино и журналов.

Если речь идет не о массовой аудитории, а о пиаре среди 20 человек, находящихся в здании, тогда легче использовать не СМИ-каналы информации, а прямой запуск людей с определенной манерой поведения, или с определенными разговорами, или в определенной одежде, которые будут просто сновать по коридорам.

Образ практически не поддается разрушению. Мы знаем Петра I по книжке Толстого и советским фильмам. Никакие «факты» историков не способны разрушить его живости, факты, даже если они противоречат, будут переинтерпретированы и вписаны в образ, сам же образ не разрушится. Его можно убить только книгой, фильмом и т. п. Но не статьями. Поэтому Никита Михалков тысячу раз прав, когда убеждает власти в том, что кино — не роскошь, не средство развлечения и не способ самовыражения режиссеров-гениев. Кинофильм — это огромный рекламный ролик (каким, например, является «Сибирский цирюльник»).

В начале 90-х кто-то провел социологический опрос на тему «Идеальный мужчина». Можно было выбрать как из реально существующих персонажей, из истории, так и из фильмов, из книг. 30% опрошенных ответили, что идеалом является Штирлиц, еще 10% — маршал Жуков, 5% — артист Баталов, 5% — артист Миронов, дальше шли всевозможные Высоцкие и т. д. Что ж удивляться, что Россия выбрала Путина? Конечно, свою роль сыграла ситуация, агрессия в Дагестане, взрывы в Москве. Консультанты Путина хвастали, что они сделали кампанию «без единого ролика». Позвольте, а «17 мгновений весны», который крутят 25 лет? Разве он не задает образ разведчика? Никакие ролики к этому бы ничего не прибавили.

Когда-то американская мафия заказывала в Голливуде сериалы про крестных отцов. И добилась своего. Их считают вполне симпатичными по-своему ребятами. Вообще, Голливуд — это огромное рекламное агентство, отвечающее за внешний и внутренний пиар корпорации под названием «Америка». ...Чуть возникла в США проблема недоверия полицейским — тут же снимается десяток сериалов о «старом добром служаке закона», чуть возникла проблема недоверия ЦРУ — сразу возникают шпионские детективы. Связь с политикой — очень тесная. Недаром в каждом фильме сегодня присутствует чернокожий (причем на высокой должности и как положительный герой). Так идет насаждение «политкорректности» (Гусев Д.Г., Матвейчев О.А., Хазеев Р.Р., Чернаков С.Ю. Уши машут ослом. Современное социальное программирование. Екатеринбург, 2002. С. 94).

Этим часто пренебрегают, несмотря на то, что много раз замечено, что 40 человек из расчета на миллион населения за неделю работы —

*что обходится намного дешевле, чем телереклама, —*

создают гораздо более серьезный эффект массового влияния, чем та же телереклама. Эти сорок человек на практике подают пример реально созданного шаблона и примера.

Хорошо бы все-таки ввести в моду нижнее белье, подумал Румата. Однако естественным образом это можно было сделать только через женщин... Насколько было проще с носовыми платками! На первом же балу Румата извлек из-за обшлага изящный кружевной платочек и промокнул им губы. На следующем балу brave гвардейцы уже вытирали потные лица большими и малыми кусками материи разных цветов, с вышивками и монограммами. А через месяц появились франты, носившие на согнутой руке целые простыни, концы которых элегантно волочились по полу (А. и Б. Стругацкие. Трудно быть богом. М. 2000. С. 61).

Если говорить о политическом пиаре, то люди голосуют часто за того, за кого, по их мнению, проголосует большинство, кто все равно пройдет и без их голосов. Поэтому главная задача команды такого кандидата — создать нужное впечатление у электората\*.

То же самое необходимо делать и в области продажи товаров. Если покупатель думает, что эти вещи будут раскуплены, и ему не достанется, он тут же их купит. На всякий случай.

Показательна история успеха Toyota. Сначала в информационное поле вбрасывались слухи о том, что и так все ее покупают, а потом это действительно стало происходить. Люди ее рекомендовали, советовали. Причем большая часть этой информации была введена через Интернет, где потенциальные покупатели могли наткнуться на прямые и косвенные подсказки в пользу Toyota в том духе, что это лучший автомобиль по соотношению цена/качество.

Наше решение отойти от рутинных традиций в рекламе грузовиков было одной из причин увеличения продаж в Северной Америке: с 78 000 машин в 1993 году до 400 000 грузовиков в 1999 году. (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 111).

Итак, на первый фактор эффективности — моду — приходится около 70% эффективности воздействия, а все остальное — на кнут и пряник.

## Пряник

Пряник есть ожидание некоего позитива. Надежда.

Куплю этот шампунь (эти тапочки, этот автомобиль, подпишусь на этот журнал) — и перхоть исчезнет, жить станет лучше, жить станет веселее, люди (женщины/мужчины) ко мне потянутся, заработки вырастут, пить брошу и прочее, и прочее.

\* Конечно, когда смысл политического пиара не в том, чтобы привлечь голоса, а в том, чтобы убедить людей, что они и вправду голосовали (ну не они лично, так другие люди) вот за этого кандидата — в этом случае техника меняется. Но смысл остается: нужно впечатление, что большинство — за.

Однако напрямую пряник человека интересует очень мало.

*Если только ему не совсем плохо в жизни.*

*Хотя в этом случае ему есть чем заняться.*

Бывает, что, по нашим меркам, человеку совсем плохо в жизни, тем же бомжам, например, но они особо не торопятся изменить условия своей жизни.

*Их пряник такой: «На нашей свалке стало потеплее и не так воняет». И уже все хорошо!*

Часто пиар и прямые лобовые воздействия основываются на прянике. Но они малоэффективны. Пряник без примера мотивирует очень мало людей, разве что очень уж склонных по характеру к каким-то новшествам, нововведениям и авантюрам.

«Да, хорошая зубная паста», — сказал человек и пошел чистить зубы своей старой пастой, которой он всю жизнь пользовался.

«Ну, наверное, неплохая модель», — подумал человек и пошел покупать все тот же «Фольксваген». Кто его знает, может быть, этот «Ситроен» поедет, а может, и нет. Мало ли, что «лучше, чем у всех». Вот если бы «как у всех»!

Если сочетать пряник с призывом к подражанию, то эффективность будет выше.

Зачем ты читаешь книги Кинга? Сказать: «Как все» — это глупо. Лучше сказать: «Там высокое художественное начало». Может быть, его там и нет, но ты где-то об этом читал, и у тебя есть, что ответить «про пряник».

Когда есть пример, пряник может быть ирреальным (из области фантастики и прочих событий «где-то там, где нас нет»).

Можно рассказать, что, дескать, вы приобретаете этот порошок, потому что от него меньше этой безобразной накипи на барабане стиральной машины. Круто. А раньше мы каждый день залезали в машину и сокрушенно смотрели на барабан. Ну чем было бедняге помочь?

Это нормально: массовое сознание, в отличие от сознания индивидуального, находится на гораздо более низком уровне IQ. И поэтому сложные осмысленные пиар-построения, рассчитанные на массовое сознание, не дадут никакого эффекта. Если же пиар предназначен для одного конкретного человека, для шефа или для будущей жены (будущего мужа), он должен быть более изящным и элегантным. Хотя принцип тот же: чем проще мысль, тем она легче овладевает человеком. Так уж сложилось в нашем мире.

## *Кнут*

И наконец, третий фактор воздействия — кнут, или опасения.

Рассмотрим несколько примеров.

Опыт мировых религий, духовные традиции, которые столетиями и тысячелетиями выращивали лучшие представители человечества, — этот священный опыт служил культивации в человеке его духовного начала. Если мы это отбросим, то процессы, которые начались уже у нас на глазах, будут стремительно, со зловещим ускорением развиваться. Человек познал добро и зло — вы все помните библейское предание. А это означает, что человек решил мерить добро и зло по своим меркам, не так, как это решается в высшем, священном божественном законе, а как ему вздумается: добро в том, что выгодно мне лично, моей семье, моему клану, классу, партии, группировке. Конец! Это начало конца. Так вот, проблема духовности — это не праздная проблема культурного досуга,

а это жизненно важная проблема. Если мы не почувствуем это, не попытаемся подойти к этому с полной ответственностью, то мы окажемся банкротами перед лицом высочайшего призыва (Отец Александр Мень отвечает на вопросы слушателей. М., 1999. С. 141).

Сегодня мы подвергаемся куда более серьезной опасности — той, для которой не существует штатов или региональных границ, той, которая заслуживает мелодичной клички и носит колокольчик на шее.

Бешеные коровы.

Самая страшная угроза, с которой когда-либо сталкивалось человечество. Хуже СПИДа, хуже чумы, хуже засухи.

Коровье бешенство не лечится. Вакцины не существует. Все, кто заразился, умирают ужасной мучительной смертью, исключений не бывает.

...США тоже не застрахованы от коровьего бешенства. По оценкам экспертов, около 200 тысяч американцев с диагнозом болезни Альцгеймера на самом деле могут страдать от чужеродного белка, а их слабоумие — просто одна из форм коровьего бешенства. (Мур М. Глупые белые люди. М., 2005. С. 60).

\* *А пряник — это страх упустить. Все решают эти три страха: потерять, упустить и быть не как все.*

Кнут — это страх потерять\*. На самом деле, это не опасение чего-то страшного. Это стремление вернуть то, что было. Пусть даже мысленно. Например, что такое страх потерять работу? Это именно страх потерять. Не страх приобрести что-то страшное, а страх потерять, то есть оказаться в худшем положении, чем сейчас, и желание вернуться к тому, что есть.

Как вы думаете, совесть христианина — это страх перед Богом или иное чувство?

Страх, друзья мои! Но страх совсем не такой, как мы боимся электрички, высоковольтного напряжения или еще чего-нибудь, а это трепет, страх потерять чувство

вечности. Один крупный американский психолог и философ Уильям Джеймс описывает, как у него всегда в жизни, от юности, было чувство присутствия (хотя он был неверующим) высшего начала. Он как бы с ним советовался, получал от него какие-то указания, а потом все это пропало. И он пережил эту страшную, тяжкую трагедию. Вот это есть страх Божий. «Страх» потому, что Творец — это не добродушный дедушка, который сидит на облачке. Писание говорит: «Страшно впасть в руки Бога живого». Это грандиозно. Это бесконечная сила! И с этим шутить нельзя. Поэтому это страх особый. Это трепет души (Отец Александр Мень отвечает на вопросы слушателей. М., 1999. С. 14—15).

Как же удалось спровоцировать СПИД-истерию и получить финансирование для борьбы с «чумой XX века»?

Когда диагноз «иммунный дефицит» стали ставить не только наркоманам и геям, но и больным гемофилией и другим реципиентам переливаний крови, руководители Центра контроля над заболеваниями (ЦКЗ) стали выступать с заявлениями, что новая загадочная болезнь выходит за рамки групп риска и угрожает каждому человеку.

В СМИ выбрасывалась информация, что больные СПИДом геи и наркоманы якобы продавали свою кровь и плазму в больницы для производства используемых при переливаниях крови так называемых факторов ее свертываемости, тем самым заражая невинных людей смертельным вирусом. Не предавалось огласке, что на самом деле эти препараты изготавливались из плазмы, купленной в основном у нищих жителей Гаити, Сенегала, Бразилии, Заира и других стран.

ЦКЗ подогревал страх населения, и вскоре мир поверил в то, что его ждет смертельная чума, которая поглотит миллионы жертв к концу XX столетия (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 47—48).

Среднестатистический человек мотивирован желанием стабильности гораздо больше, чем перспективой. Мы не говорим про особенных людей, которые найдут сами всю информацию, и оценят ее, а пиар — да бог с ним! Они особенные, их мало, и ориентироваться на них нерентабельно.

Кнут строится не на далеких страхах —

*всеобщего голода , например, —*

а на мелких, шкурных страхах людей потерять то, что они имеют. Мизерную зарплату (ведь и ее негде потом будет взять), скучную работу (хоть есть с кем чаю в перерыв попить), пьющего мужа (хорошо, что не бьет) и проч.

\* \* \*

Итак, мода, пряник и кнут — это три фактора, с неизбежностью вызывающие действия. Когда в голове у человека сходятся все три эти фактора, он практически готов предпринять какие-либо действия. У него есть пример, есть представление (может быть, совершенно идиотское, может быть, очень рациональное — не суть важно), зачем он это делает, и есть представление о том, как лично ему будет нехорошо, если он этого не сделает.

Если эти факторы сфокусируются, тогда человек может даже на амбразуру броситься.

*Все бросаются (мода), медаль можно получить (пряник), а иначе расстреляют (кнут).*

## ОБЪЕКТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**М**ы считаем, что источник нашей осведомленности — «объективная» информация, знание. Иначе говоря, это засевшая в мозге информация, благодаря которой человек знает, что все так делают, знает, что это может быть хорошо, и знает, что это может быть плохо. Это те понятия, которые обусловлены массовым воздействием.

Есть большая разница между тем, что человек получил как информационное сообщение (извне), и тем, что осело в его голове как знание. Наша задача не столько информировать, сколько создавать нужное нам впечатление об информированности о знании.

### **Впечатление информированности важнее самой информации.**

Если говорить об условной правде (где «правда» — совокупность «правильных правил» в отличие от «истины»), то настоящая «правда» человека сводится к темам еды, воды, тепла и еще пары потребностей. Обо всем остальном человек не может знать «правды». Он может иметь «мнение», которое есть не что иное, как «заблуждение» более или менее добросовестное и искреннее. Единственная искренняя «правда» о том, что не относится к себе, для любого человека: «Не знаю! И, честно говоря, знать не хочу».

Как только у человека появляется кроме этого какое-то знание, его можно смело назвать *заблуждением*. Но наша задача — чтобы человек так не думал. Наша задача — чтобы



человек думал, что он ЗНАЕТ. Как многие верующие люди совершенно точно «знают», кто от кого произошел.

*Из услышанного: «Человек произошел от обезьяны, созданной Богом по своему образу и подобию».*

Люди, которые насыпают что-то в чайник вместе с водой, точно «знают», что это препятствует образованию накипи. Как они про себя думают. И какую порцию мочи утром нацедить для просветления — тоже «знают». И в чем преимущества «демократии» — «знают». И почему начальник дурак, а они умные — «знают».

Важно, чтобы у человека, у объекта воздействия, у нашей аудитории (наших сотрудников!) создавалось впечатление, что они — знают. Точно знают. Какие могут быть сомнения?

Человек относительно легко поддается воздействию. Достаточно вселить в него сомнения, и он готов искать новое знание: а вдруг получится так, как надо?

*На этом работает фэн-шуй.*

Кто-то уже ЗНАЕТ про то, что энергетика не туда перетекает, и поэтому все плохо, а кто-то НА ВСЯКИЙ СЛУЧАЙ переклеивает сиреневые обои, потому что мало ли, вдруг в зоне богатства это поможет.

Изменение субъективной реальности происходит очень опосредованно, как бы случайно. Это скорее чьи-то чужие мысли и выводы, которые постепенно осваиваются и осознаются человеком как свои, и он уже использует их как собственные.

Не вызывает сомнений, что многих добросовестных людей, разгоряченному суеверию которых хватало небольшой, но авторитетной поддержки, чтобы вылиться

в опустошительную ярость, ввело в заблуждение неверное толкование знаменитой фразы: «Ты не должен позволять ведьмам жить» — одного из Моисеевых законов (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 563).

22 июня 1941 года Германия внезапно и вероломно напала на Советский Союз. Это исторический факт. Однако это очень странный факт. До Второй мировой войны Германия не имела общих границ с Советским Союзом и потому не могла напасть, тем более — внезапно.

Германия и Советский Союз были разделены сплошным барьером нейтральных государств. Для того чтобы советско-германская война могла состояться, необходимо было создать соответствующие условия: сокрушить барьер нейтральных государств и установить общие советско-германские границы.

Каждый, кого интересует дата 22 июня 1941 года, перед тем, как проклинать Гитлера и обвинять его в вероломстве, обязан хотя бы самому себе дать честный ответ на два вопроса:

- кто сокрушил разделительный барьер нейтральных государств между Германией и Советским Союзом?
- зачем?

(Суворов В. Ледокол: Кто начал Вторую мировую войну? М., 2003. С. 36).

По статистике, прямо внушаемых, так называемых гипнабельных, людей всего 10—15%. На этих людей прямая реклама и действует. Для всех остальных пиар как не прямое массовое воздействие предпочтительней лобовой рекламы.

И прямой призыв к какому-либо действию большей частью людей, по крайней мере с первого раза, воспринимается негативно. И чтобы добиться результата, надо многократно долбить.

Если же человек достаточно долго обрабатывается косвенным путем, его внутренняя мотивация к действию воспринимается им как своя собственная, отказаться от которой он уже не в силах, особенно если это заблуждения.

*Помните знаменитую фразу: «Верую, потому что нелепо»?*

Часто чем нелепей, недоказуемей, неизвестней информация, тем лучше. В этой ситуации действует принцип большой лжи: маленькая ложь сомнительна, и ее можно проверить, большая ложь у людей, как правило, не вызывает сомнений. «Нельзя же врать ТАК!» На принципе большой лжи основано очень много «информации».

На международной конференции по СПИДу в Болонье профессор Луиджи де Марчи утверждал, что навязанная гипотеза существования вируса, который вызывает СПИД, — «терроризм лженауки. При этом общественность, далекая от специфики проблемы, искренне верит, что если, к примеру, такие уважаемые люди, как президенты стран, встречаются, чтобы обсудить вопросы борьбы с эпидемией ВИЧ/СПИДа, то предмет их обсуждения, разумеется, не может не существовать» (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 25).

Подобный эпидемии страх перед концом света несколько раз охватывал страны и народы. Наиболее выдающимся был тот, что обуял христианский мир примерно в середине десятого века. В то время во Франции, Германии и Италии появилось много фанатиков, провозгласивших, что тысячелетие, отведенное Апокалипсисом человеческому роду, близится к концу... Ожидалось, что Страшный суд будет проходить в Иерусалиме. Число паломников, отправившихся в 999 году на Восток, было настолько велико, что их сравнивали с опустошительной армией. Большинство тех, кто с этой целью покинул

Европу, предварительно продали все свое добро и жили в Святой Земле на вырученные деньги. ...Рыцари, горожане и крепостные, взяв с собой жен и детей, нескончаемым потоком двигались на Восток (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 313—314).

На почве охоты за ведьмами последовательно помешались Франция, Италия, Германия, Англия, Шотландия и скандинавские страны, где долгие годы возбуждалось столько дел о ведовстве, что о других преступлениях говорили редко или не говорили вовсе. Всё новые тысячи несчастных людей становились жертвами жестокого и абсурдного заблуждения. Во многих городах Германии за это мнимое преступление казнили в среднем по шестьсот человек в год, то есть по два в день, если не считать воскресений (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 562—563).

Для того чтобы родилась «объективная» информация, полезно, во-первых, иметь под рукой примеры, на которые можно ссылаться. Во-вторых, часто возникновению «объективной» информации гораздо больше способствуют даже не сами примеры, а комментарии очевидцев, изложение ими подробностей. Очевидцами (если говорить о технологии пиара) опять-таки могут быть специально обученные наши люди.

*Сорок человек на миллион жителей мегаполиса, помните?*

Люди, которые, возможно, даже не прямо с вами, а между собой, но в вашем присутствии обсуждают, что они где-то были, или что у них что-то получилось, или они видели того, который... или видели того, который слышал про того, который... словом, обсуждают не сам факт существования

чего-либо, а какие-то подробности относительно этого факта, — оказывают очень сильное воздействие.

Это может быть даже огульная критика и брань, только правильно ориентированная.

Брехня, что новая штука мощнее вдвое. Всего лишь в полтора раза.

Основная мысль должна быть на фоне, в бэкграунде сообщений. Люди могут просто обсуждать подробности какого-либо факта, тем самым уверяя вас в неоспоримости его существования.

Если люди говорят о подробностях того, какого именно цвета аура у Константина Сидоровича, то факт, что она у него есть, предполагается само собой очевидным. И если 50 человек по всему офису начинают обсуждать ауру Константина Сидоровича, то через некоторое время и Константин Сидорович начнет беспокоиться, что у него с аурой. Особенно если несколько человек шарахнутся при виде его ауры.

Обычный человек часто не очень доверяет себе. Поначалу он сомневается. Но чем больше других людей начинают демонстрировать некое поведение или, по крайней мере, говорить об этом, тем больше человек будет сомневаться в самом себе.

Классическим стал эксперимент, в котором человек без физиологических отклонений попадает в помещение, где группа специально подготовленных людей начинает назойливо принюхиваться и повторять, что в помещении пахнет чем-то гнусным. Через некоторое время этот запах начинают чувствовать и те, с кем никто не договаривался. Тот, кто подвергся эксперименту, начинает сомневаться в том, что у него нормальное обоняние: «Раз я не чувствую

того, что чувствуют остальные, может, у меня с носом не то?»

*По этому же принципу люди смеются над анекдотами, которых не понимают.*

А еще через некоторое время подозрения человека превращаются в уверенность. Мало ли что он не чувствует. Люди то чувствуют. Люди говорят. Собственное мнение человека достаточно сильно подвержено влиянию со стороны того, что он считает убедительно доказанным, особенно если по поводу этого прозвучали комментарии из уст других.

Иногда человек может смотреть на нечто и не считать это ни модой, ни пряником, ни еще чем-то. Но как только кто-либо обратит его внимание на это, даже в виде вопроса:

А правда, что в последнее время все больше в моду в Новой Зеландии входят килты и постепенно они продвигаются сюда? —

человек начнет обращать на килты внимание. И даже если он увидит всего лишь одного человека в килте в месяц, для него это уже будет модой, подтверждающей те самые предположения. Увидит двоих в килтах — пора присматривать, где они продаются. Во многом благодаря этому можно создать потребность, которой не существует, — сделать вид, что все уже знают о том, что она есть.

Чтобы получились «объективная» информация и комментарии, должен быть фоновый миф или легенда — некая большая концепция, исходя из которой человек именно так комментирует и именно так видит «объективную» реальность, которая на самом деле субъективная.

Nike — мировой лидер, мастер привязывания истории к паре кроссовок. Это компания общества мечты. Главный

принцип Nike — все дело не в спортивной обуви, а в истории о молодости, успехе, славе и триумфе. Наденьте Nike, и вы тоже станете настоящим бунтарем (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 52).

Все, что относится к началу Второй мировой войны, в Советском Союзе покрыто непроницаемым мраком государственной тайны. Среди многих страшных тайн есть одна особо охраняемая — дата вступления СССР во Вторую мировую войну.

Для того чтобы скрыть правду, коммунисты пустили в оборот фальшивую дату — 22 июня 1941 года. Коммунистические борзописцы придумали множество легенд про 22 июня. Я слышал даже такую: «Мы жили мирной жизнью, а на нас напали...» Если верить выдумкам коммунистических пропагандистов, то выходит, что Советский Союз не сам добровольно начал Вторую мировую войну, а его чуть ли не насильно втянули.

Чтобы версия про 22 июня казалась более правдоподобной, советская пропаганда укрепила эту дату специальными подпорками: с одной стороны, придуман «предвоенный период», в который включены два года, предшествующие 22 июня; с другой стороны, выдумана цифра 1418 дней войны. Это на тот случай, если некто любопытный решит сам вычислить дату начала войны. Начав отсчет назад с момента окончания войны в Европе, он непременно (по расчетам советских фальсификаторов) должен упереться в «то роковое воскресенье».

...«Предвоенный период» никогда не существовал. Его придумали. Достаточно вспомнить, что за «предвоенный период» ВСЕ европейские соседи СССР стали жертвами советской агрессии. Красная Армия совсем не намеревалась на этом ограничивать или прекращать кровавые «освободительные походы» на запад, а западнее СССР находилась только Германия.

В сентябре 1939 года СССР объявил себя нейтральным и за «предвоенный период» захватил территории с населением более 23 миллионов человек. Не много ли для нейтрального государства?

...Интересно получается: Германия напала на Польшу, значит — Германия — инициатор и участник европейской, а следовательно, и мировой войны. Советский Союз сделал то же самое и в том же самом месяце — но он инициатором войны не числится. И участие в мировой войне Советского Союза исчисляется лишь с 22 июня. А почему?

...Германия захватила Данию — и это акт войны, хотя больших сражений не было. Советский Союз захватил тоже без боя три Прибалтийских государства, очень похожих на Данию по географическому положению, количеству населения, культуре, традициям. Но действия СССР актом войны не считаются.

...За «предвоенный период» Красная Армия в ожесточенных сражениях потеряла сотни тысяч своих солдат. Потери германской армии за тот же период были гораздо меньшими. Если судить по потерям, то Германия имеет больше оснований считаться нейтральной в 1939—1940 годах (*Суворов В. Ледокол: Кто начал Вторую мировую войну? М., 2003. С. 47—49*).

Это могут быть взгляды на традиции, культуру, национальные особенности, научные достижения, религию — одним словом, знания о мире. Часто именно с этих позиций начинается работа над массовым воздействием: к чему должны быть подготовлены люди, чтобы воспринимать какую-либо информацию.

Они должны сначала поверить, что им угрожает остеопороз, чтобы потом начать обсуждать достоинства конкретных средств для избавления от него.

Они должны сначала поверить в некую угрозу, чтобы обсуждать и думать о достоинствах способов ее отражения.

Это большой бред, если хотите. И он встраивается в сознание гораздо легче, потому что принципиально не требует доказательств. Просто нечто есть!

Миф можно выстроить практически на любых фактах, результатах и примерах при условии, что в нем будет мало конкретики и много непонятных и темных мест.

Пророчества Нострадамуса — это более тысячи четверостиший, которые столь же невразумительны, как и прорицания оракулов древности. При этом они охватывают настолько большой период времени и поддаются столь широкому толкованию в территориальном смысле, что какие-то из них почти наверняка уже «сбылись» или «сбудутся». Имея немного изобретательности, можно легко подогнать имевшие место события под некоторые из них (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 353).

Всемирная организация здравоохранения приняла решение причислять к ВИЧ/СПИДу в Африке и других странах Третьего мира такие распространенные при многих болезнях клинические симптомы, как потеря в весе, хроническая диарея (понос) и постоянно повышенная температура (так называемые «критерии Банги»).

Кроме того, из-за отсутствия средств для создания лабораторной базы диагностики ВИЧ/СПИДа в африканских и других «развивающихся странах» серологические исследования, как правило, не проводятся. Диагноз подгоняется под упомянутые выше симптомы широко распространенных там и давно известных болезней — малярии, туберкулеза, паразитарных инфекций. И не случайно наибольшее количество тех, кому на глазок поставили диагноз «ВИЧ-инфекция» или «СПИД», приходится именно на эти страны (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 28).

Если какая-то идея навязчиво вбита в головы людей, то потом уже любое обстоятельство (даже самое банальное) может быть трактовано как свидетельство всемирного заговора.

*У стульев четыре ножки, и у людей четыре конечности. И в кармане четыре бумажки. Это неспроста!!!*



## ПОДДЕРЖИВАЕМ МИФ

**К**огда появились разного рода субъективные знания и приведены убедительные примеры, маховик мифа уже раскачивается сам, по инерции. Конечно, если время от времени не поддерживать его движение, то он однажды все-таки остановится. Но подкручивать маховик гораздо легче, чем раскручивать заново.

Как в физике повседневности — если железнодорожный вагон уже тронулся с места, его даже люди могут продолжать толкать, и он будет ехать. Но чтобы сдвинуть его с места, нужны не человеческие, а лошадиные силы.

Можно назвать ряд способов воздействия на массы для поддержания мифа — а значит, и пиара.

### *Слухи, пересуды, сплетни*

Если все выстроено правильно, то действия людей будут усиливать те же пересуды и рождать чувство зависти у тех, кто непричастен к происходящему.

Акции Компании южных морей (наиболее успешной финансовой пирамиды Англии в 1700-х годах) укрепились на своих позициях после публичного выступления Уолпола в парламенте, где он выразительно и пафосно предвосхищал губительные последствия биржевых спекуляций (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 76).

Братья Ордена розенкрейцеров начали свое появление в Париже с расклеивания манифестов о своих принципах и правилах. Долгое время эти странные объявления были единственным предметом обсуждения во всех общественных местах. Кто-то удивлялся, но большинство

людей просто смеялось над ними. В течение нескольких недель были изданы две книги, поднявшие первую тревогу в отношении этого таинственного общества, местонахождения которого никто не знал и членов которого никто никогда не видел. Первая называлась «Ужасные соглашения, заключенные между дьяволом и так называемыми «невидимыми», содержащиеся в них гнусные указания, плачевное разорение тех, кто им следует и их плачевный конец». Название второй гласило: «Исследование новой неизвестной каббалы братьев Розового креста, недавно поселившихся в городе Париже, история их обычаев, творимые ими чудеса и множество иных подробностей».

Эти книги быстро разошлись. Всем не терпелось узнать что-нибудь про грозное тайное братство (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 242—243).

И через некоторое время особой поддержки уже не требуется. Надо только не забывать постоянно и систематически вбрасывать какие-то интерпретационные материалы о том, что это по-прежнему есть и стало даже лучше, чем прежде. Или пугать какой-либо угрозой. Или обещать какое-то светлое будущее.

*На угрозы, кстати, люди реагируют лучше.*

Или давать систематически технические новости (о том, что холодильник стал еще белее, шины еще круглее и т. д.). Иногда можно вводить какую-либо псевдонаучную информацию — о том, что на самом деле недавно выяснено, что... И подавать ее под видом данных из разных источников.

Можно поступить и так: распределить сотрудников парами на маршруты общественного транспорта, обучить их непринужденно вести тщательно подготовленные диалоги в нужном нам русле. К работе может подключиться координатор у телефона. Если надо распусть нужные слухи

внутри организации, это сделать гораздо проще: надо только контролировать места скопления людей — курилки и столовые.

В то время, когда целая нация англичан превратилась в биржевых спекулянтов и ведущей на рынке акций была Компания южных морей, ее эмиссары поддерживали и поднимали курс акций с помощью слухов.

Все, кто был заинтересован в успехе проекта, старались собрать вокруг себя кучку слушателей, которым они сообщали о сокровищах южноамериканских морей. Такие группы заполнили Иксчендж-эли. Один слух, пересказываемый с величайшим доверием, оказал немедленное воздействие на котировку акций. Говорили, что граф Стенхоп получил во Франции от испанского правительства предложение обменять Гибралтар и Порт-Магон на ряд территорий на побережье Перу под гарантию обеспечения и расширения торговли под эгидой Компании южных морей. Вместо одного ежегодного корабля, торгующего в этих портах, компания-де получала право строить и фрахтовать столько судов, сколько пожелает, и не выплачивать никаких процентов никакому иностранному монарху. «Видения слитков танцевали у них перед глазами», и курс акций быстро повысился (*Маккей Ч.* Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 79).

### **Интернет-усилия**

Технически этот способ очень прост: 8—12 девушек (именно девушек, они коммуникабельнее!) усаживаются у мониторов с конкретной задачей: «Вот список сайтов, чатов, адресов. Сидите и чатьтесь». Им не нужно говорить ничего умного, надо только в процессе болтовни вставлять в речевые конструкции основные сообщения, используя техники косвенных внушений (подробное описание их дано во многих пособиях и на семинарах).

По статистике через 10 лет к Интернету будет подключено практически все население процветающих стран (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 40).

В начале девяностых нас настигла третья волна. Как недавно писал журнал Time, сегодня вместо 500 телевизионных каналов мы имеем доступ к миллионам интернет-сайтов (Нордстрем Кьелл А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. СПб., 2001. С. 35).

Можно создать интернет-сайт, который будет иметь сомнительную репутацию. Хорошо, если там прямо написано — дескать, вся информация, размещенная на сайте, — заведомая ложь. Затем вы даете опровержение чего-либо именно на этом сайте. И все его посетители делают сами нужный вам вывод. А вы сами ни про что и не говорили.

На этом подставном средстве можно организовать обильное восхваление и горячее поношение. Туда можно выкладывать провокационные вопросы, создавать ему дутый рейтинг и т. д.

### ***Презентации, пресс-релизы, выставки***

Коротко: бесплатные канале весьма способствуют восторженности отзывов — как устных, так и письменных.

### ***Пиар через «искусство»***

В последнее время хорошо развивается и выглядит очень перспективным это направление. Именно через искусство: не через телевидение, а через кино, когда местными студиями снимается короткий документальный фильм. Не через периодические журналы, а через бульварные книжки, текст которых пишется очень быстро, быстро расходуется и читается где и когда угодно. Книга быстро выкинется, а информация в голове останется именно потому, что человек считает,

что в художественное чтение рекламу вставлять вряд ли будут — слишком медленный путь. На самом деле весь издательский цикл при особом старании составляет всего месяц: две недели произведение пишется, еще две недели издается. Автор текста не претендует на художественные изыски, но те, кто их охотно читает, изысков и не ждут. С автором всегда можно договориться: вставить фразу про то, что главный злодей пил именно этот кефир и никакой другой, поэтому он жил долго и его было трудно пристрелить.

Люди читают романы и покупают истории... Скоро роман сменит нехудожественную литературу на рынке товаров и услуг. Эта тенденция еще не возобладала, но уже заметна (*Йенсен Р.* Общество мечты. СПб., 2002. С. 125).

### **Спонсорство, инициация проекта**

Этот вариант, пожалуй, самый дорогой.

Рынок спортивной обуви только в США составляет \$7—8 млрд. Nike заплатила \$400 млн за право спонсировать национальную футбольную команду Бразилии (*Йенсен Р.* Общество мечты. СПб., 2002. С. 52).

Любимые мероприятия, которые автомобильные компании спонсируют по всему миру, — это автогонки. Старинная детройтская поговорка гласит: «Устройте для них гонки в воскресенье, и они купят ваши автомобили в понедельник». Я полагаю, это может быть правдой, если «воскресные» и «понедельничные» автомобили похожи друг на друга. Мы в компании Chrysler так и делаем, поэтому нам ближе другая поговорка: «Мы продаем то, на чем гоняемся» (*Лутц Роберт А.* 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 181).

Что связывает корпорации со школами наших детей?

Согласно статистике, собранной центром анализа коммерции в образовании, их самоотверженная благотворительность с 1990 года стремительно возрастает. За последнее десятилетие корпоративное спонсорство школьных программ и начинаний возросло на 248 процентов. В обмен на финансовую поддержку школы разрешили связывать общеобразовательные мероприятия с названием корпорации.

Например, Эдди Баер спонсирует финальный тур национального конкурса по географии. Ученикам раздают обложки с рекламой «Калвина Клайна» и «Найк». «Найк» и другие производители обуви, желая скорее добраться до юных талантов, финансируют городские баскетбольные команды средних школ.

«Пицца-хат» проводит свою программу «Прочти-и-закажи!», дабы заинтересовать детей чтением. На ежемесячных читательских встречах учеников награждают именными купонами на бесплатную пиццу. В ресторане менеджер лично поздравляет детей и вручает каждому наклейку и свидетельство о прохождении курса. «Пицца-хат» также предлагает директорам школ вывесить на доске почета список победителей «Пицца-хат» — «Прочти-и-закажи!» (Мур М. Глупые белые люди. М., 2005. С. 134).

### **«Нулевая» реклама**

Предположим, вы запускаете некий продукт, не ожидая от него коммерческой прибыли. Вы создаете слухи, поэтому продукт вы делаете массовым и дешевым, только чтобы он окупился. Таким образом, у вас получается массовая реклама компании, которая не стоит вам ни копейки, следовательно, является лучшим вариантом, потому что за нее полностью платит потребитель.

В те времена (1717 год) английское общество было одержимо самыми фантастическими идеями разработки

огромных залежей драгоценных металлов на западном побережье Южной Америки. Торговля с портами Южной Америки продолжалась всего лишь год, но это не помешало акциям Компании южных морей высоко котироваться много лет подряд. А впоследствии, несмотря на то что эта торговля не принесла компании прибыли, она стала крупнейшей денежной корпорацией Англии (Маккэй Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 72).

### *Иллюстрирующие факты*

Теперь, когда в сознании людей закреплены правильные интерпретации, вам достаточно лишь предоставлять факты — без объяснений и выводов из них. Если один раз человеку объяснили,

*чешется — значит, заживает,*

то дальше ему остается только констатировать:

*чешется!*

Все остальное он додумает сам — мы лишь создаем для этого условия.

Например: кефир, особенно белый — значит, с комплексом «омега плюс». Или «минус».

Потом вы просто говорите: кефир белый, а если он еще белее... А все остальное люди додумывают уже сами. Факты, которые укладываются в привычные интерпретации, стоят заметно дешевле, чем установка этих интерпретаций. Поставьте правильные интерпретации в головы слушающих, а потом просто подбрасывайте факты.

## Новые мифы

Второй способ поддержания мифа — создание новых мифов. Так, если в нашем мифе присутствуют какие-либо ссылки на ту или иную историческую традицию, то пусть появятся новые дополнительные мифы на тему истории. Если миф основан на каких-то инновационных идеях, надо развивать их дальше. Время от времени нужно подбрасывать отчеты о научных достижениях в том же направлении. Главное — создать уверенность, что направление не изменилось.

Примерно так: омега плюс, омега суперплюс, омега плюс-минус; ЖК-мониторы, ТК-мониторы, ГК-мониторы, мониторы на электронных кристаллах и проч. По-прежнему кристаллические мониторы на стандарты № 8-32β по стандарту № 8-32β-G.

Зубная паста Crest. Раньше это была просто зеленоватая зубная паста, которая при регулярном использовании уменьшала количество дырок в зубах. Прошли десятилетия, и теперь это уже сварливая семья зубных паст, в которой несколько поколений. В ней есть почтенный старец, гордый своим долголетием и называющий себя «Первоначальный вкус». Есть «Мятная» разновидность. Есть «Нормальная», ей противостоит «Специальная формула против зубного налета». И... недавно появился новый гибрид — Crest Gel — зелено-голубой, прозрачный (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 114).

Люди даже не будут вникать в частности, в стандарты, они только будут знать, что прогресс в этом направлении есть. А раз так — они останутся с нами. И наша задача укрепить их уверенность в этом.

## «Плановые» скандалы

Под «плановыми» мы подразумеваем скандалы, благополучный исход которых нами стопроцентно обеспечен. Либо мы

знаем о том, что нам кто-то готовит скандал и заранее встречаем провокацию во всеоружии. Либо сами инспирируем удары по своим позициям с тех или иных сторон, чтобы потом радостно их отбить.

Если мы знаем, что кто-то собирается обругать наши ЖК-мониторы, обвиняя наши кристаллы в загустении, то мы сами заранее устраиваем скандал, сутью которого будет информация от противного: они не разжижаются! Нас обвинят, мы благополучно, даже блестяще опровергнем эту информацию, докажем, что наши кристаллы — в нужной консистенции.

Когда через некоторое время конкуренты будут утверждать, что кристаллы таки загустевают, люди пожмут плечами: ну их, у них вечно то разжижаются, то загустевают, надоело слушать. И из этого уже не получится никакого нового скандала.

Скандалы могут быть превентивными или целенаправленно организованными нами. Мелкие скандалы часто снимают более крупные. Второй раз на ту же тему писать прессе уже не интересно, и скандал не раздувается. Классический случай — спровоцировать на скандал нужной тематики тех, кто уже достаточно скомпрометировал себя в глазах общественности и потому нам не опасен. По принципу «те, кого они ругают, заслуживают доверия».

Пример из современной российской политической истории: если идея «пролаивается» одиозным политиком, то ее уже стыдно повторять политикам приличным. Если кто-то другой присоединится к этой ругани, то это уже кажется странным: в чем дело? Они тоже продались?

### *Обновление версии*

Суть этого способа можно выразить фразой: «Если раньше все было белое, синее, грустное... то теперь все стало еще

белее, синее, грустнее, веселее — сегодня вдвое больше по сравнению со вчерашним, плюс 25% счастья и проч.».

## Бренды

Пятый способ поддержания мифа — создание бренда (бренду, кстати, от этого тоже будет хорошо).

*Заметьте, это не какие-то самостоятельные гениальные идеи!*

Сколько ни размахивай флагом «сигма плюс» — пока с этим не связано никакого мифа, люди в лучшем случае будут узнавать этот флаг. Ну и что? Из этого не вытекает никакого действия.

*\* Впрочем, если деньги делаются на изменении цены акций компании, то это уже другие деньги и разговор другой. Мы говорим о малом и среднем бизнесе. Все еще.*

Узнаваемость бренда ничего ему не дает\*. Сам по себе он не является ценностью, но обретает ее, если становится знаком какого-либо мифа и провоцирует человека на нужные нам поступки.

Вижу «Макдоналдс», помню, что про радость, дай, думаю, зайду. А если вижу большую букву «М», может, это «М» и «Ж». Может, это метро. И это не приводит к действию. Какая с этого радость?

Camel учредил кубок Camel Trophy. Приключение — это изнурительная трасса: джипы должны пересекать реки, пустыни и джунгли. Таким образом, само слово Camel стало ассоциироваться с приключением. В результате, Camel успешно продает товары вроде часов, обуви, сумок и сигарет (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 83).

В 1998 году... нам удалось существенно повысить ценность марки Chrysler. Я имею в виду прибыль, полученную исключительно благодаря хорошей репутации компании. Одним из важных шагов в этом направлении было

принятое два года назад решение снова поместить на капотах и решетках радиаторов наших машин изначальный логотип, использовавшийся в 20-х годах Уолтером П. Крайслером, — «золотую ленту» (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 65).

Toyota — качественное выполнение работы и внимание к деталям. Toyota — стремление к совершенству проявляется в отделке и точной подгонке самой незаметной кнопки на панели управления. Toyota — экономичность (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 148).

Итак, бренд не должен быть просто модным и известным всем, но непонятным значком. Бренд должен быть побуждающим к действию символом мифа.

Совершенно очевидно, что бренды сами по себе никому не нужны — это всего лишь символы, возникающие по ходу пиара далеко не сразу. Придумать-то его можно с самого начала, но рассчитывать на его действенность придется много позднее, когда удастся ассоциировать его в сознании потребителей с мифом. Только тогда бренд начинает иметь ценность. Тогда, вместо того чтобы заново по восемнадцатому разу пересказывать что-то ставшее для всех довольно скучным, мы просто поднимаем табличку, и люди понимают, что мы хотим сказать. Бренд, логотип, название фирмы и товара обретают коммерческий смысл, если они вызывают прямую ассоциацию с мифом и соответствующим действием.

Бывают и веселые случаи. Одно время было правило: если подаешь документы на регистрацию фирмы, надо предложить пять вариантов названий на случай совпадения с уже зарегистрированными ранее. Выбор делали сами чиновники. И присваивали фирме то название из предложенных, которое пока еще не встречалось. Одна знакомая дама подала на регистрацию серьезную организацию по развитию чего-то там. Пятым вариантом дали,

скорее для хохмы — дескать, все равно не понадобится, — игривое название «Зайка моя». Так именно пятое ни с чем не совпало. Но одна коммерческая польза от этого курьеза была: когда бухгалтер приходил в налоговую инспекцию, чиновники улыбались, и все процедуры проверки проходили гораздо легче.

## **Выгоды**

Время от времени полезно напоминать потребителю, в чем его выгода. А то со временем выгода может стать совсем не той, которая была обещана в начале.

*Да, мы обещали, что вам будет тепло  
в этом «Суперъягуаре». Ошиблись. Вам холодно.  
Но зато посмотрите, какой у него мягкий ход!*

Когда человек уже вложил достаточно сил, чтобы поверить во что-то, ему легче находить пусть не те, но какие-то другие оправдания, чем перестраиваться на новые верования. Поэтому полезно подбрасывать «пряники» носителю мифа.

## **Эмоциональный ряд**

Если мы вспомним, что пиар — это не просто подача информации, а создание впечатления, то есть отношения к чему бы то ни было, то мы поймем, насколько важно поддерживать положительные эмоции у наших потребителей.

Все компании будущего будут торговать эмоциями. Мы столкнемся с рынком, который в XXI веке будет быстро расти: помощь бедным, защита окружающей среды, прав человека, демократии, животных и свобода прессы (Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 61).

Глубина влияния Опры Уинфри многократно усиливается эмоциональной интенсивностью: ее поклонники — паства

не просто послушная, но еще и фанатично преданная, слепо уверенная в непогрешимости суждений Королевы Души. Между тем эти суждения, если отбросить гипнотический морок очарования Опры, в большинстве случаев балансируют между тоскливой заурядностью и воинственной некомпетентностью. Чего стоит одна лишь рекомендация, данная Опррой книге Джеймса Фрея «Миллион мелких кусочков»!

26 октября 2005 года в дневном шоу, озаглавленном «Человек, который оставил Опру без сна на всю ночь», Королева Души со слезами на глазах зомбировала аудиторию: «Я никогда не читала ничего подобного. Мы все в Нагро сейчас читаем Джеймса Фрея. Читаем до глубокой ночи, а утром спрашиваем друг друга: ты на какой странице остановился? Я вот сейчас плачу, и вся моя семья Нагро тоже плакала, потому что нам всем эта книга очень и очень понравилась!»

Литературный критицизм *такого вот уровня* вывел чудовищную поделку Фрея на первое место в престижнейшем списке The New York Times, где она продержалась 15 недель, разойдясь тиражом в три с половиной миллиона копий! Речь идет о 500-страничной лабуде, в которой автор делится «автобиографическими» подробностями того, как он сидел в тюрьме, обнюхивался кокаином и играл в жмурки со СПИДом, совокупляясь с пьяными проститутками (Голубицкий С. Макумба озабоченной нации // Бизнес-журнал Республики Башкортостан. 2006. № 8. С. 90).

Итак, формирование у потребителей положительных эмоциональных реакций через пиар — одно из важнейших условий успешной работы фирмы.

**К пиару относится любой контакт  
фирмы с человеком извне.  
Даже не обязательно с потребителем.  
Любой.**



Конверты, марки, визитки, шины машин поставщиков. Спец-одежда (или ее отсутствие). Речь всех сотрудников (даже техников), которые имеют возможность хотя бы случайно пообщаться с клиентом. Оформление стен коридоров, по которым проходят клиенты, — все должно работать на пиар фирмы.

Однако если это все делается абы как, то это может противоречить мифу. Или, по крайней мере, создавать не самый лучший эмоциональный фон. И чем быстрее фирма поймет, какой свой миф она создает, тем меньших усилий ей потребуется для этого. Все равно ведь надо стены красить, так лучше сразу в нужный нам цвет\*!

\* Немереное количество денег вменяемых в общем-то людей вбухано во внешний вид атрибутов фирмы. Полезно помнить, что на впечатление гораздо больше влияет демонстрация технологии, организованности и собранности сотрудников, чем еще один новый кулер и окружающий его «человеческий фактор» вместо работников!

\*\* Не конкретная «школьная форма», ясное дело, а именно манера.

Несколько слов надо сказать о том, каким должен быть имидж сотрудников, представляющих компанию и контактирующих с клиентами. Их манера одеваться\*\*, поведение, выражение лица, интонации голоса должны стать частью пиара. Это требование обязательно не только для тех, кто продает, но и для тех, кто покупает от лица фирмы что-либо. Мало у кого вызовет симпатию небрежно одетый клерк с кислым выражением лица и скрипучим голосом.

Сколько еще американским пассажирам страдать от угрюмых приемщиков багажа, которые с отвращением швыряют его на конвейер, пилотов со всклоченной прической и перевешивающимся через брючный ремень животом, неряшливых стюардесс со стальным взглядом, которые раздают только орешки (арахис) и соленые сушки, бесконечной отменой рейсов в последнюю минуту по «техническим причинам» (это в переводе на нормальный язык означало, что набралось недостаточно пассажиров, чтобы рейс был прибыльным)? Но пока домашние авиакомпании наслаждаются квазимонополией. Пока типичное настроение большинства их работников: «Был такой замечательный день, пока не приперлись вы, проклятые пассажиры!» А должно быть: «Мы не можем быть довольны, если *вы* недовольны!» (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 164).

## Непротиворечие продукта мифу

Конечно, если продукт буквально угрожает жизни и здоровью потребителя, то понадобятся колоссальные расходы на его мифологизацию.

*Именно такие расходы и несут водочно-табачные компании.*

Но, в принципе, никто не ожидает от продукта высшего качества: он лишь не должен оказаться значительно хуже ожиданий\*. Поэтому следить за уровнем продукта как за элементом поддержания мифа тоже надо.

\* Достаточно вспомнить сотовые телефоны фирмы... любой.

Волна пессимизма обрушилась на нас именно в то время, когда ситуация стала улучшаться. Мы уже начали внедрять метод работы в командах платформ, который скоро станет знаменитым. ...Мы внутри компании уже знали, что прорыв вот-вот произойдет, но внешний мир еще не получил никаких свидетельств этого. Мы остро нуждались в том, чтобы хорошие новости о нашем прогрессе стали известны и повысили доверие к компании потребителей и инвесторов. Это было трудно: средства массовой информации все еще воспринимали нас как отсталую, унылую и в технологии, и в дизайнерских решениях компанию, которая с трудом выезжала на одной-единственной «усталой лошадке» — K-car.

Мы делали все, что могли, используя обычную практику PR. Показывали на выставке новые прототипы автомобилей и надеялись «попасть в струю» новых веяний дизайна. Ли Якокка, как всегда, подтверждал свою репутацию умелого и неутомимого мастера продвижения новых моделей, хотя и было трудно убедить общественность, что мы становимся сильнее, потому что Ли одновременно пытался говорить правду о незаконной торговой политике японцев. В результате все наши PR-усилия были тщетны, и пресса говорила: «Chrysler снова хнычет и жалуется, поскольку не в силах конкурировать с японцами» (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслера. М., 2003. С. 68—69).





Часто бывает так: хороший пиар, великолепный офис, качество продукта соответствует обещанному — но он упакован в драный целлофан. Или целлофан хороший, но в списке комплектаций указано 18 запчастей, а в коробке их 15. Причем то, чего нет, — это угольное ушко (1 штука), но его нет в комплекте. Или привезли продукт на полтора часа позже, чем обещали. Все это портит миф и может свести к нулю блистательно проведенную предварительную работу по пиару фирмы. Четкость организации — фундамент пиара фирмы. Поэтому первая часть этой книги — первая.

\* \* \*

Если вы обратили внимание, мы ничего не говорим об исследованиях рынков и маркетинговых операциях. Массовое воздействие — самодостаточная штука и не очень нуждается в изначальном выяснении.

### **Система массового воздействия — это то, что ниши и рынки создает.**

Создавая систему массового воздействия, мы должны, во-первых, осознать, какого действия от людей мы хотим добиться, и, во-вторых, представить, что нужному нам действию предшествует закрепление мысли о его необходимости в сознании людей. Четко прописанная система массового воздействия предусматривает, какую субъективную реальность мы создадим. По крайней мере, в наблюдаемом мире людей, чье поведение нас интересует.

*Хочется сказать, что это все действует при нормальных условиях. Если мы занимаемся продажей бикини в районах Крайнего Севера, то там все будет сложнее. Придется объяснять, почему бикини является гарантированным средством избавления*

*от вшей или еще чего-нибудь. Но напряжемся и — объясним.*

Как показывает история с ношением медных браслетов в массовом порядке, как показывает история с установкой кроватей в спальнях по диагонали — потребности рынка предельно мало кого волнуют, если хорошо функционирует компостер для мозгов.

Вновь повторим: для создателя мифа очень важно помнить — мы не отыскиваем истину, мы меняем заблуждения.

Не так давно, помните, была мода на питание по группам крови. Много ли специалистов-врачей занимались этой диетой? Вряд ли, но сколько о ней было написано!

Кстати говоря, тесты — надежное средство массового воздействия. После довольно длительной однообразной процедуры (можно еще и деньги брать — за большие тесты, которые проводятся в солидных учреждениях) человеку сообщается, что он — саратоник, например. А потом — что ему надо в этой связи делать для счастливой жизни. Приятно думать, что ты принадлежишь к особым людям. Например, ключам восьмого числа. И ходить надо в магазины только для людей восьмого числа.

Не склонны ли вы пострелять в школе?

Вот список качеств, обозначенных ФБР как «факторы риска» для учеников, способных совершить акт насилия. Держитесь подальше от любого школьника, у которого:

- не развиты навыки контроля за тревогой;
- есть доступ к оружию;
- депрессия;
- наркотическое или алкогольное опьянение;
- умопомешательство;
- нарциссизм;

— неадекватное чувство юмора;

— постоянная неконтролируемая тяга к Интернету и телевидению.

Если вы обладаете всеми перечисленными признаками, немедленно бросайте школу. Домашнее обучение вам тоже не подойдет, поскольку вы должны держаться подальше и от себя самого (Мур М. Глупые белые люди. М., 2005. С. 140).

Сильно помогают в претворении в массовое сознание старого доброго принципа «создай проблему — реши проблему — живи на разницу» журналы типа *Cosmopolitan*, *Men's Health* и проч.

Историю про иммунодефицит человека, к которой мы часто обращаемся, можно посчитать самой большой хохмой и надувательством. Она идеально вписывается в эту систему. Как, кстати, и мысли академика А.Т. Фоменко о том, что в былые времена не меньше, чем сейчас, историю писали и переписывали в совершенно пропагандистских целях. От арийцев ли, от греков ли свет принявшие — все не просто свои мелкие амбиции, а прямо-таки историческая закономерность!

### **Создай проблему, реши проблему, живи на разницу!**

Эта фраза стала девизом деятелей от разных сфер нашей общественной жизни. Так, в случае каких-либо эпидемий почти неприкрыто сейчас стали выписывать лекарства, которые, в свою очередь, создают симптомы, от которых нужно следующее лекарство, и т. д.

Сначала людям внушается некое представление о том, что некий кошмар (нищета, неустроенность, болезни, бедствия) или радость (что намного реже) может их коснуться,



но где-то рядом есть волшебное средство, которое их спасет, — «чтобы сразу стало мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

Недовольство людей может быть вызвано тремя основными причинами, которые, побуждая нас искать средства избавления от неизбывного, заводили нас в лабиринт безумия и заблуждения. Это смерть, тяжелый труд и незнание будущего — то, на что человек обречен с рождения. Первая привела многих к мысли, что они смогут найти средство, позволяющее избежать смерти, или, не преуспев в этом, смогут продлить жизнь настолько, чтобы та исчислялась столетиями. Это послужило началом долгих и все еще не прекращенных поисков эликсира жизни, в которых участвовали тысячи и в благополучный исход которых верили миллионы. Вторая положила начало поискам философского камня, который должен был приносить его обладателю богатство, превращая любой металл в золото, третья породила лженауки: астрологию и гадание, а также их разновидности — некромантию, хиромантию и ауспиции вместе со всеми сопутствующими им символами, приметами и предзнаменованиями (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 136—137).

## СПОСОБЫ ВСТАВЛЯТЬ НЕЗАМЕТНЫЕ СООБЩЕНИЯ

**Е**сть несколько способов, которые позволяют в сообщении вставить нужные нам пробросы, говоря вроде бы совсем другое. Приведем простейшие.

**1. Вопросы.** Могут быть прямыми («Правда ли, что?.. Действительно ли?..») и опосредованными.

Учитывая, что молоко «Тани» действительно содержит комплекс «омега плюс-минус», поддерживающий здоровье, что вы думаете о возможностях распространения этого комплекса в других продуктах питания?

То, что нам надо, мы уже сказали, и что нам ответят на этот вопрос — нас вообще не интересует. Лишь бы вопрос был услышан.

Знает ли душа умершего человека, что до смерти она была душой какого-то конкретного человека?

Конечно, знает! (Отец Александр Мень отвечает на вопросы слушателей. М., 1999. С. 25).

**2. Вопрос с отрицанием.**

Нельзя ли с уверенностью сказать, что только комплекс «омега плюс-минус», содержащийся в молоке «Тани», способствует оздоровлению и укреплению организма?

Вроде бы и отрицаем, но при этом сказали все, что хотели.

**3. Банальности.**

Наверняка, если кому-то будет известно, что комплекс «омега плюс-минус» содержится в молоке «Тани»

и способствует укреплению здоровья, человек вполне адекватно отреагирует на возможность пользоваться этим комплексом...

Причем конечная часть фразы может быть смазанной, потому что мы уже сказали все, что хотели. Скомканность заключительной части фразы позволяет сделать ее непротиворечивой: нечему возражать, потому что слушатель не очень понял, о чем это вообще шла речь. Но самое главное мы уже сказали. Вторая часть фразы — для отвлечения.

#### 4. Сложноподчиненные предложения.

Еще до того, как я окончательно убедился в действенности комплекса «омега плюс-минус», мне приходила в голову мысль приобрести напольные весы. Так и не приобрел.

О чем вы? О весах! И можно продолжать дальше. Мы в подчиненную часть предложения вставляем то, что хотели сказать, делая вид для всех остальных, что на самом деле мы говорим не об этом.

#### 5. Причина — следствие.

Наличие лейбла «омега плюс-минус» означает действительное содержание этого полезного для организма состава.

Второе, конечно, не вытекает из первого. Как и третье из второго. Но мы-то причинно-следственную связь уже продекларировали!

Можно сочетать названные приемы.

Действительно ли применение комплекса «омега плюс-минус» вызывает необратимые улучшения здоровья вплоть до состояния полного омоложения?

Идеи тем легче попадают в умы сограждан, чем меньше люди пытаются их аргументировать. Они выдаются как факт.

Поскольку Ирак давно подкапывается под спецслужбы РФ, мы должны немедленно отреагировать повышением содержания комплекса «омега плюс-минус» в молоке нашей страны.

А что и почему — не важно. Так есть — и все тут.

Большая часть информации, принимаемой на веру, или то, с чем человек просто не собирается спорить, — это голословные утверждения. Но именно потому они действительны: они воспринимаются слушателями как фон, не требующий аргументации. Так, начиная фразу словами: «Вы знаете, Ирак подкапывается под Россию», мы всем видом показываем, что главное скажем позже, поэтому это мы пропускаем, нам интересно, что будет дальше.

Такого рода голословные утверждения хороши в начале речи. Они вводят человека в контекст. «Вы знаете, что...», «Известно, что...», «По последним данным...», «Исследования подтвердили...». Самое простое: «Это так... и поэтому...».

Иногда в начале фразы можно поставить: «Можно допустить, что...», т. е. оформить нужную информацию как предположение.

Поскольку все долгожители живут либо в горах, либо у моря, можно допустить, что есть что-то, что объединяет их условия жизни. И если предположить, что это комплекс «омега плюс-минус»...

И через две минуты разговора мы забываем о том, что мы это только предполагали. И начинаем воспринимать это как данность. С другой стороны, трудно к чему-либо придраться.

А знаете ли вы, что деньги достаются из воздуха? Не верите? Тогда могу доказать! Вот пример.

Кто из нас не читал «Гарри Поттера», не смотрел фильм о нем или хотя бы краем уха не слышал о парнишке-волшебнике?

К примеру скажу, что когда в нашу семью попадала очередная книга «Гарри Поттера», то практически вся жизнь останавливалась — все читали. И пока не дочитывался очередной том — вернуться к привычному распорядку было нереально.

А знаете ли вы, что создательница Гарри Поттера и автор книг о нем, Джоан Роулинг, богаче самой английской королевы?

Она обладает состоянием в 280 миллионов фунтов стерлингов, что на 30 миллионов больше, чем у самой Елизаветы II.

Ее последняя книга «Гарри Поттер и орден Феникса» продается со скоростью 8 книг в секунду.

Впечатляет?

А теперь скажите, можно ли заработать 280 миллионов, разгружая вагоны, роя траншеи или как-то еще тяжело ишача?

Ответ тут один: **НЕТ! НЕЛЬЗЯ!**

Так что нормальные деньги — ЭТО ИДЕИ. Они носятся вокруг нас, висят на деревьях, валяются у нас под ногами — **БЕРИТЕ И ПОЛЬЗУЙТЕСЬ.**

Но большая часть из нас до такой степени свыклась с идеей «ишачь-ишачь-ишачь», что просто-напросто перестала находить идеи и возможности вокруг себя.

Но наступило время прекратить слушать «бедных умников», которые «нюют», что «деньги достаются тяжелым трудом». А если ваш внутренний гений задавлен или спит, мы готовы предложить вам **СУПЕРТРЕНИНГ**, который **ПОДНИМЕТ** эти ваши **СПОСОБНОСТИ** и сделает вас **БОГАЧЕ** самой королевы Англии.

За подробностями обращайтесь по адресу... (из реклам-ки тренинга личностного роста, полученной по почте).

По сути, нам в разговоре надо спрятать нужные внушения среди многих других высказываний, которые следуют одно за другим, не подчиняясь какой-либо логике. Спрятать так, чтобы концов не найти.

Но когда мы издалека в который раз подойдем к интересной нам теме:

*«так все-таки надо прибивать Чебурашке уши гвоздями или не надо?» —*

мы должны быть уверены в том, что получим нужный ответ. В идеале наш собеседник должен думать, что эта гениальная мысль — его собственная.



## МИФЫ НА ВСЕ ВКУСЫ

**Бейджи**

Индивидуальность человека вовсе не в имени, а в его поступках. Можно, изменив имя, забыть себя-неудачника, себя-задавленного-комплексами и начать жить заново.

*Новое имя — новая жизнь.*

Вот как мы можем сформулировать миф в этом случае.

У человека есть право на интимность и неразбрасывание информации о себе. Внутренний мир человека определяется его именем. Но имя может меняться без ущерба для вашей интимности.

Православные христиане верят, что имя каждого человека дано свыше и освящено. По их мнению, имя, данное при крещении, священно так же, как и имя, данное матерью при рождении. И потерять любое имя из этих двух имен для глубоко верующего человека — травма.

Как мы можем не только не потерять, но и приобрести новое имя? Вдруг мы не были счастливы со своим старым именем. Ведь на каждом этапе духовного роста человек вправе приобретать новое имя.

Хорошо испанцам. У них сложные длинные имена: Хуан Мария Эдуард Педро... И любое из них можно выбрать в зависимости от настроения.

Многие религии говорят, что, если открыть людям свое истинное имя, человек становится уязвимым, у него могут забрать жизнь. Поэтому можно придумать себе новое имя и безбоязненно говорить его всем.

Выбирая имя, мы выбираем свой имидж, свой бренд. Например, вчера ты был Саша, сегодня Петя. Это изменение

людям надо как-то показать. И для того чтобы всем было удобно, мы создали пластиковый бейдж.

*Если ты с бейджем на вечеринке, ты получаешь бонусы: пиво со скидкой, например. Если на тебе его нет, это означает, что ты не хочешь знакомиться. И, кроме того, ты не модный.*

Бывают и одноразовые бейджи.

*«Бейджи-неделька»!*

Носить бейдж — это значит быть социально вежливым.

А если люди не хотят сообщать свое настоящее имя, хотят быть закрытыми от общества, то могут написать на бейдже не свое, а придуманное. Тогда их личность и внутренний мир будут защищены от вторжения любопытных.

Молодые люди ищут индивидуальности, не хотят быть похожими друг на друга... Прекрасно! Бейдж — это способ показать свою индивидуальность.

*Необычное имя, необычный бейдж необычной формы.*

Главное, что нам надо внедрить в сознание людей: имя определяет судьбу. И поэтому его надо либо скрывать от окружающих, либо менять. Есть много способов это сделать.

О том, что между именем человека, его судьбой и характером существует связь, знали еще наши предки. Считали, что, владея именем человека (своеобразным кодом психической структуры), они обладают властью над ним. Свято верили, что судьба государства, города, человека predeterminedена именем. Само латинское слово «фатум» (судьба) восходит к слову «фари» — «произнести», «сказать». ...В Древнем Риме мудрецы, владевшие секретами черной магии, полагали, что судьбу того или иного человека можно перевернуть, написав его имя вверх тормашками.

...Подобные суеверия, видимо, не были беспочвенными и действовали безотказно, потому что опасения перед заклятиями и заговорами породили обычай, существующий почти у всех народов мира и имеющий глубокие этнографические корни, — скрывать свое имя. Например, древние египтяне имели «малое» имя, употребляемое при общении, и «большое», которое раскрывалось только самым близким в знак особого доверия и расположения. Древние полагали, что, зная имя, на человека можно влиять, «наводить порчу», и потому новорожденных нарекали двумя именами, из которых «основное» держали в тайне (Характер и имя. СПб., 1992. С. 3).

Например, в наше время идея брать псевдонимы не прошла как мода, а осталась как очень удобный способ коммуникации.

*Загляните в любой чат в Интернете.*

Ники — это комплексы своих идеологий, масок, состояний, настроений на каждое имя.

*Тут я такой, тут я другой, тут я думаю вот так.*

Чем четче можно идентифицировать человека и его настроения, тем с ним легче общаться.

Сегодня он Костя — сегодня он на работе, завтра написано Вася — значит, отдыхает.

Есть прямая связь между придуманным образом и характером человека. Если мы придумали именно это имя, то оно о чем-то говорит. Это интригует. Можно рассказать о легенде происхождения имени, и это будет началом знакомства.

Увидев парня с необычным именем «Матадор 18», мы обязательно спросим: «Почему "18"?» — «О! Это целая история. Однажды...»

Какое действие мы хотим вызывать? Мы хотим, чтобы люди покупали бейджи. Поэтому, прежде чем начинать кампанию, следует ответить на несколько вопросов.

Во-первых, мы хотим, чтобы их кто покупал? Конкретные люди или организации?

Допустим, конкретные люди.

Тогда, вероятнее всего, бейдж — это приглашение к знакомству. Если ходишь с бейджем, значит, готов к знакомству.

*Помните красивые бейджи у мормонов?*

Кто в нашем обществе до такой степени хочет познакомиться, что будет носить бейджи?

Явно молодежь, подростки. Люди постарше вряд ли будут знакомиться таким образом. Они умеют это делать другими способами.

*Сальвадор Дали мог бы ходить с десятком бейджей.*

Следующий вопрос: а какая именно молодежь?

Вероятнее всего, подростки, студенты младших курсов, тусовочная молодежь — те, кто способен для самовыражения использовать не только бейджи, но и более альтернативные элементы: драные вытянутые свитера и платки на головах.

Для них можно ввести моду на бейджи разных форм: женские, мужские; для нижнего белья, для верхней одежды, наручные, налобные, накепочные и проч.

Как только мы отходим от категории «все вместе», а выясняем «кто именно» наша целевая группа, становится понятной дальнейшая программа действий.

Может, так захотят знакомиться пожилые люди с явными отклонениями: склероз, маразм.

Или те, кому уже все равно, что о них подумают.

*Можно потом еще какую-нибудь другую аудиторию охватить: корпорации и крупные компании. Там будут особые мифы. И может быть, будут другие бейджи.*

Где найти примеры того, что молодежь уже носит бейджи, потому что это круто, это модно, это стильно? Откуда молодежь берет примеры?

Примером могут быть клипы, демонстрирующие, что на Западе уже все люди носят бейджи, причем совершенно разные. Как корпорации рисуют свои бренды по-особенному, так и молодые люди рисуют свои имена каждый по-своему. Не так, как сосед. Раньше носили клубный пиджак с эмблемой клуба, а теперь — каждый сам себе клуб. Каждый сам себе торговая марка. Можно заодно внедрить услугу по рисованию этих бейджей, по стилизации: бейдж металлиста, панка, водителя, рокера.

У молодежи есть характерная реакция — реакция группирования. Там человек еще мало что сам по себе представляет, поэтому хочет принадлежать к какому-то сообществу, хотя бы даже умозрительно. И в данном случае бейджи сообществ имеют большие перспективы. Это некое средство унификации: мой бейдж показывает, что я такой же, как все.

Примеры следует запускать по музыкальным каналам. И кумиров можно привлекать, хотя, конечно, это обойдется подороже. Показывать репортажи с разного рода тусовок. И надо бы, чтобы бейджи были разные. Чтобы можно было спросить: а что это у тебя?

В бейджик придется вписать, кроме имени, еще и какую-нибудь магическую мандалу. Можно придумать электронные бейджи. Можно попробовать бейдж сделать функциональным.

Мода живет сезон или два, не больше. А ведь подростки растут. Поэтому нужно создать для бейджей дополнительную функцию. И если бейджи начнут измерять температуру тела, степень опьянения и проч., тогда в перспективе их можно будет использовать для организации вечеринок, и их будут закупать организаторы мероприятий. Соответственно, можно будет сделать бейдж с логотипом места вечеринки как памятный знак. Пластик начнет продаваться очень активно, и изготовление бейджей станет отдельной индустрией. Например, как рисование тату. Поэтому имеет смысл запускать своих людей на тусовки, причем не поодиночке, а командами человек по десять. Они будут их друг другу показывать, объяснять, что это последняя мода «из оттуда», притягивая к себе внимание всей тусовки клуба.

Что будет пряником, —

*кроме того, что это круто, как в Амстердаме?*

Бейдж может о чем-то сигнализировать, например, своим цветом: такой-то цвет — хочу познакомиться, такой-то цвет — есть партнер. И чтобы они светились в темноте.

**NB:** Значки — это один раз сделали и все. А бейджи хороши тем, что каждый раз новая карточка легко вставляется.

Что будет кнутом?

У тех, кто не имеет бейджа, мы будем путать имена, пол и неохотно с ними знакомиться — и с девочками, и с мальчиками — объясняя, что с такими неинтересно, не стильно. Нет бейджа — значит, не хочет знакомиться, значит, и его будут игнорировать.

*«Машенька, Леночка и ты, обезбейженный, —  
подойдите сюда».*

Можно даже разыграть сценку с каким-нибудь демонстративным лишением права ношения бейджа у нас: «Мы не хотим тебя видеть!»

### *Партбилет на стол!*

Важно, чтобы бейджи имели отличительные признаки, поддерживающие интерес и желание их иметь. Так, введение обязательных школьных бейджей может опозлить эту хорошую идею в глазах всей молодежи.

Что станет объективной реальностью, какое будет знание о бейджах?

Тут придется продвигать ношение бейджей как атрибут этикета: дескать, так полагается, принято, надо. Все приличные люди при знакомстве вручают визитные карточки, а у нас их заменяют бейджами, на которых есть вся нужная информация о вас. Все, кому надо, спишут сами.

Можно пойти дальше — создать бейдж в виде майки с большим именем на спине, кучей кармашков спереди, в которых в том числе могут лежать и визитные карточки. Количество пластика, продаваемого на вечеринках, тут же взлетит.

Нужно рассказывать про Амстердам, что там сейчас все так ходят. В журналы тиснуть какие-то статейки. Выложить правила вечеринок на интернетовском сайте [www.bedg.ru](http://www.bedg.ru).

Как распространим слухи, комментарии, критику, поддержку?

Нужно организовать обсуждение. В чатах, в форумах, рассыпать ссылки по гостевым книгам. Пиар получается вполне дешевым: нужна только пара человек, которые

будут лазить по всем сайтам, отзываться о бейджах, пуская в ход всю свою фантазию, придерживаясь основного, специально созданного нами текста.

И в результате Интернет будет просто забит слухами о бейджах. Кстати, на них может быть не настоящее имя, а ник. Можно организовать обсуждение в вузах, где молодежь проводит половину своего времени, на всяких студенческих вечеринках, особенно если спонсировать студенческие клубы. Достаточно сделать это пару раз, а дальше молодежь втянется сама.

Нужна и критика. «А там-то бейджики были не стильные, и вся вечеринка насмарку. Пришли и, как идиоты, полвечеринки только знакомились. Хорошо, что был свой бейджик с собой, так сразу стал душой компании». Слухи пойдут об этих бейджах, и все сработает как бы само собой.

Постараемся внедрить сопутствующий миф — об имени.

С одной стороны, надо обосновать, почему выбранное человеком имя сделает его счастливым. В чем будет счастье — тоже надо будет обдумать.

Можно даже написать на эту тему пару-тройку статей. И тут уже начнется! Можно будет приписать сюда всякие тотемы, а это уже о-го-го! Можно делать фильмы, спектакли, книги, анекдоты — все, что угодно!

Кстати, можно попытаться ввести в привычную моду не только имена на бейджах, но и цветовой код для настроения, желания-нежелания разговаривать и знакомиться, наличие идей и предложений для обсуждения, черты характера (застенчивый я, подходите сами) и т. д.

Можно заинтересовать деловую молодежь: твое имя — это твой бренд. В разных местах бренд может быть разным. Если ты с одним и тем же именем продвигаешься как риелтор и как рокер, то это ни там, ни там нехорошо. Прийти на одну и ту же вечеринку дважды с одним и тем же именем — это все равно что прийти два раза одинаково одетым. Не годится.

Нам нужны разговоры вообще об имени, о самовыражении, о самопрезентации. О том, насколько человек думает или не думает о том, как его называют и воспринимают.

*Атипичной пневмонией в три раза чаще болеют те, у кого имя заканчивается на «Ё».*

Говорить о том, куда движется современное общество. И все современные люди уже должны жить так. И можно будет делать волну.

Сначала просто бейджи, потом деление на бейджи дешевые и дорогие. Потом деление на стандартные и оригинальные. Сезона три продержимся. Потом можно будет придумать бейджи для автомобилей. Сейчас только президент и послы ездят с флажками. А потом может каждый ездить со своим флажком. И на флажке будет написано: «Васёк!»

При всей изначальной абсурдности идеи, она хороша тем, что сами бейджи стоят недорого. Себестоимость продукта очень низкая, и можно хорошо сыграть на добавленной стоимости.

И на доме должна быть эта штука. А потом доберемся и до государственных флагов: что же они просто тряпками болтаются. Это неуважение. Надо бы из пластика.

## **Тонизированное молоко «Белая свежесть»**

*Что в вымени тебе моем?*

И все-таки надо быть ближе к природе, ко всему естественному.

Большая часть горожан ни сном ни духом не ведает про то, откуда берется молоко. Знает только, что парное молоко должно быть ароматным. А чем это пахнет, поди пойми. Кто знает — тех ничтожно мало.

*У нас вокруг городов на 80 километров вокруг машиностроение, нефтезаводы и прочая промышленность. Корову увидеть можно, но с молоком она не ассоциируется.*

А тут — парная свежесть. Белая свежесть. Молоко ассоциируется с белым.

Можно потом будет объяснить, что свежесть бывает восьми оттенков, и только белая свежесть — это свежесть парного молока. А оранжевая свежесть — тоже свежесть, но уже с душком.

Придумать шкалу градуировки свежести молочных продуктов с точки зрения цветности. И рассортировать по этому принципу конкурентов. Проводить опыты в лаборатории в белых халатах.

Сделать легко: нарисовать шкалу (нужные нам оттенки бледного), а рядом прорезь. И человек сопоставляет. И пусть само молоко будет кофейного цвета. Если оно совпадет с нашей шкалой, для молока вот этот цвет и есть — белый.

*Современный человек, чувствуя себя плохо, меряет температуру. И, если градусник показывает 36,6, он ощущает себя в норме: если на градуснике написано, что все в порядке, значит, так оно и есть. В наше время человек склонен верить таким вещам больше, чем себе.*

Если «белая свежесть» ассоциируется у вас с белой горячкой, то можно говорить «цельная свежесть» или «сгущенная свежесть», «традиционная свежесть», «природная свежесть».

А как мы это будем показывать? Все-таки «природную свежесть» каждый склонен понимать по-своему. Надо создать понятие «μ-свежесть», тайну расшифровки

которой будем знать только мы. И мы всегда сможем говорить: «Соответствует стандарту  $\mu$ -свежести». Поскольку стандарты наши же — а в них еще написано, что они меняются после каждого разлива, — то тогда оно и будет всему соответствовать. Кто это будет проверять?

*На коробках с процессорами «\*\*\*» написано, что процессоры «\*\*\*» на 100% соответствуют стандартам «\*\*\*». Логично!*

Далее мы объясним, что у нас производится специальная обработка продуктопроводов.

Понятно, что с содержимым молока мы не будем что-то делать. А все это будет нарисовано на упаковке. Может быть, на упаковке будет нарисован в виде пиктограмм процесс: как молоко переливали, прогоняли и проч., в результате чего в нем сохранилось это, а это ушло, потому что... И все это вместе называется процесс тонизации. Молоко получается тонизированное.

Тонизированное молоко отличается от более скверного молока тем-то, тем-то и тем-то. А в тонизированном молоке должно быть свежести не меньше, чем... И в настоящем молоке концентрация свежести — 0,098%. Больше — вредно. Но 0,097% и 0,099% — уже не тот вкус, не та польза. Гелеобразный осадок допустим.

Тонизированное молоко — живое, то есть оно не восстановлено из порошка, а живое. Коровы, дающие это молоко, питаются только натуральными кормами. Никаких комбикормов. Приготовлено в соответствии со стандартами...

Продуктопроводы у нас обрабатываются серебряной водой — производится прогрессивное полуионное серебрение\*. Трубы обработаны с применением прогрессивного серебрения. «Молоко-сильверко» — молоко, стерилизованное с помощью серебра.

\* Если вам все это кажется бредом, вспомните про бактерии «эль-казеи-дефенсис», а еще «ксилит» с «карбомидом».

Это молоко — сильверованное. То оборудование, на котором оно производится, обрабатывается оттеночным серебром. После того как молоко получено, оно помещается в специальную упаковку, которая тоже обрабатывается серебряным паром. Для чего? Для стерильности, так как оттеночное серебро способствует сохранению природных свойств молока. Стандарт качества распространяется на весь процесс: и на ферму, где живут коровы, и на производство молока. И, что особенно важно, вплоть до конечного потребителя.

У коровы после дойки на пару минут открывается (не успевает закрыться) отверстие в вымени. И если в это время корова ложится, то вся грязь попадает в будущее молоко. Швейцарская фирма изобрела пояс дояра, где одним из элементов была гигиеническая пленка, которой покрывают после доения это отверстие. Им и пользуемся.

*В тех далеких краях, где пьют кумыс, есть просто кумыс и кумыс-люкс. Что такое кумыс-люкс? Это кумыс, разбавленный водкой.*

При дойке в коровнике звучит классическая музыка: это поднимает надои. Важно, чтобы процесс доения, производства и доставки контролировался. И если что-нибудь в цикле не соблюдается, то молоко теряет тонус и становится детонизированным. Но это происходит у других. Наше молоко не детонизируется.

*И как потребитель я должен верить, что в продукте это есть. А проверять-то я не буду. Мне же главное сказать, что... и все. Я уже верю.*

Заострим внимание на здоровых, радующихся жизни людях. Спонсируем туристическую программу, представители которой заедут в Тмутаракань и разузнают, а потом и расскажут всем о долголетию местных жителей, потому что они питаются особым образом.

В целом — станем культивировать идею о здоровом образе жизни, счастье, долголетию, красоте. Но источником этого будут не всякие допинги, а именно тот ресурс, который так необходим организму. Ведь за века мы оторвались от природы и теперь сильно зависим от химии.

Запустим в эфир исследовательские передачи о результатах анализов по двум направлениям. Одно направление будет объяснять полезность морепродуктов, добытых прямо из природы и введенных в пищу в виде добавок. А другая линия будет рассказывать о молоке. Хотите красоты, здоровья и силы? Пейте молоко! Потребитель должен будет сам объединить эти два направления.

И свой продукт будем продвигать как инновационную компанию, которая, в отличие от всех остальных, приготавливающих традиционные продукты, заботится о потребителе, выискивая неизвестные рецепты, совмещая их с современными технологиями.

Пусть слух, что в Амстердаме в продвинутых ночных клубах теперь модно пить молоко вместо алкогольных коктейлей и экстази.

Еще древние стратеги пили такое молоко. И Зевс лично завещал. И именно это амброзией, собственно, и называлось. А теперь это — восстановленный рецепт.

Мы предлагаем не «Энерджайзер», который, тонизируя, истощает организм, а продукт, который в себе содержит энергетический запас, необходимый для нормального функционирования организма.

Информацию будем распространять как будто бы не про молочные продукты, а про то, какими становятся люди, если они грамотно питаются.

А что такое грамотно — люди потом сами начнут искать.

## *День пятачка*

Чтобы сплотить коллектив и поднять его моральный дух, коллективу необходим праздник. Например, такой — День пятачка. (Читая, помните, что это не про «правду», а про то, что нужно рассказать заинтересованным людям, чтобы получилось.)

В нашей стране все любят праздники, и идею нового праздника поддержат многие. Надо только его придумать.

Для начала ответим на вопрос: кто будет праздновать?

День пятачка организуется для работающих в офисе людей, тех, которые с легкостью могут сгонять в ближайший супермаркет, прикупить готовой еды, быстро что-нибудь нарезать, разложить, смешать. Или договориться с ближайшими кухнями и пиццериями о скидках.

А если начальство будет возражать, мы объясним, что те, кто отмечает этот день, преданы фирме и домой пораньше не бегут.

Люди не компьютеры, они устают. И просто заставлять их больше работать, не давая отдыхать, бесполезно. Есть такие результаты исследований: усталый человек, в отличие от механических станков, не сделает ни на йоту больше, чем было сделано за предыдущее время. А учитывая то, что усталость накапливается, мы можем получить даже обратный результат: люди могут испортить то, что к этому времени уже было сделано.

Управление людьми в стиле «работайте больше и дольше» не приводит к улучшению результатов работы. Очень важно правильно определять интенсивность труда, то есть оптимально чередовать нагрузки и разгрузки.

Здесь не годится подход «не успели в пятницу, работайте в субботу и воскресенье». Наоборот. Сотрудников можно мягко подвести к мысли, что если они не успели

в пятницу, то дело не в них, а в том, как организована их работа. Люди не машины, и если они не успели к пятнице, им не поможет безостановочная работа в выходные. И поэтому они сорвут планы на всю следующую неделю, и нам как руководителям придется разгребать последствия несколько недель, а то и месяцев. Значит, нам всем нужен праздник.

Мы хотим, чтобы его праздновали — когда и как? Отмечать надо в пятницу после окончания рабочего дня. Хотя это может быть и понедельник! Конечно, в понедельник никто в здравом уме и твердой памяти праздновать не захочет. Но если назвать его Днем офисного работника, это порадует людей. И в этот день можно официально разрешать сотрудникам не надрываться на работе.

У нас появилось несколько связей:

- работники устают — значит, нам нужен праздник;
- сотрудники нелояльны — значит, нам нужно создать командный дух — значит, нам нужен праздник;
- руководитель беспокоится о снижении работоспособности — значит, есть сомнения в лояльности работников — значит, нужно поднимать командный дух — значит, нужен праздник.

Связки очень просты и действенны: командный дух — праздник, усталость — праздник. В идеале необходимо, чтобы окончательный вывод интерпретации звучал так: «значит, нужен праздник», и следовал он из трех-четырех предыдущих закономерностей, не больше. А все остальное в мифе чтоб технично сводилось к этим закономерностям.

Следующая наша задача — встроить праздник в корпоративную культуру офисных сотрудников. Начинать надо с выявления слов, которые работниками оцениваются как позитивно и негативно значимые. А потом из них следует сочинить

наши концептуальные объяснения — почему это все правда, почему это все так (другими словами, мифологические заклинания). Учитывая, что мы говорим о праздниках и повериях, нам лучше опираться не на технологические, а на историко-культурные термины.

Перечислим слова, определяющие теоретические основы отношений: перекур, бонус, кофе-брейк, нагрузка, разгрузка, передых, перерыв, обеденный перерыв, коллега, зарплата, секретарша, бухгалтер, клиент, прелесть, раскрутили, маркетинг, звонки, креатив, порядок, технология, почта, уок-флоу, рабочее место, микроклимат, кабинет, стиль управления, тип сотрудничества, нормы выработки, постоянный партнер, нормы, процедуры, правила, стандарты, консультация.

*Примечание. Слово «шеф» ближе к негативной области.*

После этого надо придумать сочетания собранных нами слов так, чтобы они обозначали отношение «работа — отдых», причем смысл словосочетаний должен улавливаться только на уровне ассоциаций, а не сознательного понимания. Например, стандарты отдыха, процедура распределения бонуса, бонусные процедуры, дезинкрементации бонуса, микроклиматическая несовместимость.

*У меня к этому сотруднику микроклиматическая несовместимость.*

Дивергенция сферы офисного пространства, процедурная сфера интеркоммуникации, коммуникативная сфера офисного пространства, флуктуации коммуникативной сферы офисного пространства, терминальная сфера офисного пространства, моральные микроклиматические особенности бонусов микроклимата, описание процедуры налаживания циклического офисного микроклимата — хорошие заклинания, не правда ли?

Еще — кризис лояльности, кризис терминальной нагрузки (и, конечно, всем понятно, что если нагрузка становится терминальной, ее надо детерминировать обратно).

Например, попробуем сочетать слова «везение» и «менеджмент». Везение — слово просторечное, менеджмент — научное. Совместив их, получим хорошее стилевое разнообразие. Причина успеха, обеспечить везение, сегодня везением можно управлять. А вместе — менеджмент везения.

Этот праздник обеспечивает адекватный менеджмент везения!

*Куй везение, пока пяточок.*

Следующий этап работы — предварительное выделение каналов воздействия. Первый канал — специалисты. Это ученые, астрологи, психологи, психофизиологи. Нам необходимо, чтобы именно они подняли эту проблему. Потом можно подключить каналы бизнес-прессы и прямых человеческих слухов.

По каналу «Не сами, не прямо» будут запущены рассуждения специалистов о недельном цикле физиологии человека, о необходимости чередования нагрузок и разгрузок. Эти рассуждения мы выкладываем в Интернете, даем на них ссылки, рассылаем по электронной почте, обсуждаем в чатах и по ICQ, даем публикации в желтой и не очень прессе.

На канале «Не сами, прямо» те же специалисты уже рекомендуют, как именно надо чередовать периоды работы и отдыха. Здесь хорошо поговорить не о том, что надо проводить праздники, а о синдроме хронической усталости, лояльности, можно начать разговоры о менеджменте везения, а позднее рекомендовать обучиться ему.

По каналу «Сами, не прямо» мы начинаем обсуждать идеи этих специалистов в СМИ, Интернете, в чатах. Даем

рекомендации, как лучше организовать обучение, приводим примеры компаний, выведенных из кризиса применением менеджмента везения.

И наконец, на канале «Сами, прямо» мы предлагаем конкретные технические решения в виде организации праздников.

*Надо праздновать, пяточки дарить!*

Итак, мы выделили следующие каналы информации: научный (обоснование), личный, СМИ и бизнес-активность (услуги по проведению). В итоге получилось, что СМИ вступают с середины первого этапа. Научный фон нужно готовить заранее. А основное вбрасывание происходит через Интернет потому, что мы выбрали аудиторию, которая в первую очередь доступна через виртуальные сети. Они ж офисные работники. Потом подключаются личные контакты и бизнес-активность.

Можно заказать репортажи для внутрикорпоративной сети о традициях ведущих европейских компаний отмечать начало уик-энда или рабочей недели. Можно договориться с провайдерами и компаниями мобильных сетей, чтобы в этот день на сообщения и разговоры по внутрикорпоративной связи была какая-нибудь скидка, потому что многие сотрудники поздравляют друг друга. И особенно важно, чтобы, объявив о снижении тарифов, они еще написали: «Скидка предоставляется в связи с...». И пусть она совершенно символическая. Главное, чтобы мобильные компании всем грамотно объяснили, почему они предоставляют скидку.

«В России, как и во всей Европе, становится принято праздновать этот день. И по такому поводу наша компания предоставляет вам эту скидку».

Получается, что официальным сообщением мобильных операторов о предоставляемой скидке (пусть даже она

совершенно номинальна) мы сообщаем о новом празднике и традициях, связанных с ним.

Можно нанять людей для рассылки личных (не официальных, от имени фирмы, а личных!) поздравлений сотрудникам офиса по электронной почте.

Можно заказать передачу про нашего специалиста, который расскажет о своей работе и по ходу рассказа обмолвится пару раз о веселом и необычном празднике.

Когда мы говорим «офисный работник», какие должности вспоминаются первыми? Банковские клерки, бухгалтеры, машбюро, канцелярия, офис-менеджеры. Значит, в передаче пару раз кто-нибудь из главных бухгалтеров должен упомянуть, что у них в компании вся бухгалтерия отмечает, и поэтому все очень дружны между собой. На ту же передачу можно пригласить пару психологов для комментария: если эту традицию соблюдать, резко повышается производительность труда. А если не устраивать праздники каждую неделю, то люди выдыхаются и у них начинается синдром хронической усталости.

В качестве теоретического обоснования мифа можно рассказать, что природа и нейрофизиология человека такова, что деятельность организма циклична. И именно поэтому в понедельник мы начинаем работать, а в пятницу начинаем понемногу отдыхать. То есть на самом деле празднование Дня пятачка имеет причины, обусловленные нашей физиологией.

На самом деле таким образом может получиться весьма экономичная кампания. Можно постараться распространить миф на сотни и тысячи, а то и сотни тысяч людей при общих материальных затратах порядка нескольких десятков тысяч долларов. Все будет основано — в чем прелесть — на собственной активности людей. На обработке мозгов

и естественном распространении информации. Правда, пока мы не выяснили, где мы на этом будем зарабатывать деньги.

*Клепаем пяточки, оказываем услуги, снимаем сливки и пенки со спонсоров.*

До тех пор пока мы треплемся о синдроме хронической усталости и менеджменте везения, непонятно, что это приведет к продаже сувениров. Мы можем использовать это время для разработки товаров и услуг на продажу. И когда люди начнут оглядываться и искать их, мы будем готовы их предложить.

Суть использования пиара — уловить и «оседлать» тенденцию, которая еще не стала явной. Когда она стала явной, спохватываются все, а выигрывает тот, кто спохватился раньше. И в тот момент, когда уже все завертелось, народ пяточками меняется, всем весело, интернет-компании благодарствуют, вошла мода на праздник, нам осталась одна задача — поддерживать миф.

Самый простой способ — время от времени демонстрировать общественности праздники в заведомо успешных компаниях. Тогда люди сами сделают нужные нам выводы, поскольку интерпретации уже встроены. Можно показать успешных менеджеров, которые охотно скажут: «Секрет нашего успеха — в пяточках!»

Мы уже сделали несколько поддерживающих мифов, и надо будет время от времени их обновлять. В начале у нас были мифы про синдром хронической усталости, потом про лояльность и про корпоративную культуру, а потом про менеджмент везения. Впоследствии можно подтянуть астрономические понятия, пространные рассуждения о солнечной активности, при случае вспомнить биоритмы человека и волны Эллиотта. Кроме того, можно рассказать, что везение транслируется на клиентов компании или на семьи сотрудников,

а теперь это распространяется на всех вообще в пятницу. Миф из офисов пойдет в массы.

Можно организовать шумиху на тему, что сотрудники огромной компании напились на празднике и отравились, а потом вдруг выяснится, что на самом все живы и только одна кошка отравилась солеными огурцами. Или раздуть скандал о том, что сотрудники на радостях побили директора. А потом «выяснить», что все неправда: не было такого.

В одной фирме праздничек перешел в групповой секс, и еле-еле прикрыли беспредел. Что, нет? Ну и слава Богу!

Нужно что-нибудь такое, что легко опровергается. Или хохму какую-нибудь: одна фирма купила для своих сотрудников лошадей, и они теперь в пятницу их объезжают. Можно, конечно, проверить и опровергнуть этот факт, но информация в памяти людей уже есть.

Какие бренды мы можем использовать? Один бренд у нас явно есть — пятачок. И все, что с ним связано.

Брендом будет и название праздника.

День везения. День удачи. День успеха. День недели. День Винни-Пуха. День улучшения. День негра.

Какие выгоды поддержат миф? Отдохнувшие люди лучше работают, быстрее продвигаются по службе, легче вписываются в команду. Удача человека — очень приятная вещь, поэтому на нее можно делать особенно сильный акцент.

*Ведь многие люди склонны тереть пузо бога Хотя 40 раз, не сопоставляя свои действия «на удачу» с самой удачей.*

Празднику можно дать эмоциональную оценку (мы ведь помним, что эмоциональный ряд в поддержании мифа очень

важен?): «корпоративный, уютный, веселый, дружный и забавный».

«Мы отдыхали больше. Из-за этого мы были радостной фирмой, и к нам пришел успех. Потому что успех приходит к радостным. А к нерадостным успех не приходит».

Нам важно, чтобы в оформление праздника включалась деловая одежда, офисная обстановка, слова из офисной терминологии — все, что производит впечатление, а не дает информацию: контексты, антураж, лица, одежда, голоса, слова, цвета. Основным продуктом мифа является сам праздник День пятачка. Он приживется только в том случае, если людям на нем будет весело и хорошо или хотя бы менее напряжно.

Ведь, по сути, мы всего лишь даем людям повод повеселиться, свободное время для этого и говорим: «Развлекитесь». Этого им будет достаточно.

Что люди должны делать? Как отмечать? Можно задать общий тон рабочему дню: пятница — веселый день, всю работу надо выполнять весело. А вечером расслабиться и отметить начало уик-энда! Можно завести примету: «Если в праздничную пятницу начать дело, то на следующей неделе все будет хорошо».

А можно еще придумать, что каждую неделю по пятницам мы отмечаем обычный День пятачка. А вот если он выпал на пятницу, тринадцатое, то есть повод особенно весело отметить Главный праздник!

Можно пустить слух, что в Главный день надо просить о повышении. Это может быть день надежд и ожиданий, составления планов на будущее.

Можно веселья ради ввести «героя пятницы» (вспомним Пятницу — друга Робинзона). Он же негр (кажется), поэтому

про него можно открыто сказать: «Всю неделю пахал, как негр, а сейчас отдыхает — пришел его, негра, день».

*«Негры отдыхают!»*

Как можно показать офисным сотрудникам, что уже принято отмечать День пяточка, то есть создать на него моду? Самый простой способ — начать массовую рассылку поздравлений в этот день:

*«Поздравляем Вас с...»*

Пряником для сотрудников и их руководства могут быть повышение командного духа, увеличение производительности труда, уменьшение выплат по больничным листам, потому что люди будут меньше болеть.

И если не будет таких корпоративных праздников, то руководители рискуют снизить производительность труда сотрудников и потерять командный дух коллектива. А сотрудникам будет сложнее добиться карьерного роста, так как без таких междусобойчиков они не волеются в коллектив, не выделяются в толпе, и начальство их не увидит. И, как следствие, не получают работники ни повышений, ни радости, ни премий, в общем, «счастья у них не будет». И если для обретения счастья надо всего лишь обменяться пяточком, то сотрудники предпочтут обменяться.

Объективная информация подтвердит, что это будет день расслабления. Можно пригласить кого-нибудь, кто с особым усердием наведет фэн-шуй в рабочих комнатах.

*«Встреть пятницу достойно!»*

Очевидно, что нам нужны подробности и слухи о том, что уже во многих местах День пяточка празднуют, а также информация, зачем этот праздник создан (и вот здесь надо продумать, откуда к нам пришел этот праздник — из Европы или Азии или из Канады, на худой конец).

Где будем искать подробности? Во-первых, про них нам расскажут люди.

*«В Голландии в пятницу, блин, все и всё празднуют!»*

Можно заснять видеорепортажи с мест празднования, запустить информацию в газете, устроить праздничный выпуск на радиостанции. Подкрепить передачу о празднике можно выступлением пары-тройки крупных руководителей с рассказом, почему они поддерживают на своем предприятии эту традицию. И в противопоставление показать мерзопакостно выглядящего руководителя — эдакого местного Пиночета, который скажет, что нет на свете никакой пятницы и его сотрудники будут уволены, если только заикнутся об этом. Чтобы всем смотрящим передачу было понятно, что те, кто настроен против пятницы, именно такие противные и человеконенавистнические.

В качестве фактов нам нужны конкретные знания — что дарить и как отмечать пятницу?

Поскольку день веселый, то можно дарить что-то забавное: розовых плюшевых свинок, монетки в пять копеек и пять рублей, пуговицу с дырочками. Причем знаком удачи на всю следующую неделю может быть подаренный нам редкий пятак, и чем их больше, тем все будет лучше и легче. Дарение пятак вообщe приносит удачу.

*«Я в это, конечно, не верю, но давай сюда свои пятакки!»*

Если мы подарили пятак больше, чем получили в подарок, нас опять-таки ждет особая удача.

Можно будет дарить специальные настольные копилки для пятак — пятакочницы. Еще варианты чехлов и шнурочков для ношения на шее пятак, приносящих удачу.

Пусть будут конкурсы с символическими выигрышами.

Для любителей фэн-шуя можно сказать, что, поскольку деньги переходят из рук в руки, через них передается энергетика. И в какой-то момент набранная пяточком энергия резонирует с их собственной энергией. Только способен на это не каждый пяточок, а лишь один из ста, и поэтому беречь его надо, в нем везение и счастье. Удача — это резонанс энергетики человека с космосом. Или вселенной. Или временем.

Давайте сейчас порассуждаем, как с помощью концепции удачи объяснить, что праздник День пяточка создан не просто так. С точки зрения рациональных вещей — креатива, здоровья, лояльности — все понятно, а при чем здесь удача?

Ведь вроде неизвестно почему\*, но есть особо везучие люди, проекты, компании. И если тщательно отбирать в компанию на работу везучих людей, проводить везучие корпоративные тренинги и мероприятия, собирать везучие талисманы, участвовать в везучих проектах с везучими партнерами, все будет хорошо. И тогда наш праздник попадает в один из везучих ритуалов, а фирма, где проводятся везучие ритуалы, становится более надежной и денежной.

Итак, менеджмент везения складывается из удачливых людей и сбалансированного микроклимата.

Как мы будем встраивать в сознание наши мифы, примеры, объективную реальность, пряники, кнуты и моду непрямым образом?

Например, моду на новый праздник можно привить через провайдеров, мобильные фирмы, скидки, поздравления с днем рождения, материалы о феномене везучих пяточков. Интернет-компаниям и мобильным операторам легко понять, какие перспективы их ждут — люди будут больше сидеть в Интернете и чаще посылать SMS-ки, дольше говорить по телефону.

*Или мы пойдём к конкурентам.*

\* Признаться, автор давно принимает участие в серии экспериментов, призванных разобраться, что, откуда и почему. На эту тему даже вышла недавно книжка. Но мы сейчас не об этом. А о том, что мы предполагаем, что большинство людей удачу и везение по-прежнему считают чем-то мистическим и недоступным запросом.

И на «Яндексе» мы уже должны быть с самого начала. Надо выложить информацию о традициях праздника в Интернет, подготовить портал, информацию, чаты, рассылки и *e-mail*. Большую часть информации можно разместить в Интернете в течение недели: первое сообщение выложить в чаты и форумы в субботу по поводу уже прошедшего в пятницу праздника, а на следующей неделе поспрашивать в четверг: ну что, идем опять отмечать? Причем все — не от нашего имени, а «по объективным данным» и «из надежных источников»\*.

\* Попытка непременно показать свое авторство загубила многие неплохие пиар-кампании. Представьте, вы уже готовы во что-то поверить, а тут некто настойчиво напирает: «Это я, это я, я все так придумал, что ты купился! Я ли не молодец?» Авторы и вдохновителей лучших примеров большого пиара мы, думаю, вряд ли знаем. Кто придумал «11 сентября», «гонконгский грипп», «коровье бешенство», «грипп птичий», «проблему 2000» и «глобальное потепление»? Что, говорите это «объективные данные» из «надежных источников»?

Можно сделать рассылку от лица антивирусных компаний с сообщением, что в последнее время появился вирус, который стал распространяться по пятницам, когда все празднуют.

*Вирус называется работа. Если ты в пятницу сидишь за компьютером, работаешь и тебе не с кем поделиться кружкой пива, значит, ты заражен этим вирусом. А если ты сидишь в пятницу с бокалом пива с двумя друзьями, то ты здоров.*

Все офисные работники читают в Интернете одни и те же шутки — и достаточно двух-трех соображающих системных администраторов, которые бы дали народу ссылки на нужные сайты.

На этапе внедрения надо очень четко разъяснить, что в данном случае является пряником: приверженность и лояльность компании работников, командный дух. Здесь важно правильно подать пряник руководству, поскольку пряник для сотрудников очевиден.

Все, что нам нужно сделать, — это подбросить информацию в материалы семинаров, тренинговых программ, публикации в журналах по менеджменту и сослаться на праздники по пятницам как на яркий пример менеджмента везения. И привести несколько примеров из разных стран.

«Все люди решают эту проблему по-разному. Кто-то приводит в офис животных. А есть кто-то, кто устраивает праздники по пятницам. А японцы раскрашивают куклу босса, которую в остальные дни лупят. У всех свой подход».

Про недостатки воплощения каждого метода стоит написать отдельно. После животных приходится прибираться и проветривать офис, кукла-муляж стоит дорого, да и шеф подсматривает из кабинета. А во время праздника бывает немножко шумно, зато в нем участвует весь офисный персонал.

Что будет «кнутом»? Как пробудить в людях опасения, что без праздника все будет нехорошо? Во-первых, темой везения — невезения.

«В наше время карьера офисных сотрудников зависит от везения, успешности, зарядки себя бодростью. Хорошая работа получается в радостной обстановке. Карьера не идет у тех, кто уходит с работы сразу домой и не общается с коллегами. А особенно важно для карьеры общаться с шефом в приятной эмоциональной обстановке, шеф запоминает хорошее».

Если мы говорим про карьеру, которой может не быть, про здоровье, которое может пропасть от чрезмерного напряжения, обычно человек настораживается.

*Хочешь карьеру? Есть два пути: можешь гробить здоровье и работать по 13 часов семь дней в неделю, а можешь праздновать День пятачка вместе с нами.*

Руководителя тоже можно пугать:

«Если вы не устраиваете праздники, лояльность рядовых сотрудников компании падает, производительность труда сокращается, вас не любят. И поэтому все очень плохо. Раз у вас нет контакта с сотрудниками, эмоциональной

сферы общения нет. Давно доказано, что управление людьми на интеллектуально-логической основе невозможно. А на эмоционально-интуитивной основе возможно. Это и называется менеджментом везения. Можно все наладить такими праздниками»<sup>\*</sup>.

<sup>\*</sup> *И не морщитесь, мол, «ненатурально». Представьте, какие деньги делаются на «командообразовании», «миссии компании» и прочих «кодексах». Все мы мастаки не верить в надувательство, когда нам покажут, где надувательство. А если не показывают?*

Кроме Интернета, можно использовать деловые журналы, читаемые в офисах. Важно, чтобы кто-нибудь в личном общении рассказал про пользу веселых пятниц.

Надо будет подобрать пару-тройку более-менее реальных сюжетов, рассказать их коллегам. А дальше сами сотрудники с удовольствием будут друг другу пересказывать истории, о вреде работы без отдыха.

Это ведь не сварка или стройка, результаты офисной работы не так легко учесть. Если люди не захотят работать, то они и не будут. Поэтому офисных сотрудников не придется долго убеждать, что отдых после работы — это хорошо. Дважды услышав о подобной традиции в «ведущих фирмах», люди начнут сами пересказывать о ней своим коллегам. Эта идея легко подхватится. А если добавить еще три-четыре рассказа про то, как идея решения тяжелой проблемы пришла руководителю в голову во время корпоративного отдыха, то совсем хорошо.

Эти данные никто проверять не будет. Где вы видели, чтобы где-то всерьез анализировали подобную информацию? Это ведь все на грани мистики, идея воспринимается не как рациональная, в которую можно вникнуть, а как разговор, который «услышал, отвлекся, а мысль-то капает».

Далее, можно все заполнить рекламой корпоративного обучения «менеджменту везения».

*Тренинги на самом деле можно не проводить. Если вдруг кто позвонит с вопросами, сказать, что на ближайшее полугодие все ведущие тренеры в стране*

*заняты. А зарубежные невероятно дороги. Там-то это давно идет.*

Нам нужно, чтобы люди знали, что такие мероприятия проводятся. И желательно найти трех-четыре человека, которые будут распускать слухи о тех, кто их проходил. С большим удовольствием и отличными результатами.

А потом можно печатать в газетах, выкладывать на сайтах тесты «Являешься ли ты менеджером везения?». И по итогам теста коротко дать информацию о том, что такое «менеджер везения» и как им стать. А сам тест будет состоять из вопросов: «Как часто ты празднуешь День пяточка?» и «Есть ли у тебя счастливый пяточок?».

Ну и так далее.

Сравните все это с увешанной билбордами и растяжками центральной улицей: «Празднуйте День пяточка!», «Пяточок — твой друг!», «Покупайте сувенирные пяточки!». Добавьте бюджет на радио и ТВ в прайм-тайм, пустите по городу рекламные троллейбусы, прикиньте бюджет и сопоставьте по предположительным результатам с вышеописанными веселыми фокусами.

Кстати, на радио вместо этого можно запустить проекты вроде «радиопяточок другу», «пяточок лучших шуток в День пяточка» и прочее, и прочее, и прочее...



# Внутри:

*корпоративный миф*

## ЭТАЖИ ОРГАНИЗАЦИИ И ВНУТРЕННИЙ ПИАР

*Понятно, почтенно: люди деньги зарабатывают.*

Министр-Администратор  
(«Обыкновенное чудо»)

**К**орпоративный миф становится необходимым, когда в организации наряду с исполнителями, миддл-менеджментом и руководителем образуется топ-менеджмент.

То есть когда в компании появляются менеджеры, управляющие менеджерами, которые управляют непосредственными исполнителями.

Обычно это происходит, когда фирма либо разрастается, либо открываются территориально удаленные филиалы, когда за один день вы не в состоянии увидеть всех сотрудников компании.

Если наша фирма состоит только из руководителя и исполнителей (рис. 18):



Рис. 18 | Двухуровневая структура организации

это сложно назвать топ-менеджментом. Это, по сути, хороший, грамотный миддл-менеджмент, задача которого — организовать других на выполнение работ. В этом случае привычка к руководству является лишь привычкой организовывать работу чужими руками.

Когда у нас возникает необходимость организовать самих организаторов (менеджеров) на выполнение обязанностей — это уже топ-менеджмент: его задача — натянуть вожжи не только исполнителей, но и управляющих.

Учитывая, что мы по-прежнему настаиваем на том, что на работу можно брать только Умных-и-бедных, возникает вопрос: как же сделать так, чтобы они выполняли работу по эксплуатации других Умных-и-бедных?

Есть одно очень любопытное, на наш взгляд, наблюдение. Люди честные, лояльные, преданные, которые ради себя мухи не обидят, способны стать жесткими эксплуататорами, если думают, что это нужно ради хорошего дела. Ради идеи.

*В крайних случаях это уже фанатики. Это самое место, где Умные-и-бедные любопытным образом смыкаются с Силовиками-Беспредельщиками.*

Например, для себя рубля лишнего к зарплате не попросят, но ради друга пойдут бастовать и громить фабричное добро. Для себя им не интересно напрягаться, но ради большого дела — с удовольствием! Ночи напролет без сна!

Думающие именно так люди годятся в топ-менеджеры\*.

Поэтому если для миддл-менеджмента нам нужны Умные-и-бедные с еще большими умозрительными ограничениями, чем простые исполнители, то для топ-менеджмента мы ищем людей с уже вовсе очень сильными «заморочками». То есть тех, кто склонен верить в высокие идеи, принципы и тому подобные вещи — все то, что отличает людей глубоко преданных, искренне верящих и абсолютно лояльных.

Кроме того, различия в требованиях к каждому следующему уровню менеджмента нам нужны для расслоения исполнителей, миддл- и топ-менеджмента. Нам нужно, чтобы каждый следующий уровень руководства считал себя лучше, умнее, справедливее предыдущего.

Миддл-менеджеры считают себя более развитыми, чем низовые исполнители, потому что они способны понимать намеки и улавливать настроение шефа\*\*. А топ-менеджеры относят себя к числу избранных благодаря служению высокой идее. Уже не просто фирме, а чему-то большему, что «зовет и тревожит». И поэтому каждый из них не склонен дружить с «более низким уровнем развития». Это расслоение обеспечивает нормальную, эффективную эксплуатацию нижестоящих сотрудников.

Если обратите внимание, нам, владельцам, вовсе не нужны люди «психически здоровые». Они слишком независимы и плохо управляемы. Чем больше у человека «заморочек», тем лучше он внушаем и управляем — значит, тем выше он сможет продвинуться в нашей фирме по карьерной лестнице. Это и есть основной критерий, по которому, в идеале, мы

\* Таким, например, по воспоминаниям, был Королев. И Туполев. Они ведь, вспомним советские времена, были наемными людьми. Их могли уволить в любой момент. Как увольняли таких же, не менее пламенных, но менее жестких и исполнительных, и поэтому мы сегодня знаем о Туполеве и Королеве, а не об этих «таких же».

\*\* «Понимать» шефа с полуслова. Заботиться о делах фирмы.

отбираем финансового директора, исполнительного директора, да и главного бухгалтера тоже. Нам нужны люди, которые будут считать работу здесь, у нас, служением чему-то высокому. Которые в принципе *способны* подобным образом заморачиваться и это так считать.

Пусть это служение не нам лично. Пусть высокой идее, которую мы олицетворяем. Которой служит наша фирма, компания, наш бизнес.

Возрождению России, счастливому будущему всех детей, защите редких видов животных, защите сил света против тьмы, сил тьмы против света, силы против бессилия и наоборот.

*В защиту детей младше четырех лет от детей старше четырех лет. (Спектакль «День радио» — кстати, очень веселая и трезвая иллюстрация того, как делаются дела в медиабизнесе.)*

У этих людей для спокойной жизни должна быть морально-нравственная ориентация. Для Умных-и-бедных важно жить не столько хорошо, сколько правильно!

Есть люди, мыслящие приземленно: дети сыты, муж доволен, телевизор работает. А нам нужны люди, думающие о вечном и видящие в каждом камне будущий храм и поэтому склонные не просто таскать булыжники с большим энтузиазмом. А еще и заставлять других это делать. Нужны Павки Корчагины, но с мозгами. Нужны люди, верящие в пирамиду Маслоу.

Стив Джобс, основатель компании Apple, переманил к себе высокопоставленного менеджера компании «Пепси-Кола» при помощи небольшого спектакля и лихого вопроса: «Вы хотите закончить свою жизнь, продавая сладкую воду? Или вы хотите изменить мир?» И тот перешел

из «Пепси» на весьма сомнительную тогда работу в стихийную и авральную Apple\* и — плакал\*\*, когда его уволили через несколько лет.

*Главное — найти людей, желающих изменить мир.  
И приспособить к их напору передаточные ремни  
на прибыль.*

Изначально нас интересует только способность человека верить, а не его конкретная вера. Поэтому нам важно отбирать Умных-и-бедных, склонных верить в идею.

Пока мы думаем, что все это — игрушки, мы несем убытки. И боимся потерять свой бизнес. Пока мы не подготовим серьезный миф, на высокий уровень контроля своего наемного руководства мы не выйдем. «Игрушки правят миром», — утверждал вполне серьезный человек. Наполеон Бонапарт.

Вот пример бизнеса в европейском масштабе, основанного на мифе о Наполеоне. В «Мемуарах» Коленкура, маркиза и одного из министров Наполеона, есть любопытный эпизод. 1810 год — наполеоновская империя в самом зените. В Европе почти не осталось монархов — не родственников Наполеона. Тесть, сестры, близкие друзья пристроены по тронам Европы. Мать императора, Летиция Бонапарт, получает ежегодное содержание в 30 миллионов франков. Она живет в небольшом доме в Париже, держит один экипаж и пару слуг, не дает балов и в ее гардеробе не много платьев.

Дети стыдят ее за такое неподобающее матери монарха поведение.

Летиция Бонапарт, старая корсиканка, которая в молодости обстирывала всю семью своими руками, усмехается: «А на что мы будем жить, когда вся эта лавочка полетит к чертям?» В глазах видавшей виды и жизнь женщины громадная империя Наполеона — не более чем случайно разросшийся семейный бизнес.

\* При всем громком имени тогдашняя Apple находилась в стадии стихийной компании. То есть имела «дерьмовый» рабочий процесс в противоположность «золотому», то есть четкому и отлаженному. Как и во всяком шатком начинающем бизнесе, в компании царили авралы, отношения и пламенные проповеди начальства. Технология пришла позже.

\*\* Как с удовольствием пишут «маковские» историографы.

И она оказалась права.

Когда лавочка полетела-таки к чертям, Летиция Бонапарт устроилась лучше всех некогда коронованных родственников. Жила в Риме, давала приемы, была на короткой ноге с кардиналами и папой, пару раз снаряжала флот на выручку сыну. На скромные личные сбережения.

Если поймать момент такого отношения к глобальной политике — как к маленькому семейному бизнесу, многое становится... яснее. Мы в нашем мире (мире Трудяг-Фермеров) делаем свой бизнес. У кого-то крупнее, у кого-то мельче. Но все по одним законам. У семьи Бонапартов 15 лет дела шли очень хорошо. Рынок рос, и была хорошая крыша. Потом не подфартило.

Миф для высшего руководящего звена делается строго по тем же, описанным выше законам и требованиям. Простая идея, убедительные интерпретации, практические выводы — и вперед.

Встраивается корпоративный миф не через прямую агитацию и тупые лобовые требования, а — как еще одно *неписаное правило*, о которых мы говорили в конце первой части. Не надо лезть на броневик, тут речь не о широких массах. Все аккуратно и технично.

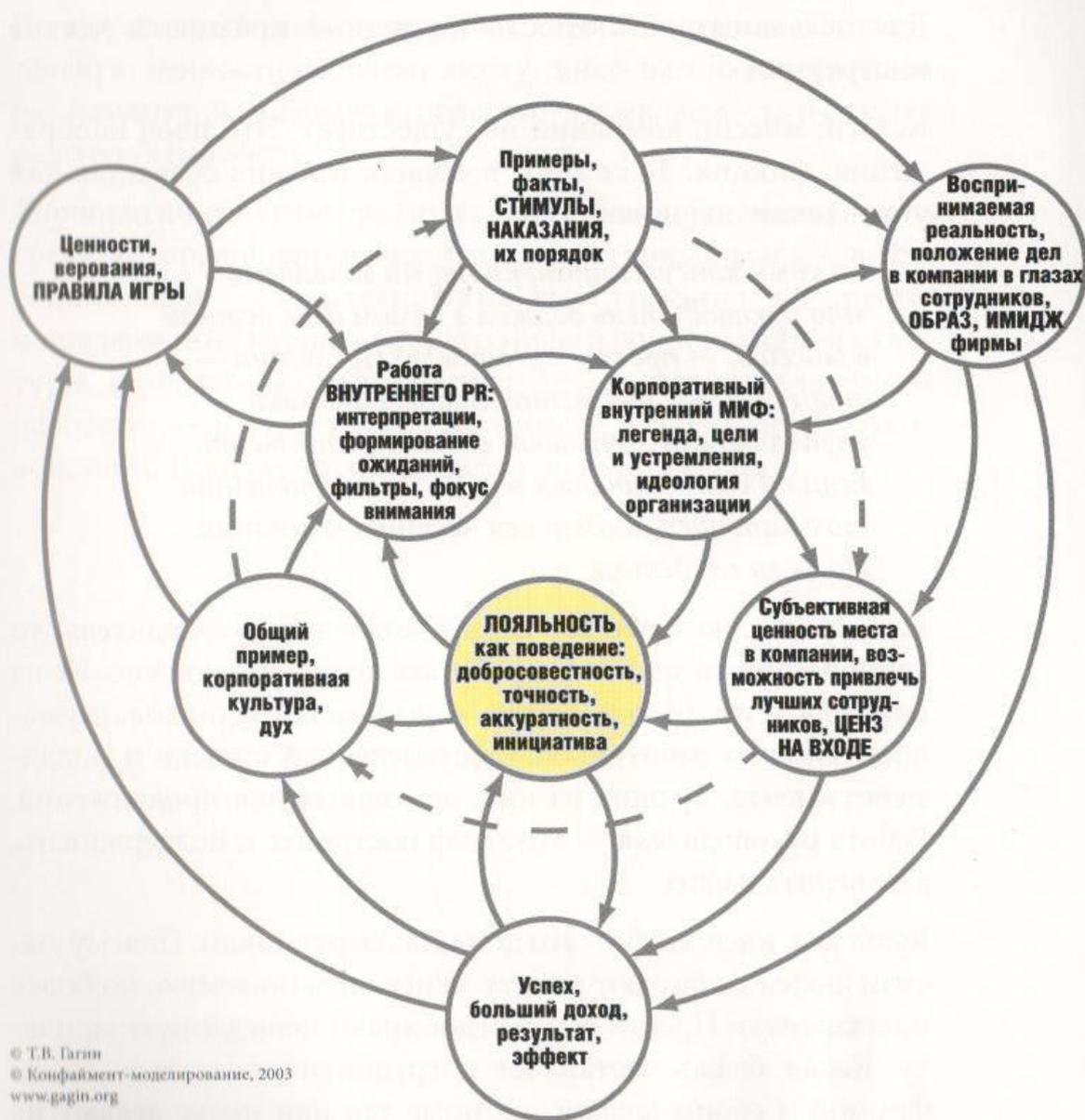
\* \* \*

Теперь о том, что такое корпоративная культура — как инструмент управления сотрудниками компании.

Корпоративная культура — это *естественное отношение* к компании и отношения внутри компании ее сотрудников. Отношения, которые призваны обеспечить слаженную работу и двигать людей к общей цели\*.

Корпоративная культура опирается на неписанные правила и миф (рис. 19 на с. 439), который объединяет, сплачивает

\* «Совместный труд для моей пользы — он объединяет», — говаривал голосом Олега Табакова кот Матроскин.



© Т.В. Гэгин  
 © Конфаймент-моделирование, 2003  
 www.gagin.org

Рис. 19 | Система корпоративного мифа

и организует. Заставляет гордиться принадлежностью к компании. Вызывает желание действовать. Делает компанию отличной от других.

Напомним, что такого отношения мы хотим не от всех подряд, а от высших чинов. От тех, от кого многое зависит.

Для остальных есть просто неписанные правила и четкие инструкции.

Кстати: миссий компании не существует! Это плод воображения, фикция. Тоже миф, в общем. Миссия создается для управления подчиненными.

*Каждый консультант, который заявляет, что руководитель должен в самом деле верить в миссию, — просто вредитель! Идеология — отличный инструмент управления, пока управляющий понимает ее как инструмент. Если он сам сдвинется в том же направлении, то с катушек поедет вся честная компания. Но — за его деньги.*

Если в миссию начинает верить хозяин и руководитель, то корпоративный миф будет работать не так, как должно. Не на прибыль, а на убытки. Верить — задача сотрудников, служащих, наемных работников. В определенной степени и миддл-менеджмента, лучших из них, пригодных для продвижения. Работа руководителя — этот миф построить и поддерживать, а не верить в него.

Культура, идея, миф — это доплата сотрудникам. Почему тысячи людей выбирают работу менее оплачиваемую, но более престижную? Престижем они добиваются невыданную зарплату. Какая блажь заставляет сотрудников гордиться своей фирмой и своим шефом, которые так или иначе делают на них деньги? Откуда берется досада, если кто-то обругает их место работы, их продукт? С чего вдруг работники задерживаются по своей воле, чтобы доделать, додумать, довести до ума? Из страха? Нет. Из страха люди отсидают, отпишутся — абы как. Но откуда берется работа не за страх, а за совесть? Откуда берется лояльность своей фирме? Из корпоративного мифа.

Корпоративный миф — это рычаг, который придает дополнительную ценность рабочему месту, добавляет людям столько раз помянутой мотивации, облегчает управляемость и создает рабочую атмосферу.

Корпоративная культура (при грамотном управлении) — это среда, которая воспроизводит корпоративный миф. А внутренний пиар — это технология выстраивания, внедрения и поддержания корпоративного мифа и корпоративной культуры. И те, кто внутренний пиар делает, кто заставляет его работать, — в стратегическом смысле и занимаются руководством. Если одного босса уже на все не хватает.



## «НАШИ ЛЮДИ»

*Он, конечно, сукин сын.  
Но он — НАШ сукин сын.*

Президент Рузвельт о диктаторе Самосе

**П**рофессионалов мало, но выбор среди них все-таки существует. И квалификацию уникальных мастеров заменяет умело построенный конвейер. Но вот «наши люди» — истинная ценность, которая есть у компании. Потому что профессионалов можно сделать и из них. Научить. А вот сделать «наших людей» из «не наших» профессионалов — гораздо сложнее. Насильно мил не будешь.

«Не наши люди» работают за деньги, на основе сделки и считают себя отдельной фирмой, которая подрядилась работать на нашу. «Наши люди» так не считают. Деньги для них важны, но они работают не только ради денег.

«Не наши люди» требуют прибавок к зарплате, стараются работать поменьше, залезть повыше, урвать свой кусок и перебежать к конкуренту. «Наши люди» гордятся своей компанией, хранят верность и презирают отступников и предателей. Ну, может, не так мелодраматично. Скажем так, «наши люди» проявляют по отношению к своей фирме *порядочность*.

И дело не просто в том, что есть люди такие и не такие. Служба внутреннего пиара предназначена для отбора в фирму людей, наиболее предрасположенных быть «нашими». Это во-первых. А во-вторых, даже самых предрасположенных надо еще обработать. До кондиции. А потом в кондиции поддерживать. И это основная работа службы.

Может быть, вы замечали, что люди, работающие в хорошо построенной сетевой компании, теряют адекватность в общении, как только заходит разговор о товаре фирмы. И если они слышат возражения, то либо обижаются, либо терпеливо

продолжают объяснять. Мы задумались — как такое получается?

Как-то автору довелось общаться с парнем, прошедшим обучение в одной крупной сетевой компании. Парень в целом вполне разумен. Ему задали вполне логичный вопрос: что ты получил на этом обучении за свои в общем-то немалые деньги?

— Великолепное общение, изумительные перспективы, роскошные люди, очень интересное общество!

— Получил-то чего?

— Великолепное общение, изумительные перспективы, роскошные люди, очень интересное общество!

— А конкретнее?

— Я же говорю: великолепное общение, изумительные перспективы, роскошные люди, очень интересное общество!

Человек совершенно не понимает, что не отвечает по существу. Мы расспрашивали его больше часа, пока он не начал обижаться на нас за непонимание, но суть ответов не изменилась.

Ответ, как добиться такого чуда, мы нашли совсем в другом месте. Однажды в разговоре с нами один из тренеров рукопашного боя рассказал, что очень трудно заставить одного человека ударить другого. Нормальный человек знает, что ни за что ни про что другого человека бить нельзя! Тренер объяснил буднично, что этот запрет обходится, если объяснить, что — да! — человека бить нельзя. А *быдло* — можно.

И стало понятно: в психологию серьезной сетевухи встраивается точно такое же миропонимание. Все стоящие люди — в нашей компании. То есть те, кто понимает истинную ценность большой идеи (идеи различаются в зависимости от того, что продает компания). Поэтому все остальные люди —

вне компании — делятся на две группы. Первая, небольшая, — те, кто против нас. Это враги, с ними надо бороться. Вторая, побольше, — те, кто просто не понимает. Обижаться на вопросы этих людей не стоит, надо продолжать объяснять и проповедовать.

Как только в головах появляется деление на «мы» и «они», безопасность бизнеса обеспечена. Никто из посторонних к обсуждению вопросов не допускается, а свои смотрят сквозь правильные очки. Именно поэтому приличная сетевая компания не берет посторонних тренеров.

У внутреннего тренера компании две задачи: выдрессировать на выполнение инструкций и компостировать мозги. На выполнение НАШИХ инструкций. Компостировать НАШИМ МИФОМ. При чем тут посторонние гастролеры?

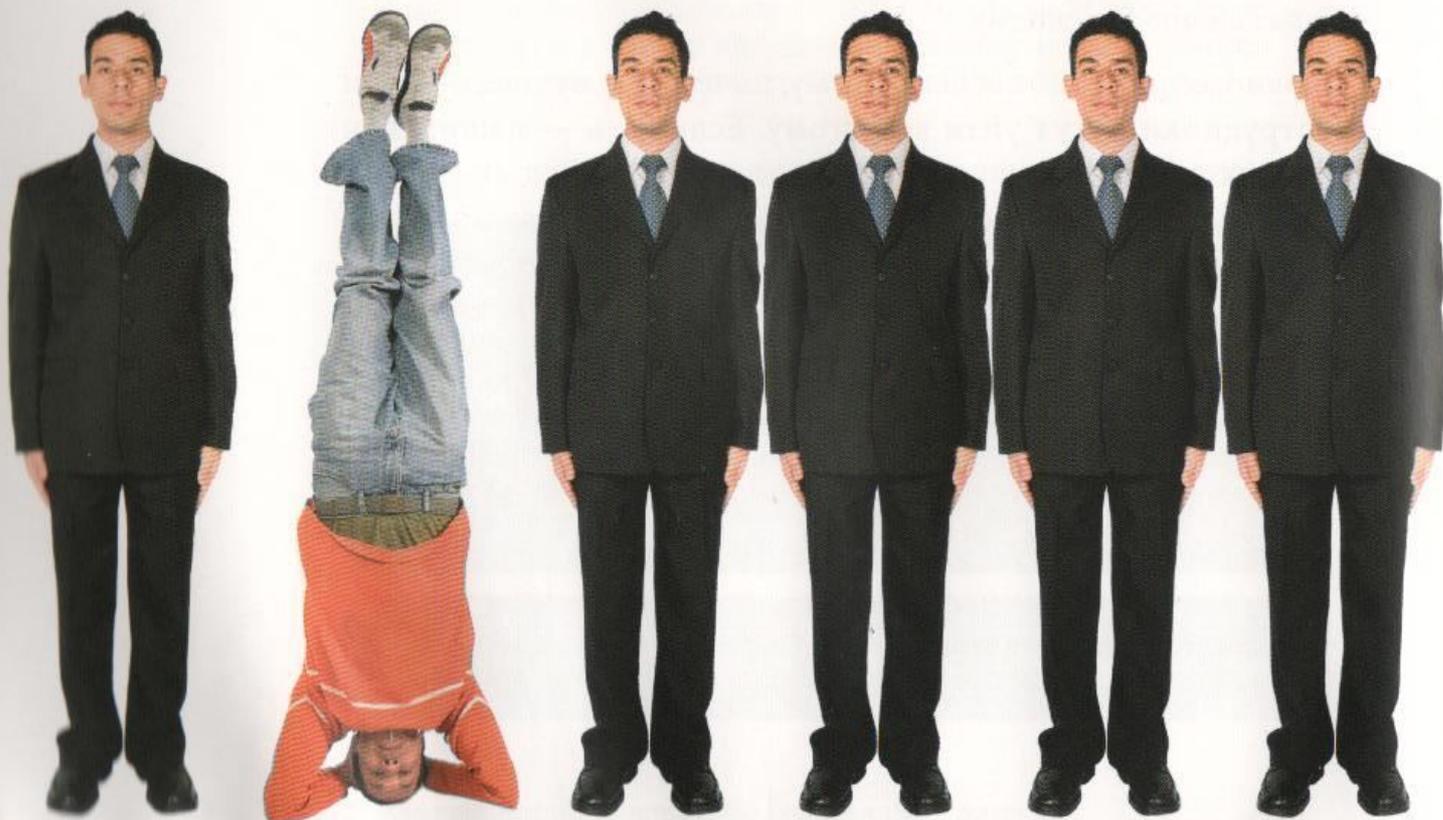
И первую, и вторую задачу посторонние тренеры сделают не так, как следует. Промоют мозги не «про то». Научат «не тому». Придется потом, как тому мужу из анекдота, опять *перетрахать* по-своему.

Важно: если нет объяснения тому, почему мы лучше, — наши сотрудники могут уйти к другому. Если есть — наши люди будут с нами долго.

Преуспевать, творя добро. Компаниями движет стремление создать «политический капитал», что является вложением средств в доверие и репутацию. Эти действия также направлены и на персонал, клиентов и контролирующие органы. Потребители будут проявлять политическую сознательность и выбирать продукцию компаний, разделяющих их убеждения (*Йенсен Р. Общество мечты. СПб., 2002. С. 61*).

В популярности модели Viper был еще один эмоциональный аспект — патриотизм. Авторы радовались, что Америка

все еще может показать, где раки зимуют! Viper, по мнению людей, наконец бросил вызов японским автопроизводителям. Эта машина как бы заявляла: «Когда речь идет о по-настоящему мощных автомобилях, вы не сможете с нами тягаться, ребята! Потому что приоритет в этой области — одна из священных американских традиций!» Вы говорите, что Mitsubishi недавно выпустила полноприводной, оснащенный 4-цилиндровым двигателем с турбонаддувом и суперсовременными технологиями автомобиль-купе мощностью 300 лошадиных сил? «Подумаешь, — отвечает Viper. — Мы принимаем ваш вызов и добавляем еще 100 лошадиных сил!» (Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 74—75).



## СЛУЖБА

*Если между нацией и правительством  
образуется пропасть, газеты должны  
засыпать ее за одну ночь.*

Наполеон Бонапарт

**К**ак вы помните, задачи первого руководителя, хозяина описываются четырьмя понятиями: цели, правила игры, люди, отношения. Именно руководитель преобразует хаос окружающего мира в четкие цели для исполнителей. Именно руководитель должен задать и потом поддерживать писанные и неписанные правила — как у нас все работает, кто и за что поощряется, как оценивается результат, как в нашей фирме делается карьера, какие сотрудники ценятся и т. д.

Если руководитель всерьез занят подбором лучших людей и специалистов, множества проблем с лояльностью и мотивацией сотрудников потом может попросту не возникнуть. А если в сферу внимания руководителя входят еще и отношения, то собственно производством, продажей и текущим управлением могут заниматься уже люди нанятые.

Все и так хорошо, пока компания маленькая и руководитель знает всех сотрудников в лицо и видит их в процессе работы. Однако чем лучше идут дела (или просто чем больше фирма), тем реже первый руководитель занимается тем, чем ему нужно заниматься. Вместо этого он делает чужую работу: ту, которую бы качественно делали его подчиненные, если бы он занимался своей. Потому что своей работой, работой первого лица, он уже один заниматься не в состоянии. Организовать же соответствующую службу обычно ему не приходит в голову.

Модное нынче словосочетание «корпоративная культура» отдают на откуп маркетинговому департаменту или отделу

кадров, при этом руководители справедливо отмечают, что пользы от деятельности в этой сфере не больше, чем от козла молока. Логично, если задачу доить поручили... э-э... не тем, то и молоко будет сомнительным.

Но систему можно не просто заставить работать в маленьком бизнесе, на нее можно опираться в деле интенсивного управления большими организациями. Если правильно выстроить службу, которая будет продолжением первого руководителя и займется людьми, правилами игры и отношениями.

Служба, которая и занимается внутренним пиаром, может и должна встречать сотрудников еще при устройстве на работу, наблюдать за ними, поддерживать выполнение правил игры, выдвигать на поощрения и заносить в «черные списки» нелояльных. Ее же задача — тренировать и обучать, устраивать внутрифирменные мероприятия, фильтровать информацию и подавать ее в нужном свете, «продавать» служащим решения руководства, разъяснять и двигать в массы генеральную линию — словом, заниматься пропагандой внутри организации.

В качестве аналога можно вспомнить министерство внутренних дел в империи Наполеона Бонапарта. Министерство это занималось и газетами, и полицией, не находя в таком положении вещей никакого противоречия.

Не находим противоречия и мы: и пропаганда, и слежка служат одному и тому же — управлению. Пистолет и доброе слово делают больше, чем просто доброе слово. Поэтому служба внутреннего пиара — это больше чем пропаганда. Это и очень серьезный кадровый надзор на основе идеи лояльности организации. Это — руки, глаза, уши и язык первого руководителя, которые по-прежнему позволяют ему держаться под контролем всю свою компанию\*.

\* Все это не было новостью для товарища Сталина в борьбе за власть с Троцким и другими.

Можно без преувеличения сказать, что задача службы внутреннего пиара — «продать» фирму ее сотрудникам. Причем не разово, а долгосрочно. В идеале — сделать фирму частью личной культуры, частью человеческой судьбы сотрудников.

Да, это серьезная работа. Но это — и игра, игрушки для которой делает внутренний пиар. Миссия и цель, этика и идея, термины и «факты», мнения и домыслы, мода и стандарты, слухи и примеры. Звания и награждения, ритуалы и поощрения, известность и слава, значки на униформе и фирменные именные пироги. Книжки от лица первых руководителей, тщательно продуманные скандалы, встречи с известными людьми, громогласные празднования достижений и переживания неудач. На этом фоне банальные материальные методы стимулирования отходят на второй план. Иногда (не всегда) их можно исключить вовсе. Шеф, проходя через офис, случайно узнает о новом решении или рождении чьего-то сына и по-человечески тут же находит возможность поддержать сотрудника. Менеджер средней руки спонтанно принимает решение в пользу фирмы, когда мог этого не делать, и его тут же в приватном разговоре благодарит Самый Большой Босс. И об этом быстро расходятся слухи по всему офису. Известная личность благодарит компанию за блестящее обслуживание.

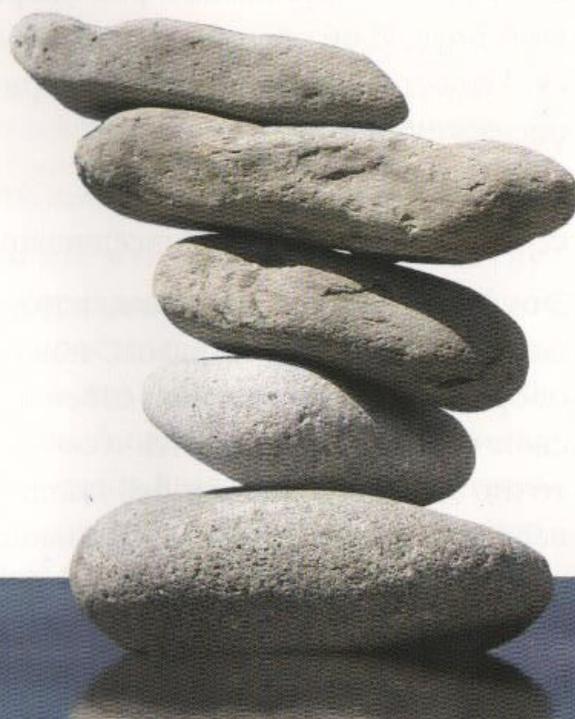
Все это *не происходит случайно*. Этот день не настанет сам по себе. Это — делается. Повседневно и технично.

Это своего рода шестеренки, которые, сцепляясь, проворачивают маховик раз за разом, пока он не разгонится. Набрал обороты, уже сам маховик своей инерцией проворачивает все свои шестеренки. В критической ситуации он может достаточно долго вращаться без поддержки, обеспечивая работу всех связанных с ним механизмов. Однако рано или поздно он остановится, если ничто извне не будет его подталкивать.

*\* Правительство  
объявит дефолт.  
Или передумает  
насчет мол-  
давских вин  
и боржоми.  
Или заставит  
вакцинировать  
всех кур, и они  
передохнут.  
Ну какие тут  
инструкции...*

Это такая игра, которая приносит деньги. Как минимум, изрядно их экономит. Экономит на воровстве, нелояльности, распространении конфиденциальной информации, плохой работе, срыве сроков и т. д. Работа службы затыкает такие дыры, которые не предусмотреть ни одной инструкцией\*. Эти и подобные ситуации не просто замечаются. Они — делаются службой внутреннего пиара. Готовятся и воплощаются.

Миф состоит из фикций. Но эти фикции становятся жизнью для тех, кто погружается в миф. Не забудем, что людям, которые делают корпоративный миф, нельзя в него верить. Они должны оставаться за пределами системы. Именно они будут ее раскручивать и поддерживать. Чтобы вовремя подхватить, помочь и раскрутить миф, служители внутреннего пиара, по крайней мере, самые высокие из них, включая первого руководителя, должны быть свободны от ВЕРЫ. Те, кто верит в миф, считают его незыблемым. Им не нужно и даже вредно знать его устройство. Но кто-то же должен организовывать чудеса. Кто-то должен обслуживать машину. Конечно, если она есть.



## ЛИЧНЫЙ МИФ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Лидером становится тот, кто берет на себя смелость преобразовать неизвестность в уверенность.*

Г. Шлосс

**Д**опустим, у нас в компании уже все хорошо и отлажено. Есть отобранные сотрудники, которые держатся за свои рабочие места, у нас есть рабочие процессы для исполнителей, миддл-менеджмента и топ-менеджмента. Есть неписанные правила и корпоративный миф.

И тогда руководитель может уже не заниматься этими делами сам, он может это поручить своему аппарату. Но для этого надо собрать вокруг себя еще более «замороженных» и завязанных лично на вас людей. Это последний этаж управляющей иерархии компании.

*Про таких людей Эйзенхауэр говорил: «Я вас держу, чтобы мерзавцами были вы, а не я».*

Это денщики и адъютанты, секретари и референты, советники и помощники — все те, кто не имеет отдельного статуса в компании и при падении шефа рухнет вместе с ним. Они должны быть привязаны лично к нему и считать своим долгом беречь его положение.

*Помните доктора Ватсона? Или миссис Хадсон? Их счастье — быть рядом с великим.*

Это те люди, которые для вас пишут рабочие процессы, придумывают мифы и компостируют мозги другим сотрудникам. Но сами ничего ни в коем случае не решают. Они делают черную работу!



\* \* \*

Личный внешний пиар может понадобиться, когда человек — лицо компании, и нам надо продвигать его для того, чтобы он тащил за собой всю компанию.

Джон Ло был руководителем собственного банка — «Ло и компания», одного из крупнейших банков Франции в 1716 году. Его банк имел полномочия выпускать собственные банкноты, обеспеченные как казной, так и земельными угодьями. Ло публично объявил, что банкир, печатающий недостаточно обеспеченные банкноты, заслуживает смерти. В результате его банкноты моментально выросли в цене и стали приниматься на один процент дороже металлических денег. В течение года стоимость банкнот Ло выросла на пятнадцать процентов, тогда как облигации, пущенные в обращение правительством, обесценились до семидесяти восьми с половиной процентов от номинала. Сравнение было настолько в пользу Ло, что он привлек к себе внимание всего королевства, и его репутация росла день за днем (*Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 29*).

Или он — ключевой сотрудник или продукт компании.

Ли Якокка может служить ярким примером эмоционального лидера в то время, как Chrysler находился на грани банкротства в конце 70-х — начале 80-х. Всегда оптимистичный, всегда обещающий будущее процветание, даже когда это казалось совершенно необоснованным. Когда журналист Wall Street Journal в своей статье посоветовал Chrysler «умереть с достоинством», Якокка ответил: «Да пошел ты, Wall Street Journal!» Столь заразительный оптимизм заставил людей поверить в себя (*Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 245*).

Констатация факта: грандиозный финансовый успех Опры Уинфри основан полностью на *персонификации ее*

проекта. Главный товар Опры — сама Опра. Поэтому совершенно не важно, какую книгу написал Джеймс Фрей — хорошую или плохую, — главное, что ее похвалила Королева Души. Персонифицированный проект оставляет широкое поле для маневров, поскольку коммерция не зависит напрямую от качества товара, а лишь — от ценности в глазах покупателя самого продавца. Опра — продавец наивысшего класса (Голубицкий С. Макумба озабоченной нации // Бизнес-журнал Республики Башкортостан. 2006. № 8. С. 90).

Или человек и его пиар важны для управления самой компанией.

Джузеппе Франческо Борри — наиболее выдающийся член братства розенкрейцеров в Италии. Молва о его святости шла впереди него, и он понял, что многие люди готовы к нему присоединиться. Все изъявившие желание вступить в новый орден давали обет бедности и сдавали свое имущество на общее благо членов братства. Борри говорил им, что он получил от архангела Михаила священный меч, на рукояти которого выгравированы имена семи небожителей. «Все, кто откажется, — изрекал он, — вступить под мою длань, будут уничтожены папскими армиями. Те, кто последует за мной, удостоятся всех мирских благ» (Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 259).

Во всех случаях, когда руководитель руководит фирмой, относясь к категории гуру или по принципу «делай, как я», —

*как тот же Ли Якокка, —*

то его персональный пиар обеспечивает не только подчинение сотрудников и их управляемость, но и продажи.

У личного пиара руководителя есть три варианта. Первый — личный пиар как часть пиара организации вовне. Второй — личный пиар как инструмент менеджмента, то есть как спо-

соб управления внутри организации. Третий — личный пиар как промоушен лично себя среди своих партнеров, клиентов, коллег.

А в остальном личный миф не отличается от любого другого. Результатом всякого пиара является желаемое поведение окружающих. Поэтому заранее важно продумать, какое поведение вы хотите вызвать. Иначе все усилия будут напрасны.

Приятно было хоть раз заставить иностранцев считать нас хорошими ребятами. Обаяние Клинтона позволяло нам многократно выходить сухими из воды: в странах «третьего мира» американские компании использовали детский труд и увеличивали число полулегальных производств, эксплуатирующих местное население, экологически небезопасный мусор вывозился в бедные страны, а Голливуд экспортировал фильмы еще более низкого качества, чем обычно.

Вообще-то Клинтон делал многое из того, чем сейчас занимается Буш, просто экс-президент не рассказывал о своих деяниях народу. Понимаете, Клинтон был классным — классным настолько, что лишь немногие догадывались о его планах (Мур М. Глупые белые люди. М., 2005. С. 192).

Изменить поведение окружающих можно тремя способами. Первый — своим собственным предвосхищающим уверенным поведением.

*Это самое простое.*

Если вы подходите к человеку и не знаете, как себя с ним вести, то по его поведению вы это понимаете. С другой стороны, вы можете успеть показать ему образец первым. Любое поведение — это взаимодополняющая коммуникация. И значит, нужно выстроить свою часть такой, чтобы дополнение к ней было желаемым вами поведением.

Аль-Фараби жил в начале 10-го века и пользовался славой одного из самых образованных людей своего времени. Возвращаясь из Мекки, он остановился при дворе султана Сейфеддулета, известного покровителя наук. Он появился перед ним в одежде странника и без приглашения резко сел с ним рядом на диван. Султан приказал выгнать нахального незнакомца из комнаты; но аль-Фараби, не шелохнувшись, позволил себя схватить и, спокойно обратившись к султану, сказал, что тот не знает, кто его гость, иначе бы он обращался с ним почтительно. Султан восхитился хладнокровием незнакомца и вступил с ним в долгую беседу о науке и богословии. Все придворные были очарованы чужестранцем (*Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М., 2003. С. 142*).

Лидеры внешне могут быть и привлекательными, и отталкивающими. Что отличает их от других, рядовых людей — так это манера держать себя, осанка, позы, жестикация. Эта манера — не задиристая, не агрессивная, а спокойная и уверенная. Выражение лица — не восторженно-дружелюбное, как у щенка... но и не вызывающее. Взгляд — спокойный и сосредоточенный, уважительный, но решительный.

...Все эти манеры поведения являются отражением внутренних качеств лидера: уверенности в себе, которая основана на подготовке, опыте, внутренней гармонии, показывающей, что человек живет в мире с самим собой, и спокойствия, поскольку ему незачем лгать и нечего скрывать. Человек, который обладает такими качествами (а они не являются врожденными), привлекает к себе благосклонное внимание в любом окружении... Скромность и ирония по отношению к себе при первом контакте усиливает впечатление. Подчиненный думает: «Этот человек действительно очень уверен в себе, разве он смог бы иначе так смеяться над собой?» (*Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер. М., 2003. С. 248*).

Второй способ изменить поведение людей — примерами поведения других.

Короля играет свита. Король может ничего из себя не представлять. Мы время от времени проводили эксперименты: организовывали две шеренги. Люди кланяются. Кричат: «Да здравствует король!», провожая взглядом того, кто как будто бы между ними идет. Между ними никто не идет. Пустой коридор. Просто договорились, что как будто бы видят кого-то, кто идет. Потом опрашиваем людей, они говорят, что действительно есть эмоциональный подъем, слезы аж наворачиваются.

Третий — ореолом, репутацией, внешним имиджем, что, впрочем, не совсем то же самое, что собственное поведение. Это то, что о человеке либо говорят (репутация), либо что однозначно понимается (ореол). Репутация, ореол, имидж несколько вторичны по отношению к первым двум элементам, но позволяют гораздо легче создать и собственное предвосхищающее поведение.

*Например, «лауреат Нобелевской премии», если мы узнаем это про человека до того, как мы узнаем его самого.*

У нас как-то на семинаре в Минске был человек. Приятный, раскованный. Нормально одетый. Вел себя как все. И вдруг мы узнаем, что Вася — настоятель йоговского монастыря. Оп-па. Вася все тот же, но мы на него смотрим уже по-другому. Уже все его реплики по-другому слышатся и оцениваются. Гуру все-таки говорит, не кто-нибудь. А потом мы узнаем, что он при этом бывший подполковник то ли ФСБ, то ли КГБ. И Вася предстает в третьем свете. Вася по-прежнему тот же, но наше отношение к нему меняется. Потом кто-то добавляет, что Васю выгнали, потому что он спился...

Ореол в повседневной жизни обычно создают вещи вроде тех, что встречаются у многих в резюме: занимался тем-то, столько лет там-то, награды такие-то, ссылки такие-то. Это все, для чего у людей уже готовы мифологические интерпретации.

Если человек академик, значит, наверное, что-то в этом есть. А доцент — уже другое, ассистент — третье. Люди могут говорить одни и те же вещи, даже выглядеть одинаково, но восприниматься будут по-разному.

Слепая вера в авторитет во все времена порождала множество заблуждений. Иногда дело доходило до абсурда. К примеру, некогда Аристотель написал, что у мухи восемь ног. Это утверждение в европейской научной среде не подвергалось сомнению вплоть до девятнадцатого века, хотя, казалось бы, чего проще — поймать муху и сосчитать ее ноги, чтобы убедиться, что их все-таки не восемь, а шесть. Но ведь это означало бы посягнуть на авторитет самого Аристотеля, а значит, опозориться перед коллегами-учеными. В конце концов один итальянский натуралист, которому, наверное, некогда было читать Аристотеля, поймал-таки муху и сосчитал ее конечности.

Другой, не менее авторитетный римский писатель-энциклопедист Гай Плиний Секунд, или Плиний Старший, написал, что страус в минуты опасности прячет голову в песок. Удивительно, но многие до сих пор в это верят (Мазуркевич С.А. Энциклопедия заблуждений. История. М., 2001. С. 10).

Непосредственное поведение окружающих создается собственным уверенным поведением человека, отношением к нему других и уже в третью очередь — его личной репутацией. Представьте себе человека, который ведет себя как Некто, к нему относятся как к Кое-кому, и вы знаете, что он Кое-кто и есть. Ваше поведение по отношению к нему выстраивается автоматически.

Женева, июль 1998 года, 12-я Всемирная конференция по СПИДу. В огромной аудитории две тысячи участников конференции терпеливо ожидали появления знаменитого Люка Монтанье (профессора Института Пастера,

считающегося первооткрывателем ВИЧ). В глубине великолепно оформленной сцены мерцали два гигантских видеозащита, предназначенных для связи с учеными из других стран.

...Кумир публики, как опытный артист, задерживался с выходом. Наконец из динамиков раздался глубокий звучный голос: «Дамы и господа, первооткрыватель ВИЧ профессор Люк Монтанье!» Под овации зала по сцене размеренным шагом двигался всемирно известный ученый — Его Величество Король (Дмитриевский А.А., Сазонова И.М. СПИД: приговор отменяется. М., 2003. С. 11—12).

Все это создается из готового в голове человека образа самого себя и тщательно срежиссированного чувства собственной значимости.

Иначе говоря, если у вас есть ясные ожидания от своего поведения, от поведения других и от того, что о нем должны говорить, то это работает. Человек обычно знает, что он ведет себя так-то. Не то чтобы он хочет так себя вести, для него такое поведение — просто норма. У него в голове есть образ, как он себя ведет и как ведут себя другие по отношению к нему. Но на самом деле человек неявно и невольно поощряет своим собственным поведением то поведение других, которое по отношению к себе считает нормальным, и не поощряет то, которое таковым не считает.

Человек может изо всех сил стараться быть похожим на орла, но если у него в голове образ чижика, то и отношение к нему будет как к чижика. Ему так проще общаться. Он так умеет. И ждет этого. Ожидание в голове рождает и собственное поведение, и поощрение соответствующего поведения, и соответствующие отзывы от окружающих.

Образ себя самого складывается из того, как человек ведет себя в обычной ситуации — привычно и уверенно, и поправок

к собственному поведению (того, чему он учится в непривычной обстановке).

Кроме этого, образ корректируется референтным кругом или сторонниками. Человек склонен прислушиваться к мнению только тех, кто, как ему кажется, желает добра. И к тем, кого все уважают. Чаще всего это родители, шеф, друзья, близкие люди и специально созданные, обученные для такого случая люди.

*Помните: секретари, референты?..*

Так формируется свита, которая укрепляет позиции короля. Из поведения, из примеров других людей, из репутации складывается стихийный пиар: о человеке что-то знают, о нем что-то говорят.

*Сарафанное радио.*

Все это влияет на то, какие люди будут отобраны в референтный круг и какой миф они будут поддерживать о руководителе. Ведь на самом деле личный миф руководителя не очень связан с его личными заслугами.

Стеклянный дом (центральный офис «Форд мотор компани») был своеобразным королевским дворцом, и «Его Величество» Генри Форд Второй царствовал в нем безраздельно. Его появление обычно сопровождалось шепотом придворных: король прибыл! В течение дня по коридорам слонялись служащие различного уровня в надежде как бы нечаянно попасться на глаза боссу. А вдруг повезет, и повелитель заметит и кивнет, здороваясь. Иногда он приостанавливался, чтобы на ходу перекинуться парой слов, и это расценивалось как знак особого благоволения. Когда Генри входил в зал заседаний, атмосфера тут же резко менялась. Все замирали, как кролики перед удавом. В его руках были жизнь и смерть каждого из нас. Ему ничего не стоило вынести вердикт: «На плаху его!» — и тут же подписать соответствующий приказ. Никакого

обсуждения, никакого обмена мнениями — и очередная многообещающая карьера в компании «Форд» рассыпалась в пыль. Так решил король! (Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. Мн., 2002. С. 134—135).

Зачем я вспоминаю здесь все эти очевидные в общем-то вещи? Увы, многие из нас считают все это чем-то вроде ничемного балагана, который отвлекает от основной работы.

Это *и есть* работа. Ну, или ее часть. Не думаю, что подобный «выпендрей» уж очень нам приятен. Но его отсутствие стоит денег. И когда я вспоминаю про личный миф, я пытаюсь напомнить то, о чем вся эта книга: если мы не делаем свою *работу*, мы теряем деньги!

### *Исторический экскурс*

Давайте вспомним двух генералов времен французской революции. Оба они сражались неплохо, одержали много побед. Оба были примерно в одинаковом звании, воевали на фронтах одинаковой важности. Но один из них писал отчеты о сражениях примерно так.

Имело место столкновение с противником. Противник оттеснен. Особых потерь с нашей стороны нет.

Второй донесения писал следующим образом.

В гигантском сражении на голову разбит противник. Вражеская армия бежит. Трофеи огромны.

Первый — генерал Моро. Второй — генерал Бонапарт. Кто из нас знает, кто такой генерал Моро? А кто такой генерал Бонапарт, знают почти все. Генерал Моро окончил жизнь как изгнанник и предатель. Погиб, сражаясь против французской армии. Наполеон, впрочем, тоже умер как изгнанник,



но в 1840 году его гроб был перевезен во Францию под ликование толп французов. И прах Наполеона был погребен в Соборе Инвалидов под гранитным надгробием. Это назвали последним вступлением императора в Париж.

А начиналось все с разницы в написании отчетов. Мало сделать дело хорошо, важно рассказать об этом.

*Герцога Карла вообще мало кто знает, хотя он ухитрялся побеждать обоих. И не считал это особым событием. В свою очередь, особым событием это не было и для его окружающих.*

Таких историй в мире много.

### **Реальные результаты и собственная мифология — разные вещи.**

Если вы как руководитель хотите создать себе авторитет, вам надо заботиться именно о нем, а не о том, какие решения вы принимаете.

О Билле Гейтсе долго ходил миф, что он — гениальный программист. То, что в основе Microsoft — купленный им за \$50 000 (или вроде того) готовый продукт, стало известно гораздо позже. Да и кто был в курсе этого?

Однако этот миф позволял выжимать соки из действительно талантливых программистов, маня огромными миллиардами успеха за «гений», за «действительно уникальный продукт». Будешь хорошо работать — тебе повезет, как дяденьке Гейтсу. Да, это не правда. Но как приятно в это верить! За такую мечту грех не напрячься почти бесплатно.

Таких примеров много. Суть их одна и та же: если вы хотите делать доброе дело, делайте. Если вы хотите при этом прославиться, то создавайте о себе отдельный миф. Главное — не спутать реальные дела и миф.

В 1974 году мы проводили совещание менеджеров, на котором осуждалась программа равных возможностей для негров. В рамках этой программы каждое отделение фирмы должно было представить отчеты о найме и продвижении чернокожих служащих. Отчеты свидетельствовали, что реализация программы явно неудовлетворительна. «Почему вы позволяете себе не выполнять программу!» — разгневался Генри Форд. Он обратился к нам с прочувствованной речью. «С этого момента мы обязаны по-настоящему заботиться о неграх, даже премии менеджеров придется, вероятно, определять в зависимости от успехов в этом вопросе. Вот тогда вы оторвете ваши зады от кресел и сделаете все необходимое для нашей черной общины», — так закончил Генри свое выступление.

Его горячая речь взволновала меня до слез. «Конечно, он прав, мы действительно тянем волынку, — подумал я. — Хорошо, что он настроен так решительно, это заставит встряхнуться и всех нас».

После совещания все, как обычно, направились на ланч в нашу столовую. Мы с Генри сидели за одним столом. Разговор продолжался, и вдруг Генри начал проклинать черных. «Как они мне надоели, эти проклятые негры! — возмущался босс. — Они постоянно мелькают взад и вперед по набережной перед моим домом. Боже, как я их ненавижу! Иногда хочется бросить все и переехать в Швейцарию — там их нет и в помине». Я буквально окаменел, все во мне перевернулось. Этот человек только что так горячо защищал чернокожих, что заставил меня прослезиться. И вдруг спустя какой-то час может говорить о них с таким отвращением? Значит, весь его пафос — просто игра на публику?! Мне стало страшно. ...Именно тогда я понял, что мой босс — настоящее чудовище (Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. Мн., 2002. С. 152—153)\*.

\* Я не обижу читателя подозрением, что он поверил и в искренность книжного потрясения Ли Якокки в этом пассаже ☺.

## ГЕРОИ, ЛИДЕРЫ И ДУРАКИ

*Чтобы испортить хорошее дело,  
надо его организовать и возглавить.*

Из к/ф «Забытая мелодия для флейты»

### *Герой нашего племени*

Вот камень. Он свалился во время грозы недалеко от хижин нашего племени и мешает нам жить, поскольку завалил дорогу к источнику. А камень здоровый, да еще упал то ли в грязь, то ли в дерьмо наших коз и коней. Мокро под ним.

Стоим вокруг, мнемся. И надрыватья никому не охота, да и с ног до головы изгваздаться и накидку из шкур почти новую, недавно на корешки и две тетивы выменянную, очень жалко. А до другого источника воды два часа пешком — тоже вовсе не наш выбор. Итак, у нас беда, и мы в растерянности.

Вот наконец кто-то то ли помоложе, а может просто поглупее, с богатырским рыком порвал на груди свои (не наши!) шкурки и полез то ли в грязь, то ли в дерьмо камень в сторону отваливать. Вот он — наш герой! Он нашелся! Вот он уже по уши в этом самом перемазан, вот шкуры его расползлись от натуги богатырской и свалились под ноги. Вот он крякнул, рванул жилы, ссадил руки, порвал анус, но — камень отвалил. Ура герою.

И мы, благодарные, кричим громко (не надрываясь, однако), улыбаемся чистыми (ну, почти чистыми) лицами, даже на колени, где посуше, готовы бухнуться и, если надо, прослезиться. Слава, слава тебе, спаситель племени! Хвала тебе, добытчик воды! Почет тебе и уважение! (Только ты иди мимо, чтобы своим плечом грязным нас не перемазать.) А шкуры, что ты потерял, — так что ж, не повезло тебе. Но ты же герой! Ты велик, мудр и бескорыстен. (Тут надо повторить, чтобы

не пропустил наш герой мимо ушей: бескорыстен ты. Потому что благороден.) А как ты великодушен! А как могуч духом! (Пахнешь, правда, не очень, так иди помойся теперь, не томи общество.)

Что говоришь? А мы сами почему стояли? Так ведь не герои мы, надежда наша. Мы так, простые люди обывательского свойства. Мы ж и не претендуем. Тебе, тебе, только тебе все наши лучшие слова, тебе наши песни, даже нет, гимны. Вот, смотри, шаман уже и текст подобрал: «Герой, герой, камень с плеч долой!» Тебя мы любим, о тебе всем расскажем, твоим именем коз и коров назовем. Даже быка! А хочешь, и сам ручей в твою честь «Героическим» поименуем? Ты только скажи, мы с радостью!

Цветет герой, рожей свежевывытой сияет, гоголем по улице ходит, где мы головы клоним в нескончаемом уважении, аплодисменты да комплименты наши слушает. И мышцами голого торса поигрывает. Голого почему? Так шкур-то нету.

А вот, кстати, спаситель-надежда, в ножки бухнусь, не одолжишь ли мясца вяленого, чтобы до будущей охоты дожить? Как тебе тогда дожить? Ты ж герой, ты сдюжишь. А я маленький человек, я пропаду. Помогай мне скорей, это ты ж благородный и великодушный, не я (слава духам предков!), ты! Вот спасибо тебе, вот истинный благодетель, вот уж точно на тебе благословение тотема нашего племени и всех привидений леса! Доброй тебе охоты, легкой дороги, ясного неба, сил многих и, главное, — все такого же отзывчивого сердца. Вот, слушай, я по дороге к своей хижине во весь (ну почти) голос петь буду: «Слава, слава герою за дело его благое!» Слышишь меня? Нравится? То-то! Это все тебе. Это не козий чих. Это — оно: уважение общества. Ну, я пошел, там к тебе еще слезные просители идут. Не ладится у них с охотой. Ты ж поделись с ними шкурами да мясом в другой раз! Я верю, ты поможешь. К кому еще и пойти, как не к герою?

Ой, братцы, холодно, ой, зима. Кто там зубами стучит весь в синих пупырышках? Никак, герой? Сюда идет? Слава, слава... а? Чего тебе? Шкур да мяса прямо с костра? Да ты что, белены объелся? Кто из нас герой — ты или я? Верно, ты. Кому все лето был сплошной почет и уважение? Кому дорогу уступали? Кого славили день и ночь? Чьим именем названо уже все, что только можно? О ком былины рассказываем? Все о тебе. А ты — мясо. Фу. Это ж просто пошло. Это корыстно. Это подло, наконец. Это для нас, подлых, простых, мелких, корыстных, тупых и жадных. А ты — ты наше светило. И мясо тебе не положено. Проваливай подобру-поздорову!

Так на чем мы остановились? А! Слава, слава герою!..

Эй, сынок, ты во что это играешь? В героя? А ну брось немедленно. Еще накликаешь, спаси тебя духи предков. Вон сиротка, пусть слушает, пусть запоминает. Все равно ничего в жизни ему не светит, одна и дорога — в герои.

### *Лидер за лидером*

А вот герой поумнее. Он, скovyрнув камень, песни хвалебные слушать не стал, а свернул еще и шею старейшине. И стал герой вождем. Лидером племени. Вот идет он по хижинам, шкурки отбирая. А что вы хотите — налог. Ну, подадите. Так что подавай. За что? Так за защиту. Вот случится беда, герой-вождь понадобится, еще спасибо скажешь.

Кстати, кто там на охоту в лес пошел? Десятую долю шкурок — вождю. Почему? Щас получишь дубиной геройской в лоб, узнаешь почему. В лесу, сам знать должен, опасности всякие. Так что все за ту же защиту.

А ты куда? Торговать с соседями? Плати за защиту. Ах, ты по реке плывешь, там нет опасностей? Значит так, слушайте все закон: река — нечистое место, по реке не плавать. Лесом

ходить. Понял, будешь лесом ходить. А в лесу — опасности. Так что плати давай безо всяких отговорок.

Не жизнь — красота. Племя по старинке пытается петь хвалу, да не греет она сердце вождя-героя. Знает он ей цену. Но пусть поют, дело полезное. А если кто петь не хочет — дубину видел? А ну, пой! Считай, что это твой долг. Ты ж вождю должен? Должен. За что? Сколько тебе, придурку, толковать: за защиту.

А кто там ропщет? Уже никто? Вот это правильно. А ежели еще где камень свалится, так я вас вынимать самих отправлю. За долги. Ну пошли дела кое-как.

Кто это ночью крадется к хижине вождя? Кто ножиком кремненным горло ему режет? Неужто герой? Ура!!! Хвала!!! Освободитель... А за что по зубам? Что, нет, не герой? Выходит, нет. Утро улыбается новому вождю. А стабильность он обеспечит. Все останется по-старому. Только ночью около хижины вождя за хозяйские объедки теперь дежурит тот самый сиротка, так героем и не назначенный.

Да что ж опять не так? Какой саблезубый тигр? Кого в лесу задрал? Чего бежите к вождю-надеже? Защита? А что защита? Обещал? Кто обещал? Да что вы так суетитесь, обещал — будет вам защита. И вождь идет думать.

А что тут думать? Герой нужен. Желательно поглупее. И выносит вождь Знак Особой Любви Вождя. Кто тигра заломает — тому. И Знак тому, и пожизненное место телохранителя любимого вождя. Нашелся? Вот и славно. Давай, берись за дело. Неси голову тигра, и знак твой. А нет — так что ж, найдутся и другие желающие. Принес? Молодец. Кто кричал «Слава»? Жить надоело? Вождь сам скажет, кому слава. Во-первых — вождю. Не слышу! Отлично. А теперь и герою слава. Вот теперь можно.

И вождь с самым серьезным видом крепит на копье изодранного героя кисточку от бычьего хвоста. Ура!

И шаман уже кружится в танце и сулит добрую охоту и защиту духов. Еще бы — вот теперь племя как племя: и вождь есть, и герой свой.

Но загордился вождь, обидел шамана: шкурок с мясом свежим недодал. Сунулся было шаман к вождю, а там его герой взашей приложил. Поклонился шаман, отполз в сторонку. И — тишина. То там шепоток, то тут. И спину все гнут, как положено, и «Славу» кричат вовремя. И шкурки тащат к лидерской хижине. А что глаза отводят, так подлое отродье, что взять. А шепоток растет: «Неугоден вождь духам! Ребеночек мертвый родился — духи мстят. На охоте зубр не попался — духи мстят. Молоко скисло, лепешки подгорели, скорпион цапнул — духи мстят. А вот и соседский вождь нашего на скачках обошел, тут и вовсе ясно: потерял вождь благословение предков». А когда ночью запылаха хижина вождя, никто не усомнился — месть духов! И новый вождь, бывший сиротка, первым делом несет духам приношения. Ясное дело, через шамана. А кстати, как он в вожди-то попал, поперед героя? Да запросто: так велели духи. Через шамана, разумеется.

Вот теперь и вовсе идиллия. Вождь правит, герой дубиной машет, шаман радость духов объявляет: глядят-де на наше племя и умиляются. А что остальные? Те шкурки тащат и мясо уже двоим. (Герой получает знаки отличия.) Так лишь бы мир и покой. И духов гневить — ни-ни!

Теперь разберемся, кто тут кого имеет. Ну, героя — так почти все. А кто — всех? Скажете, вождь? Не смешите. У вождя своя роль. Если дела пойдут наперекосяк (неурожай или просто последние шкурки отберет), его бросят на растерзание. А кто в любом раскладе при своих?

То-то.

## *Лидеры и «люди хаоса»*

Лидер частенько думает, что он — правит. Возможно. Но главная задача его, явного, выпирающего «из толпы», гордого собой лидера, — отвечать. За обделавших свои дела других. Тех самых, «из толпы». Более скромных.

Вспомним: Борис Годунов, говорят, был отравлен, его дети — задушены, оба Лжедмитрия скончались неприятной смертью, личные дела царя Шуйского шли паршиво, пауза. Царевну Софью заточили в темницу, Петра I, говорят, отравили (а сына своего Алексея он сам казнил), а Петра II уже точно (пауза...). Ивана Леопольдовича всю жизнь держали в Шлиссельбургских казематах, Петра III зарезали, Павла I задушили, Александра I — тут темная история, Николая I едва не свергли сразу же, Александру II оторвали бомбой ноги, Александр III без охраны шагу не мог ступить, а умер от алкоголизма и (небольшая пауза...) — Николая II и его семью расстреляли.

А ведь это еще самодержцы. Лидеры из лидеров. Я уж не говорю об античной Греции, революционной Франции... да чего там, многое можно вспомнить. От удавленных в Орде Александра Невского и Хулагу-хана до застреленных в Америке Линкольна и Кеннеди. От свергнутого фараона Эхнатона до распятого... Спартака. От Мартина Лютера Кинга до Раджива Ганди. От задушенного по приказу своего наследника императора Тиберия до умершего в камере президента Милошевича. (Это чтобы из нашей современной истории неудобных примеров не приводить. О том, как бывший всем стал ничем. Ну, почти ничем.)

Не замечали — если кто-то «великий», то он неизбежно «плохо кончил»?

Похоже, быть лидером — не такой уж пряник. И при внимательном взгляде огромная харизма и блестящие цацки вождя

не скрывают... зицпредседателя Фунта. Того самого, из Ильфа и Петрова, профессия которого была — сидеть вместо других, более скромных. За тройную ставку. Впрочем, идти под расстрел за свое «председательство» не хотел даже профессионал Фунт. А царь — пошел. Хотя мог сбежать. Не просто герой, герой идейный! Одно слово — «святой».

Вот еще картинка. Рубятся в футбол (даже не американский) две могучие команды. Рев трибун, мордобой фанатов, мокрые от пота и грязи униформы игроков. А кто это там, впереди, с сотрясением, переломом и растяжением вновь вышел на поле? Неужели он, наш любимый центрфорвард? Точно! Он! Хвала и честь!!! Вот он мчится (за деньги тех, кто на трибунах). Вот он бьет (за те же деньги). Вот промахивается! Вот расстроенные трибуны его бьют. А вот он бьет и забивает. И ошалевшие трибуны колошматят друг друга. Он лидер? Лидер! Он ведет вперед команду, он держит в руках (в ногах?) сердца болельщиков, он таки неплохо зарабатывает. Он заказывает музыку? Ой ли? А может, вон тот, неприметный, неспортивного вида, который сегодня и на матч-то не пришел? Чего ему там ор слушать и пот нюхать? Он не играет в эту игру. Он ей владеет.

Но вернемся к иллюзиям. Похоже, находящаяся на виду «первая фигура на доске» гораздо сильнее погружена в иллюзию и теснее связана с ней — «обязательствами», «условностями», «надеждами» и «обещаниями», чем «человек хаоса», эту фигуру на доску выставивший. Сам он может быть как скромной пешкой позади героев, так и вообще находиться вне доски. Он может быть вовсе не один. Уставшему «первому» сойти с доски без потерь невозможно. «Маленькие люди» могут. Не привлекая лишнего внимания.

Ну и чего тут почетного? Ладно, если хорошо кормят.

Вот еще зарисовка из недавних времен. Торжественно и празднично выбирает город самую прекрасную девушку. Ее носят

на руках, кормят-поят задарма, ей несут самые красивые цветы, самые талантливые барды поют ей песни, а уважаемые люди города кланяются в пояс. Ее капризы выполняются немедленно, ее ложе украшают искусные мастера этого дела. Ее портреты пишут лучшие художники, а изящные платья шьют из тончайших и дорогих тканей. Словом, все стараются ей угодить. Она рада, она весела? Нет. В чем дело? Да мелочь в общем-то: она предназначена в жертву. Богам. И через пару недель ее торжественно зарежут на алтаре. Во имя других. Менее прекрасных и удачливых. Не хотите думать про девушку, думайте про корову. Ее тоже тщательно моют и кормят отборным овсом.

Чем отличается лидер? Он не знает дня своего жертвоприношения. Обычно не знает. Ладно, если вовремя спрыгнет в «обычные люди». А ну как упрется в свое «высшее предназначение»?

Скромнее надо быть. И матч своих ручных героев смотреть по телевизору.

## ФОКУС ХАОСА

**Т**о, о чем я сейчас буду говорить, мне и самому представляется несколько... умозрительным. Граница хаоса, момент перелома в порядок, люди на границе...

Делаю это предупреждение потому, что читатели, оценившие прикладной характер этой книги, могут удивиться: а где связь последних страниц с реальностью, с практикой? Связь эта есть, и она подробно рассмотрена в прочитанной книге. Здесь же я хочу поделиться исходной мыслью, которая некогда дала старт — начало и основание — годам проб, попыток, экспериментов, затрат, удач, ошибок и подтверждений. Именно эта мысль лежит в основе многих других (в том числе уже опубликованных) статей и книг. Все они — «проступающие на поверхность» части одной большой работы.

## СТАБИЛЬНОСТЬ И СТРАХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

**Б**улгаковский Воланд посмеивался над уверенностью Берлиоза с Бездомным в завтрашнем дне. И даже оказался столь любезен, что организовал наглядный урок с очевидным смыслом: не будь уверен в том, чего не контролируешь. Как мы помним, Берлиоз за излишнюю уверенность поплатился отрезанной трамваем головой, более юный Бездомный отделался психушкой.

Со времен Берлиоза ничего не изменилось. Человек не может с уверенностью заглянуть в завтрашний день. Тем более в послезавтрашний. А если даже и заглянет — не извлечет из этого пользы. Поскольку лишь изредка и мизерно может повлиять на то, что действительно стоит влияния: на смерть и неизлечимые болезни, на катастрофы и большие несчастья... даже на погоду, если не на пару часов над городом, а на месяцы вперед и над страной. Да что там, девяносто девять человек из ста (а то и все) не влияют на свое давление, температуру, боль в горле, иммунитет (если без лекарств).

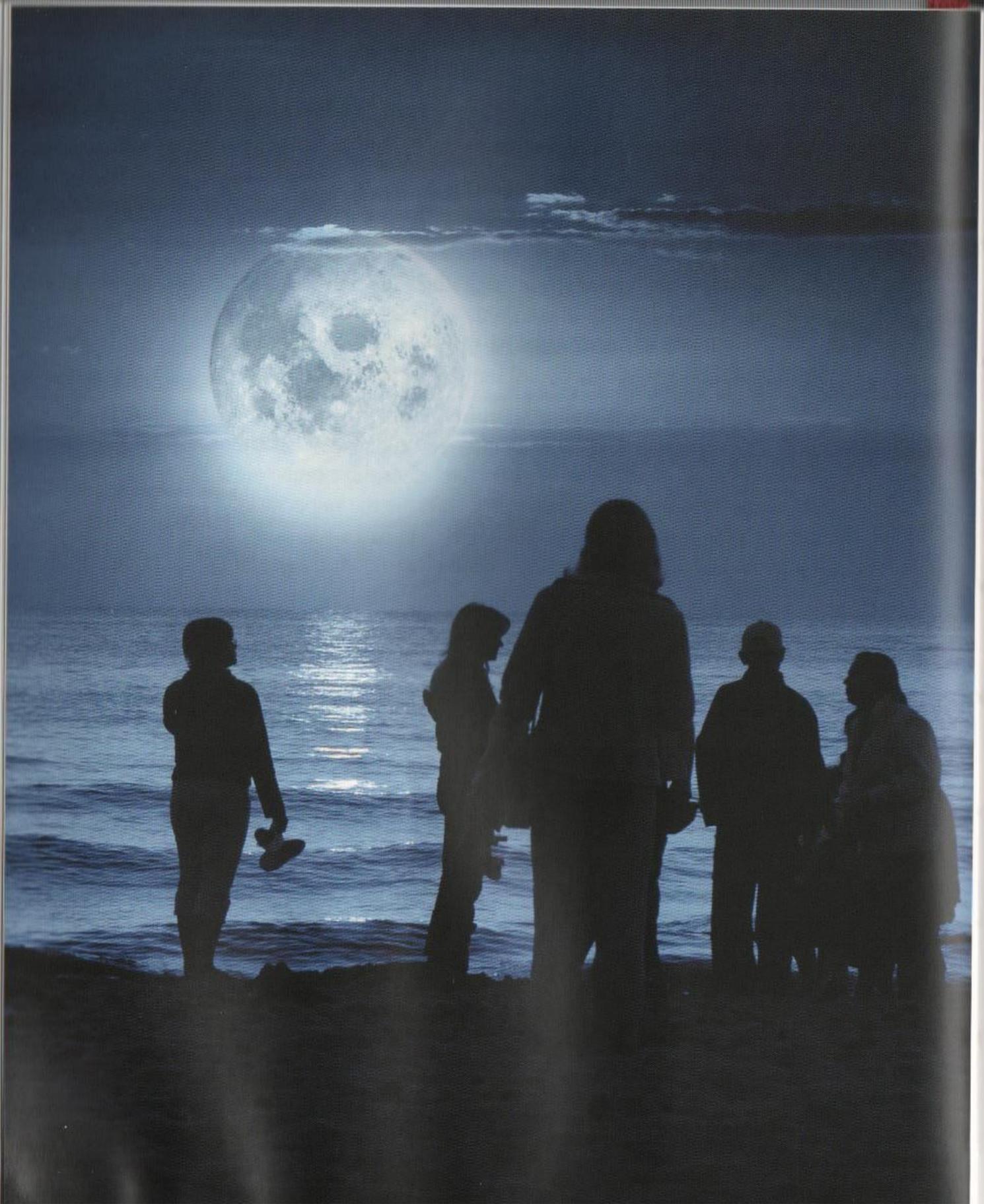
На этом фоне наша неспособность влиять на свое настроение, количество доступных денег, отношения с окружающими и прочее — кажется вовсе мелочью.

Завтрашний день, следующий миг для людей непредсказуем, а потому обычно — страшен. Но если на миг забыть о страхе и выглянуть из окна в мир неопределенности... мы испытаем потрясение — каждый свое. Кто-то расстроится, кто-то потеряется, а кто-то впадет в панику. В зависимости от силы столкновения. Кого-то поразит вид чужой смерти, кого-то — встреча с бессмысленной жестокостью или тупоумием, кого-то — лишь потеря части своего мирка: имущества, близких людей, денег.

Одна знакомая девушка погрузилась в многомесячную депрессию, обнаружив, что в гардеробе у нее украли кошелек. Другой не выдержал, когда рэкетеры отобрали бизнес и угрожали жизни детей: Третья сорвалась, когда хороший друг не помог отомстить за обиду. Не по злобе не помог, не по трусости — из-за другого взгляда на месть. У четвертого умерла мать, у пятого — сорвалась свадьба, у шестого — любимая с удовольствием зарабатывала стриптизом, а седьмой женщине никто не помог, когда при свете дня ее били трое то ли пьяных, то ли обкуренных подростков.

И так далее, и так далее. Угнали машину, купленную на последние деньги, рухнул рубль или доллар, серьезные люди пришли требовать отдачи долга (во что до последнего не верилось), сгорел незастрахованный дом, жена переспала с другим или вовсе хочет уйти, начальник уволил внезапно и несправедливо...

Вот ведь словечко: «несправедливо». Оно же «незаслуженно, нечестно, неправильно». О чем это?



## ИЛЛЮЗИЯ ПОРЯДКА

**Ч**еловек не окончательно слеп: он знает, что все может пойти «не так». Но если думать об этом постоянно, руки попросту опускаются. Поэтому невероятные усилия идут на то, чтобы заставить мир быть предсказуемым. А если это не удастся — то хотя бы сделать вид, что удалось. Перед самим собой, не перед другими. Ну, или для того перед другими, чтобы убедить, уломать все-таки себя. Чтобы мир завертелся так, как должен. Чтобы прогнать его под себя.

В детстве все просто и предсказуемо. Обычно. Есть защита, есть уверенность в завтрашнем дне. Родители. Но ребенок растет и все быстрее приближается к моменту, когда понимает: его, лично его будущее — не обеспечено. У кого-то нет гарантий защиты от бедности, у кого-то от страдания. И ни у кого — от смерти.

Оттого и ищет человек с отрочества свою «правду жизни», или, иначе говоря, инструкцию «как жить». Чтоб не прогадать, чтоб не проиграть или отыгаться, чтоб не потерять, чтобы спастись, если все пойдет «не так»: если рухнет карьера, если уйдет муж, если жизнь покалечит страшный диагноз или клевета, если омрачит ненависть или подозрение, если ждет сума или тюрьма. Проходят годы, и каждый (почти каждый) находит... что-то. Свои «правила». Не потому находит, что правила есть. А потому что, как и ко всякой опасности, — привыкает, перестает думать об этом постоянно, отвлекается. Научается отворачиваться, не замечать, что жизнь правилам не отвечает. Вот и «полегчало». Вот и появляется она — иллюзия. Иллюзия того, что миром можно управлять. А значит — застрахован. Значит, меня минуют беды и горести. Если я все делаю «правильно», значит — не будет беды на моей улице. Не будет. Не будет! НЕ БУДЕТ!!!

Ради такой веры и глаза лишний раз на неприглядное закрыть не жалко. И отвернуться. И «доказательства» своей правоты натянуть. И психануть, и человека ударить — словом или кулаком, презрением или пулей. И пытаться, и мучить того, кто посмеет фиговый листок такой «правды» сорвать случайно или отстаивая неправильную правду свою. Все это ради того, чтобы, не дай бог, не открылось взору самое страшное — непредсказуемость. Несправедливость. Отсутствие гарантий. Осознание того, что любые достоинства, добродетели, страховки, верность и праведность — ничто не спасет от слепого случая. Тупого, слепого, жестокого, но главное — случая. Понимание того, что беда, опасность (и большая, и маленькая) — всегда рядом. Может, пронесет. А может, пронесет мимо других, потому что попадет — в тебя?

Мало кто может смотреть на такое без темных стекол-фильтров долго, не отворачиваясь. Смотреть так, чтобы не сорваться, не вывернуться наизнанку с перепугу, не сойти с ума. Может быть, никто. А вот сквозь мутную дымку — уже больше. А сквозь очки, на которых нарисовано в дополнение что-то свое, — еще больше. Ну а если на клубящуюся пустоту и бесформенное ничто наложить полупрозрачную (а лучше и вовсе не прозрачную) сетку «координат» и смотреть не на мир, а как раз на эту сетку — вот тут появляется и предсказуемость, и некоторая гарантия. Особенно если сквозь такую же сеточку смотрят многие, очень многие другие. Если договориться ошибаться одинаково, если притвориться, что мы все видим одно и то же, — тогда это уже и не ошибка, а видение мира.

А если мир ему не соответствует? Мир неправ! Несправедлив. Мир — виноват. А значит, должен. Должен помочь, исправить, компенсировать. Ну или хотя бы те, с кем вместе притворялись. Если не хотят, чтобы и их мир рухнул.

Хорошо, если очередной слепой, а потому не добрый и не жестокий случай принесет что-то, что верующий в «правильный» мир, в «порядок» сочтет этой самой компенсацией, воздаянием, раскаянием мира. А если — нет?

Тогда остается или усилить непрозрачность координатной сетки и справедливость мира — нарисовать самому... Или — в резких эмоциях неразумно сорвать обманчивую сетку, увидеть безразлично-равнодушную жизнь, «как она есть» и — одно из трех: впасть в апатию и безразличие, сорваться с катушек (в алкоголь, беспредел, прожигание жизни и прочее) или отступить назад, спешно натягивая сеточку на место или рисуя новую, отвернуться от безобразного хаоса к успокаивающей иллюзии порядка.



## СМОТРЯЩИЕ В ХАОС

**В**прочем, есть и еще один путь: слегка отступить и в хаос посматривать изредка, вполглаза. Отдохнул на ровных пейзажах порядка — и снова, одним глазком, туда, в настоящее, непредсказуемое, неупорядоченное. Посмотрел сколько духу хватит, и снова — веселые картинки. Постепенно человек даже привыкает... до некоторой, у каждого своей, степени. Но, насколько я знаю, никто — до конца. Так, ныряльщик может со временем проводить под водой много, очень много времени — но все равно не сможет быть там постоянно. И чем больше он оставался под водой, тем судорожнее и резче будет вдох на поверхности.

Кстати, никто не говорит, что увиденное вполглаза — правда. Для кого-то большой жизненный подвиг — смотреть всего через девять слоев кальки, а не через десять, как соседи. Кто-то гордится тем, что доходил до седьмого слоя. А кто-то приподнимал уголок — страшно сказать! — пятого. К сожалению или к счастью, увидеть мир «как он есть» не дано даже животным. У них, как и у нас, за это отвечают «органы чувств». Цвета в мире нет, но мы (и они) его «видим». Времени нет, но мы его измеряем (а вот животные уже нет), пространства тоже нет, но нас это не смущает ☺. И пусть у человека есть приборы, но и их показания, хочешь не хочешь, переводятся в наши «вижу-слышу-чувствую».

Воспринять мир непосредственно, минуя чувства, человеку не по зубам\*.

Так и тянет сказать «и слава Аллаху», но это из той же области самообмана, что и «бессмертье скучно», «не в деньгах счастье» и «красота в человеке не главное». «Зелен виноград», одним словом. Если красота и деньги еще как-то доступны даже изначально лишенным их, то бессмертье (говорят ☺) — вне доступа, а значит, и рассуждать об этом пренебрежительно

\* По крайней мере, автор не знаком с доказательными примерами того, что это возможно.

можно, лишь обманывая себя. Пусть выскажется тот, кто бессмертен, прекрасен и богат. И кто воспринимает мир напрямую. Для остальных вопрос лишь в том, насколько мы обманываемся, видя в изначальном хаосе ту или иную степень порядка.

Представить это можно так. Мы, глядя в небо с земли, видим голубую бездну. Но, поднимаясь выше, оставляя между собой и чернотой космоса все более тонкий слой воздуха, можем видеть сначала белесое небо, потом серое, а потом и вообще — черное. Тот, кто на земле, уверен в истинности того, что он видит. Но значит ли это, что чернота космоса — неправда? Или же неправда — голубизна? Ночь дает на это ответ. Однако «ночью нужно спать». А действовать удобнее все-таки днем... для тех, кто послушен правилам.

И все-таки зачем человеку в здравом уме заглядывать в хаос? Даже сквозь мутные слои кальки? Или, если хотите, в разные слои самого хаоса? Зачем подвергать нагрузке свои нервы? Ответов много. Один из них — чтобы управлять. Видящий призрачность стен может пройти сквозь них на глазах изумленных наблюдателей. Или проскользнуть, пока никто не видит.

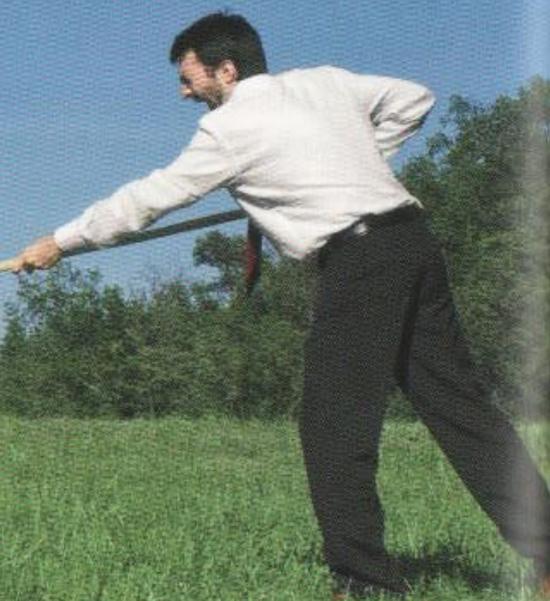
Представьте беспокойный океан без суши. Представьте барахтающихся людей. И допустите, что кто-то может убедить остальных, что существует — плот. Убедить так, чтобы люди «разместились на плоту» и начали строить дальнейшую жизнь в надежде на него. Чтобы люди улыбнулись и почувствовали сухое дерево под ногами. И кто-то из них, продолжая видеть плот, убедил бы остальных, что под ними — твердая земля. А следующий, уверенный уже в земной тверди, уговорил бы увидеть стены домов, дороги и, почему нет, автомобили. Ну и так далее. Каждый из этих «магов» сильнее «верующих». Сильнее вплоть до тех границ, которые сам считает «реальностью». Тот, кто «создал твердь», сам верит

в плот и не может провалиться в воду. Зато может грести или поднять парус. Создавший дома может пройти сквозь стены, но не чувствует волны и движения. Точнее, если и чувствует, то для него это — высшие материи, недоступные пониманию и управлению. Придумавший «дороги» рукой пронзает асфальт, а создатель идеи «автомобиля» пешком обгоняет любой из них. Но — по дороге ☺.

Каждый из них властен над тем, что «придумал». Но он же вынужден терпеть неудобства от отсутствия своего вклада в реальность. Ведь для него она — очевидная иллюзия. «Обманутые» же, напротив, живут вполне комфортно. Ведь для них и «земля», и «дома», и «дороги» с «автомобилями» — есть. Как факт жизни.

Это образное рисование можно продолжить, но суть, я думаю, уже ясна.





## «ЛЮДИ ХАОСА» И «ЛЮДИ ПОРЯДКА»

**Н**е знаю для кого как, а для меня земная твердь, дома и машины — реальны. Значит ли это, что они и впрямь есть? Или кто-то смог обмануть (направить, обучить) мои чувства? Кто знает? Но кроме домов и машин, есть и другие «факты» нашей реальности: культура, финансы, национальности, календарь, правила дорожного движения. Нормы нравственности и порядочности, религиозные организации, законы писанные и неписанные, «факты» истории и государственный строй — и многое другое. Здесь уже «договорные ошибки», «притворство» в основе реальности — более очевидны. И смысл тот же: для поверивших — жизнь удобнее (безопаснее, предсказуемей и проч.).

Люди, взявшие на себя труд упорядочить ту или иную часть хаоса, служат остальным людям — защищают от нервного потрясения и апатии. Но и управляют ими. Эксплуатируют в своих целях. И их тоже кто-то эксплуатирует. И также сам эксплуатируем. Такие, как правило, живут меньше. Если, конечно, не находят способ обойти и этот «факт».

Они способны осознанно смотреть, не отворачиваясь и не прячась в субъективный порядок, на разные степени хаоса. Они придумывают и вводят правила там, где их не было (то есть был свободный хаос).

Кто-то способен преломить некоторую часть окружающего (кем-то упорядоченного до известной степени) хаоса в больший порядок не только для себя, но и для других: партнеров, клиентов — но однократно.

Кто-то может преобразовать хаос в более долгосрочный порядок для наемных сотрудников (организации).

Кто-то преобразует бóльшие слои хаоса и сооружает первичный порядок для масс — общества-государства.

Кто-то создает глобальные идеи.

Во всех случаях все зависит от того, на каком уровне воображаемой линии между «полным свободным хаосом» и «полностью отрегулированным во всех мелочах порядком» располагается взор человека. Зависит от того, где он — между абсолютной неизвестностью и иллюзией полной известности и предсказуемости? Но и тогда одной способности «видеть» мало.

Чем человек ближе к хаосу, тем страшнее для него мир, рискованнее — как бешеный бык, но тем и большая мощь, власть становится для него возможной, если эту силу все-таки удастся впрячь. Но если он не справится, его раздавит мощью хаоса, с одной стороны, и ненавистью «людей порядка» — с другой.

Близкий к порядку человек неспешно плетется пешком или — при некотором везении — седлает ослика. Он порядочен и миролюбив, потому что видит в этом гарантии безопасности, скорее тоже от страха. Но глубокого и малоосознанного. Осознать такой страх еще страшнее, потому что осознаешь — и вспомнишь-увидишь, чего ты боишься. А ведь именно это сильнее всего хочется от себя скрыть и успокоиться. Поверить в справедливость, правильность, а то и в «доброту» мира\*.

\* Вы тоже слышали эти заклинания: «Ты сам причина всего, что с тобой происходит». Очевидная глупость тут в слове «всего».

Интересна и разница в устремлениях: кто-то знать ничего не хочет о том, что «там, за облаками», и предпочитает думать о «небесной тверди» — что везде все одинаково густое и другого нет. То есть специально уходит все глубже в иллюзию упорядоченности. Такому человеку столкновение с проявлениями хаоса грозит серьезными потрясениями. В том числе и психологическими.

А тот, кто хочет «свободы», более терпим к «нестабильности» и способен «приподняться» на пару слоев. Ровно настолько, пока не достигнет равновесия между «тягой к свободе» и «страхом нестабильности». Можно предположить, что человек стабилизируется несколько «ближе к земле», чем его точка равновесия.

А возможно, с годами у большинства терпимость снижается, и человеку свойственно все глубже уходить в иллюзорный мир порядка, поэтому люди пожилые в большинстве труднее приспособливаются к переменам, чем молодые, которые еще не сложили в голове субъективную упорядоченность...

Не думаю, что есть «чистые» «люди хаоса» и «люди порядка». В таком предположении слишком много иллюзии, правильности. Вопрос в том, кто к чему ближе. И в какой части своей жизни. И в какой момент времени. И кто куда движется. Ну и так далее.

## ЦЕЛИ И СМЫСЛЫ

**Л**юбопытно разобраться, кто куда движется. Конечно, «людям порядка» свойственно завидовать возможностям других, но реальные усилия они прилагают только для того, чтобы глубже зарыться в иллюзию. «Люди хаоса» со вздохом сожаления порой думают о спокойном и размеренном быте «порядочных», но силы вкладывают в попытки заглянуть еще за один слой кальки. Часто — чтобы отпрянуть и передернуться, но... еще раз попробовать. Конечно, случаются и резкие повороты. И с той же энергией, с какой «порядочник» возводил свои координатные сетки, он начинает их рвать. А уставший и перепуганный «наблюдатель хаоса» вдруг начинает исступленно верить... во что-нибудь неизменное и стабильное. Хоть в Бога, хоть в людскую подлость. Хоть в деньги (которые «не обманут»), хоть в милосердие (ведь если оно есть, то и ему достанется).

И здесь важно одно: каждый новый «слой не-хаоса», приближающий к «порядку» еще на шаг, начинается с точки отсчета. Представьте: в безграничной и непроглядной темноте в совсем-совсем любой точке некто вбивает «золотой костыль» — прямо в пустоту. Это — «ноль», начало координат. Вот от него потянулись в три стороны «оси», вот побежали по осям деления, вот тонкие светящиеся линии расчертили пространство на кубики... новый слой иллюзии начал строиться.

Но это всего лишь образ. А на практике золотой костыль, по самую шляпку вбитый в пустоту, — это цель.

Тот, кто, глядя на неустроенный пустырь, сказал: «Здесь будет город-сад», «Здесь мины закудахтают в разгон медвежьих банд и недра взроет шахтою стоугольный гигант», —

кто сказал это так уверенно, чтобы остальные ему поверили, — тот и соткал новый слой иллюзии. Точнее, начал его создавать.

Цель человеческая, в отличие от настоящей — животной — потребности, всегда иллюзорна. Если хотите, она всегда «от фонаря». Уже потом по ней, по цели, измеряется все остальное. То, что к цели приближает — «хорошо». Отдаляет — «плохо». Помогает — «благородно», мешает — «подло» и «низко». Ну и так далее. Различаются цели, различается и «хорошо-плохо».

Вот есть цель — «защитить мирный труд пахарей». И пошли строить стены, ковать латы, точить вилы, формировать дружины, чтобы отразить набег свирепых варваров-кочевников. А другая цель — «отстоять свободу родной степи». И полнятся праведным гневом сердца джигитов, распаляются яростью кони, плывет в степи конная лава, чтобы уничтожить уродливые загончики вместе с нечестивыми паразитами, которые строят стены и тревожат землю плугом... тьфу, пакость!

Вот цель — «чтобы женились, детей рожали, чтобы множилось богатство барина — крепостные души». Ну или «чтобы женились, детей рожали, чтобы множилось богатство государства — налогооблагаемая база, да и солдат поболее»... ну и так далее. Это одно «добро». А вот другое: «Чтобы жить побогаче, чтобы не было в доме лишних нахлебников, чтобы хватало на развлечения и удобства, чтобы свободы побольше, а долгов — в том числе перед государством — поменьше». Это другое добро. Для которого официальные браки и многодетность — «зло». Ну или «беда».

Добро собственника и разбойника, добро религиозного проповедника и просветителя, добро чиновника и коммерсанта, добро сторонника чистоты человеческой расы (и уничтожения «неудач природы») и гуманиста, добро

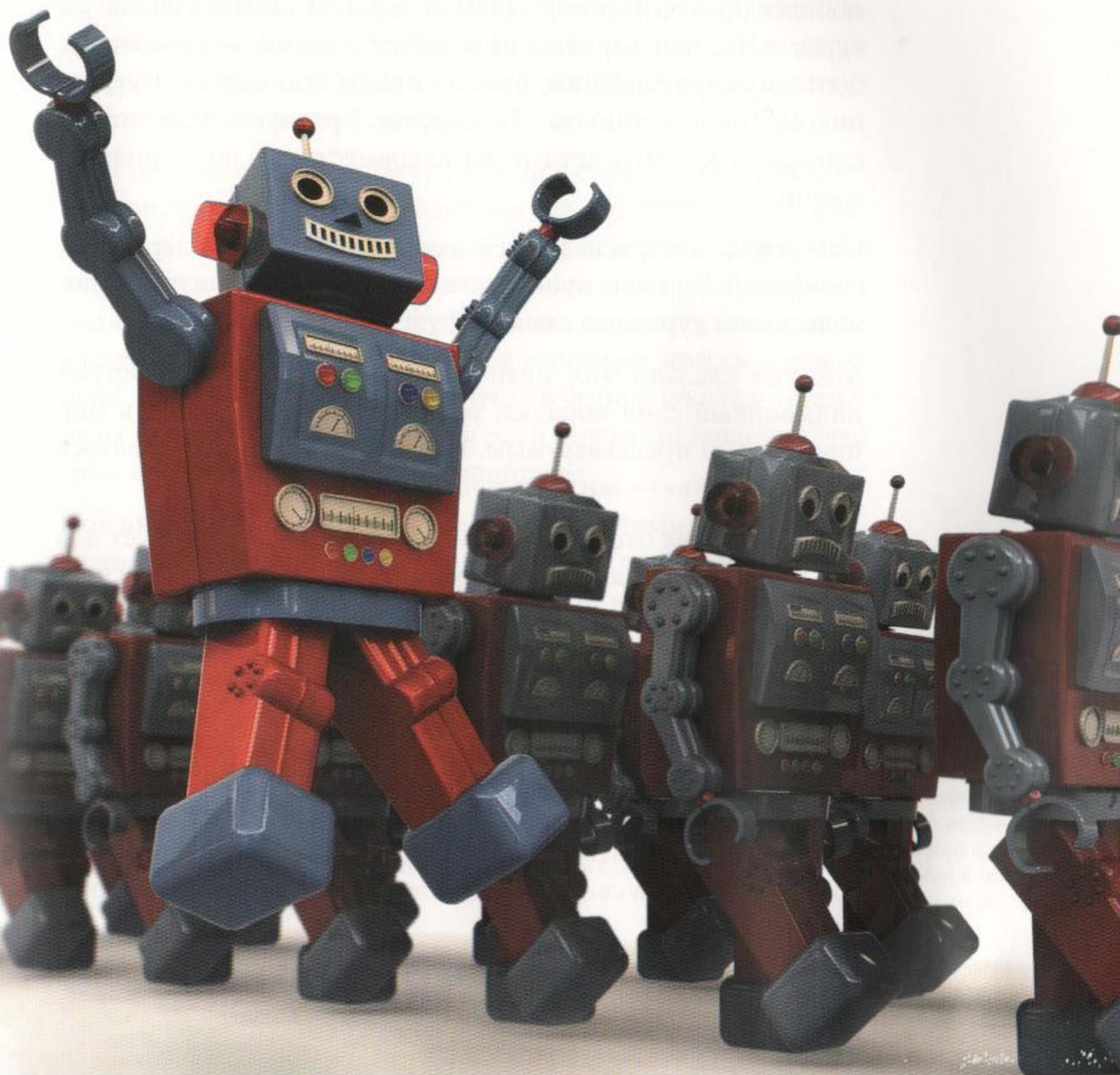
полководца и матери солдата — разное добро. Именно потому что цели — разные. Появляется новая цель — появляется и новое «добро». И новое «зло». А также полутона и нюансы между ними. Появляется новая иллюзорная реальность, она же картина мира, она же мировоззрение.

Если нет у человека цели, его «добро-зло» понятно, просто: подольше и поприятнее жить — добро. А что этому мешает — зло. Но вот возникает «дело жизни», «благо государства», «честь рода», «общечеловеческие ценности», «заставить платить мне всех мелких жуликов в районе», «нести благую весть о пришествии Господа нашего», «обойти Сигизмунда в карьере», «отомстить Поликарпу Евлампиевичу», «возвысить искусство (которое требует жертв)» или попросту «оттяпать еще пару соток у соседа» — возникает цель, а с ней и новая координатная сетка, новые правила жизни, новая калька. Ура — жизнь стала еще понятней и предсказуемей. Вот враги (они не понимают, то есть — не согласны), вот друзья (они с нами, они понимают), вот «средства». И пошли делать свой город-сад.

Конечно, не каждый человек склонен воздвигать перед собою ЦЕЛЬ. А из тех, кто склонен, не каждому повезет с друзьями-последователями-единомышленниками. Или сил заставить не хватит, или красноречия уболтать, или денег — купить.

Так что путь большинства людей — принять чью-то цель как свою. «Наша фирма!», «Бездомные дети!», «Процветание мое и моей семьи!», «Одеваться лучше Ким Бессинжер!», «Склеить как можно больше девушек!», «Стать актрисой!», «Выйти замуж!», «Купить машину не хуже других!», «Больше верующих!», «Больше клиентов!», «Больше армия!», «Убить Билла!», «Реформировать образование!» и «Возродить национальную гордость!». Ну и «Раскрыть глаза дочери на ее парня».

И начать бороться. Бодаться. Трудиться. Претерпевать и гордиться. Ну и так далее. За ордена и звания, за титулы и капиталы, за свободу и братство, за силу и власть... Придумано уже много.



## ЦЕЛЬ И ВЫГОДА

**Ч**ем больше людей верят в цель, в ее истинность и самоценность, тем толще калька, тем «настоящее» эта реальность. Ведь тех, кто хочет побить отступника, становится больше и бьют сильнее. Так что заглянуть за кальку страшно уже не только из-за хаоса, но и благодаря «охране» истовых единоверцев.

Впрочем, для каждого отдельного Васи толщина его кальки зависит от его, Васиной, личной веры. И если он очень уж верит в то, что изрядно расходится с верой окружающих, быть ему сумасшедшим, преступником или изгоем. Неудачником. Проповедником. Лицемером. Еретиком. Или потрясателем основ. Что, кстати, легко совместить в повседневной жизни.

Нам сейчас интереснее, зачем люди ставят свои (и верят в не свои) цели. Зачем не просто позволяют себя дурачить, а с удовольствием дурачатся сами? Какую выгоду извлекают?

Мы уже сказали это: цели (свои или чужие) формируют иллюзорный слой порядка, то есть позволяют увидеть мир понятным и предсказуемым. Позволяют «перестать бояться и начать жить» — жить по правилам.

Цель как точка отсчета иллюзорного порядка сортирует для нас людей на «своих» и «чужих», законы и правила на «справедливые» и «несправедливые», советы на «верные» и «неверные», поступки на «честные» и «нечестные» и так далее. Мир становится понятным, а значит... опля! Он кажется управляемым.

Вот она — настоящая, главная выгода всех правильных, целеустремленных и «знающих» истинную истину и правильный путь. Управлять миром\*! Хотя бы для того, чтобы сторговаться с ним за свое выживание. А еще лучше — за мелкие

\* Управлять — не обязательно командовать и насиловать. Молитвой заставить богов дать дождь и сладких гурий в раю — тоже управлять.

и большие бонусы. Блага. Ведь если я верю правильно, если моя цель — самая настоящая, то мне — полагается. Лучшая жизнь, уважение окружающих, а то и их повиновение. Мне полагаются — права. Сейчас или потом. В лучшей жизни.

Ради этого, ради эфемерных прав на защиту от проявлений хаоса, от случайной катастрофы, от неизлечимой болезни, от краха на рынке, от бессмысленного увечья, от оскорблений, унижений, немощи, нищеты и насилия — ради этой страховки человек подписывается на чужую (то есть не выдуманную, «настоящую») цель и ВЕРИТ в нее изо всех сил. Изо всего своего подспудного страха, со всей мощью страуса, ввинчивающего-таки голову в песок.

Вера Белинского в литературу, Маши в семью, Кийосаки в богатство, деда Назара в справедливость, крутого Уокера в закон (хотя бы и закон джунглей), Версаче в моду, и соседа в любую свою «правду жизни», титанические (или не очень) подвижнические усилия бизнесмена на рынке, доцента на кафедре философии, художника в мансарде, крестьянина на поле, миссионера в Африке, учителя в бедной школе и сутенера на панели — все это делается ради гарантий! Гарантий, что «я — окажусь прав, а значит, защищен».

Помните веселый блокбастер ужасов «Мумия»? Один несимпатичный, по воле сценариста, герой попадаетея свежесозданной мумии в подземелье. Он лихорадочно перебирает амулеты и шепчет слова молитв разным богам, чтобы спастись. Мумия реагирует на иврит. Но не пугается и не исчезает. Скорее удивляется: «Язык рабов? Будешь мне служить!» Ура! Несимпатичный герой спасен. Он нашел свою «правду». Оставшуюся часть фильма он убежденно прославляет своего господина и истинность его всемогущества. Ну и необходимость небольших мучений и смерти несогласных, разумеется.

А несимпатичен этот герой тем, что открыто ищет выгодную, то бишь спасительную и даже доходную, Истинную Высокую Цель. Что он сознательно перебирает варианты веры, пока не находит подходящего благополучия для его мелкой душишки.

Мы с вами симпатичнее этого блокбастерного мерзавца уже тем, что в большинстве случаев ухитряемся скрыть и от других, и от себя те же самые мотивы наших высоких целей.

Мы, нормальные люди, на деле тоже ищем, чему бы (кому бы) поистиннее такому служить, чтобы выслужить себе настоящее и будущее получше. Мы тоже надеемся, что наша «верховная Мумия» отведет от нас беду и даст кусочки получше. Даже если на роль этой Мумии идет местный завуч или «творчество Набокова».

## ЦЕЛЬ КАК СРЕДСТВО

**Т**олько если это осознать, придется признать случайность, утилитарность самих целей. И в чем же тогда будет их истинность? А если они *неабсолютно* истинные, то и гарантии становятся поживе. Страховка поплоче. Права сомнительнее. Так что искренне верующий в свою высокую цель и правду жизни — не «просто лицемер». Он честно боится усомниться.

Древние жрецы были честнее и проще. Они старались выбрать демона посильнее, чтобы тот наделил их властью за мелочь — человеческие жертвы. Разумеется, они, удачно выбравшие «крышу», приносили в жертву других, менее разумных, менее приближенных, словом, «хуже, ниже» себя. Первыми же на алтарь отправляются отступники. И все в порядке. «Посвященные» повелевают, остальные, «погрязшие во тьме», — подчиняются, обслуживают, кормят, уважают и приносят себя в жертву. Словом, лавочка работает отлично.

Сегодня у многих из нас вместо демонов нормальных — картина мира, высокая цель, «знание жизни», нормы морали и прочие... демоны. Они требуют веры в себя и обещают защиту и возвышение своим служителям.

\* \* \*

Подведем итог.

Цель — случайное и бессмысленное «начало» координат нового слоя иллюзии.

Вера в цель дает веру во всю иллюзию как в настоящую реальность.

Больше иллюзии — спокойнее жизнь: ведь в ней больше порядка.



Больше порядка — больше безопасности, страховки от несправедливости мира.

Значит, надо верить как можно безрассудней (в смысле, не рассуждая), истовее (искреннее!), надо служить великой цели — потому что она истинна.

Если ты служишь истинной цели, значит, ты понял правду мира, знаешь его законы и можешь увернуться от бессмысленной тупой случайности, значит, во-первых, тебе ничего не грозит, а во-вторых, ты лучше других, неверных. Неправильных. Не знающих истинную цель или не служащих ей так же хорошо, как ты.

Опля еще раз: жизнь налаживается. В голове.

Осталось проигнорировать все то, что не совпадает на практике, и страх должен уйти. Хаоса больше нет, есть только предсказуемость и порядок.

Не верите? Вспомните железобетонную и раздражительную убежденность окружающих вас людей в том, что:

- ты сам — причина всего, что с тобой случается;
- за все надо платить;
- ничего не происходит «просто так»;
- лучше уж сразу в петлю, чем вот так мучиться ожиданием;
- бесплатный сыр — только в мышеловке;
- нельзя прожить без хорошего образования (хорошего фэн-шуя, хорошего мужа, хорошей работы и так далее);
- нет писателя кроме Хэмингуэя (Толстого, Ремарка, Бродского), и вот сидит пророк его;
- настоящий человек должен (придумайте сами);
- все умные люди — в компании Довганя (Хаббарда, «Субару» — подставить по желанию);

- не о чем разговаривать с тем, кто не преклоняется перед Цоем (Бутусовым, Гребенщиковым, Элтоном Джоном... продолжите список);
- только армия спасет Россию (вместо армии подставьте, что хотите);
- только деньги не обманут;
- и так далее.

И теперь вспомните претензии всех этих целеустремленных знатоков истины. По ходу разговора и по ходу жизни.

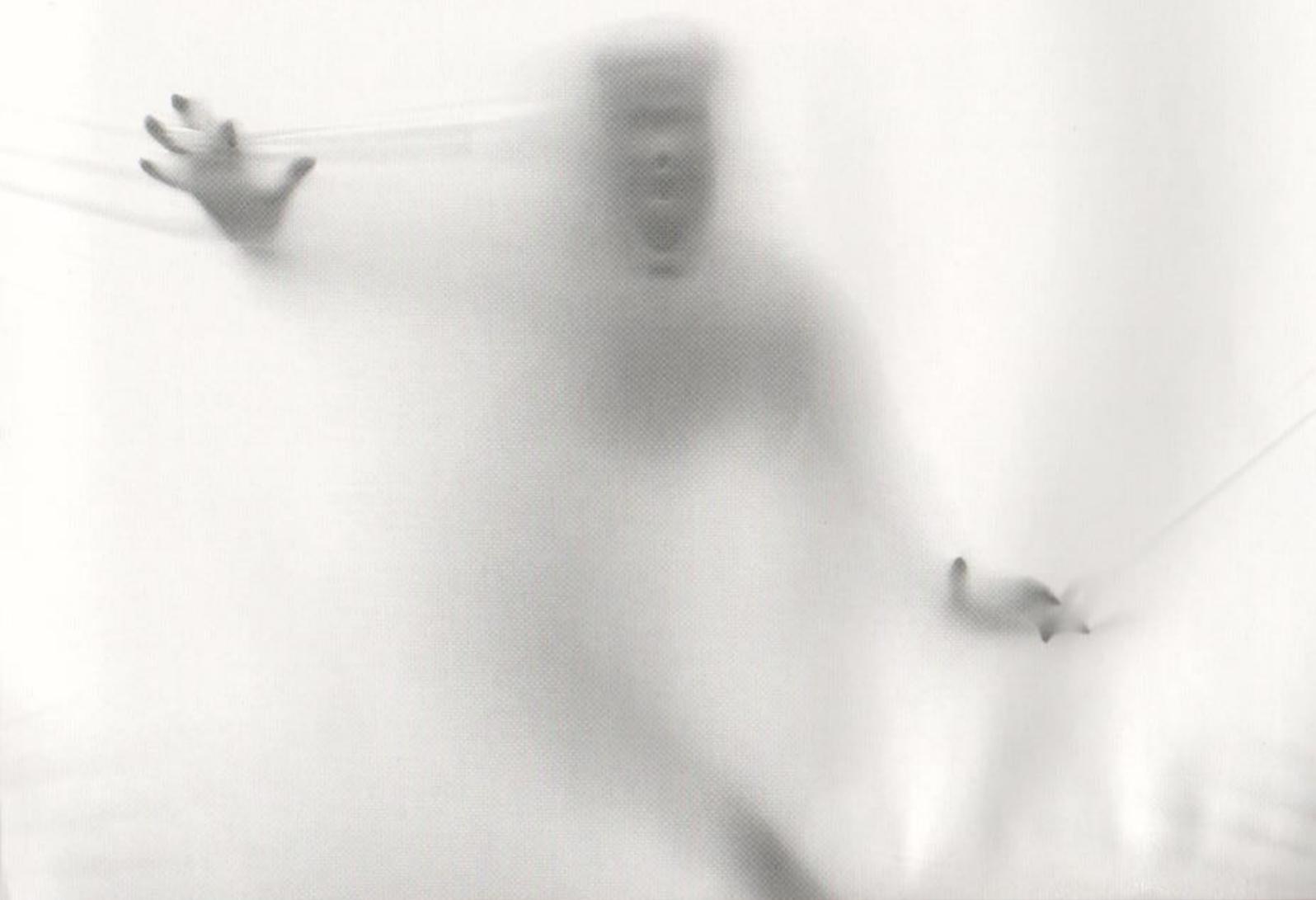
Но в этой их жизни им все ясно. Они верят в завтра. Они подстраховались. И если жизнь не столкнет их с чем-то, что ломает истинную цель и веру в нее полностью («жизнь рухнула» это называется), они уверенно проживут свою жизнь и передадут свою правду детям.

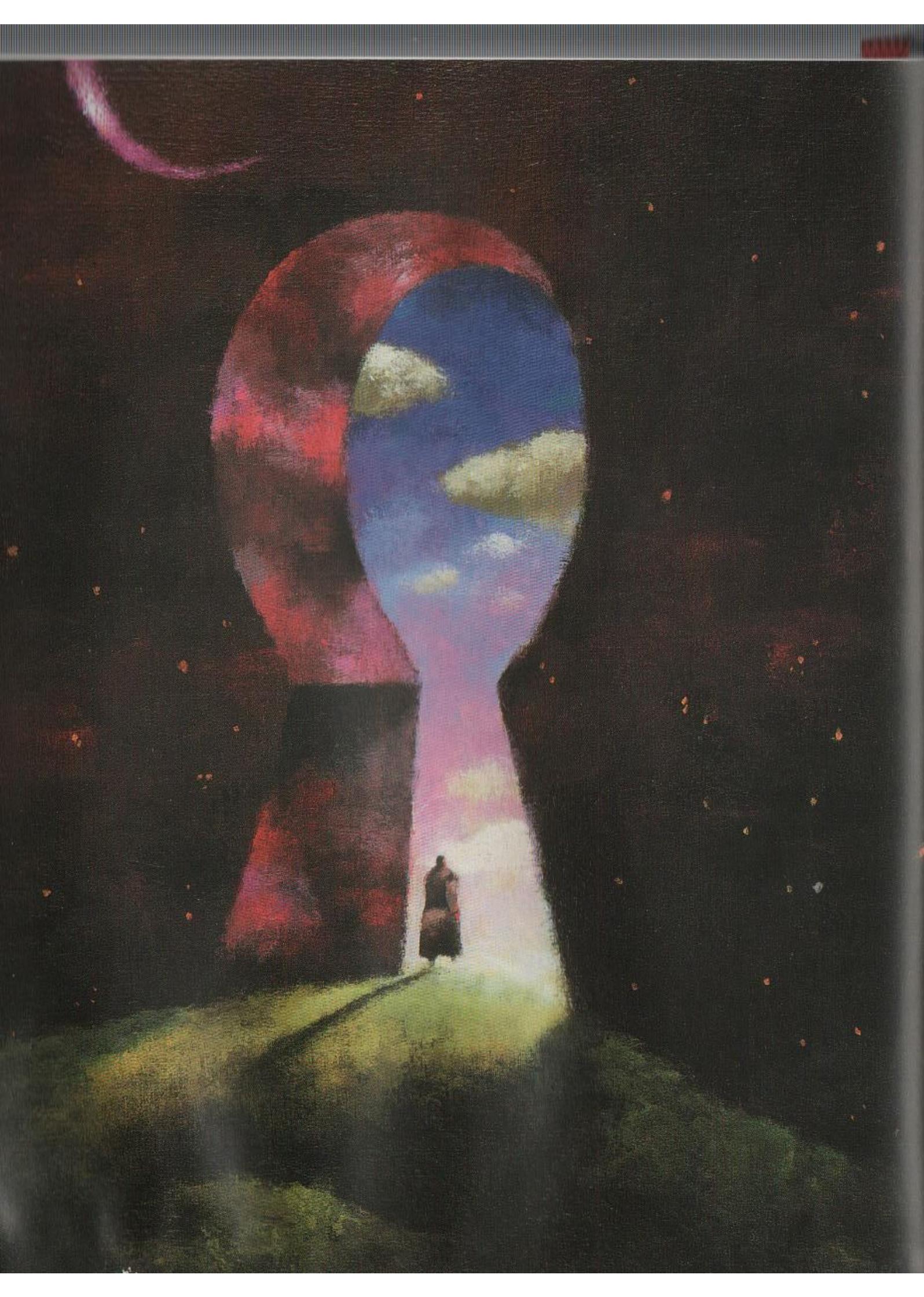
Вам не нравится слово «они»? Скажите «мы», ничего не изменится.

Важно другое. Ставящий цель — предлагает веру. Принимающий цель — принимает ее. Даже если называет эту веру — знанием.

Поговорим о путях прохождения сквозь слои иллюзии. Один из них — «академически-теологически-идеалистический» — закапывающийся в теории о теориях, то есть во все более оторванный от реальности иллюзорный мир. Другой уходит во все более прозрачные слои «порядка» в поисках ответа на вопрос: «Как все на самом деле?» Этот путь интересен своей обманчивостью. Первый шаг на нем делается вовсе не в поисках хаоса, а как раз ради большего порядка. Кажется, достаточно выйти в «над»-уровень, и все станет ясно. Но «над»-уровень оборачивается новым слоем иллюзии. Этот слой ближе к реальности «на самом деле» (ко «всамделишной» реальности), но это все равно иллюзия. Так, размытая фотография ближе к оригиналу, чем скопление пятен,

но это все еще не сам оригинал. Приподняв и эту кальку, мы опять видим не то, что «на самом деле», а еще одно приближение, еще одну иллюзию. И человек ищет «Как еще более на самом деле» — и т. д. А окончательного знания все нет, а неизвестности-хаоса все больше. Остается или «я знаю, что ничего не знаю» — и успокоиться. Или сооружать в пустоте свои собственные «начала координат» и вокруг них — свои слои иллюзии для других. Тогда заканчивается поиск «единого и окончательного знания», «общей теории всего» и начинается ценность прикладных, практических навыков, технологий, способных создавать и поддерживать иллюзорные слои.





# ИТОГИ И ВЫВОДЫ, *или «Передайте на компостер»*

**К**ому «слой иллюзии», а кому и игровая площадка. Хорошо, если не песочница. Пусть цель — первый камень нового слоя иллюзии, но что же строительный материал? Из чего лепить?

Назовем это мифом. Или субъективной реальностью.

За реальность объективную у нас, напомню, идет первозданный хаос. Энергетические бури и крики скандала в другом городе, голодные корчи африканцев и ультрафиолетовые волны, пьянство последних народов Севера и деление клеток в пятке соседа по автобусу. И так далее: все то, что «есть», но проходит мимо нас. Прямо сейчас и всю жизнь. В этой объективной реальности нет (как говорят физики и философы) цветов, пространства и времени. А также «добра» и «зла».

Нет «вторников» и «удач», «синусов» и «горя». А что есть? Материя и энергия, «данные нам в ощущении». Кто-то скажет, что и вовсе только энергия в разных формах.

А еще голодные хищники, бактерии малярии и тифа, мутации, старение и разложение. Капли росы на лепестках, голодные акулы, мухи цеце, обжигающее кожу солнце пустыни и вращение планеты вокруг своей звезды.

А чего нет? А вот чего нет — то и формирует наш понятный и упорядоченный мир. Наши слои иллюзии. Права и надежды, порядочность и бескорыстие, карьера и выгода и, кстати, «добро» и «зло». Точнее, «добры» и «злы» разных слоев. Пусть этого нет в реальности объективной, зато в субъективных — хоть отбавляй. А где у нас находятся субъективные реальности? Ясное дело, в головах.

Всего делов-то. Выдвинули идею (по-нашему — цель) и изнасиловали ею «массы». А дальше все завертится само. Ведь — и в этом простая гениальность нашего человеческого мира — мы живем и действуем, отталкиваясь не от того, что есть, а от того, что мы думаем, что есть. То есть чихать нам на объективную реальность с высочайшей колокольни. Мы реальность эту и знать-то толком не знаем. И, что характерно, знать не хотим. Потому что страшно и неприятно.

Зато мы хорошо усвоили салат из реальностей субъективных. Мы знаем, как правильно и надо, что такое «хорошо» и что такое «плохо», где в сортире пролегает фэн-шуй и с чем его едят. Мы честно ценим «любовь» и плюемся на «измену», гордимся «величием» и стыдимся «низости». Ну, словом, все то, о чем уже было сказано. И не раз.

И опля — главный фокус современности: из иллюзий и бреда рождается поведение — наш вклад в объективную реальность.

Вот новая маленькая цель укоренилась и — для начала в нескольких головах — пустила корешки, попала в их представление о настоящем, о реальности. Теперь это уже не «иллюзорная фикция», а «факт». Вроде «неотъемлемых прав человека».

Сначала это факт так себе, маленький. Дрянцо, прямо скажем, а не факт. Но эти несколько обращенных рассказывают другим. И осуждают несогласных. Хотя бы и взглядом. А дать волю — так и чем похуже. Вот, скажем, папа римский Григорий, кажется, VII, начал казнить недалеких современников, что не поверили в его прямую связь со святым Петром — и как бодро дело пошло! Пара поколений — и как будто так и было. Не просто «священник из города Рима», а «наместник святого Петра».

Не веришь, во что надо — не будет тебе одобрения, льгот, финансирования, просто сладкого не перепадет. И вот уже сердце наполняется радостной верой. Конечно, верю! Конечно, есть! Как же не быть, если кто верит — кушает, а кто не верит — сидит преимущественно на колу или просто на хлебе и воде?! Хотя бы и в этом, отдельно взятом сарайчике.

И вот уже добровольные (и не очень) проповедники пошли делать из идеи реальную силу. То есть овладевать массами. Они рассказывают, они одобряют, они осуждают, они угрожают, они сулят, они улыбаются, они распаляются гневом, корчат губы презрением, визжат осуждением, грустно улыбаются пониманием, веселятся поддержкой и радуются приобщению тебя к «истинному свету» «самой истинной» иллюзии.

Иногда их сил не хватает. Это когда за проповедью так и не появляется инквизиция. Но если у кукловода, вбившего первый гвоздь иллюзии, или у его коллег, заметивших расползание новой идеи и прикинувших свою выгоду, есть возможности привлечь карательный аппарат — дела пойдут.

\* Как символ и феномен. Автор вовсе не призывает возродить хоть что-то из наследия гитлеровских времен.

Прежде чем идти дальше, отметим это еще раз: для хорошей пропаганды нужно гестапо\*. Хотя бы и добровольное. На худой конец, виртуальное. Типа адских печей в другой жизни. Но для большой иллюзии одних угроз мало. Нужны реальные лишения. Отступников не берут на работу, выгоняют из дома, с ними не разговаривают, их хуже кормят, просто бьют на улицах или сажают в тюрьмы, стегают презрением или хотя бы смущенно опускают глаза и не подают руки. Вот тогда идея набирает силу. Пусть эти лишения будут не везде, пусть в своем кругу — это начало.

Чем идея массовой, тем серьезнее претензии к карательной машине. Что бы стало с христианством, если бы не углядевшие в нем свой интерес римские императоры с их устоявшейся привычкой развешивать вольнодумцев на крестах? Где бы был полвека психоанализ, если бы отступников не лишали работы? Что случилось бы с французской модой, если бы немодников не лишали доступа ко двору со всеми вытекающими? Что происходило бы с очередными навороченными моделями телефонов и автомобилей, если бы владельцев «вчерашнего дня» не держали за лохов и неудачников?

Хорошая проповедь обязана указать на отступника, как на врага. Или, на худой конец, придурка. Не уляжется в головах идея света без идеи тьмы. Да и «добро» без «зла» несколько... непонятно. Так что чуть ли не столько же сил, сколько на воздвижение «истины», требует одновременная проповедь «лжи». Надо ж людям знать, кого не любить и чего бояться. «Ты туда не ходи, ты сюда ходи!»

И вот, идут в мир подпертые сзади проклятием и заградотрядами пламенные проповедники «добра и света на очередной новый лад». И «жгут сердца глаголом». И наддают харизмой. И пугают искренней угрозой и горячей верой. А кое-где угрозы и реализуют. «Кто не с нами, тот против нас». А рядом идут те, кого «не поймут свои», если они не пойдут рядом.

Под этим напором другие, и без того склонные искать «правду» и «порядок», думают что-то вроде: «А может, и вправду?» А потом начинают добровольно компостировать мозги остальным, подкрепляемые угрозой неподачи руки. Ну и хорошо: новый слой иллюзии отвоевал себе место под солнцем.



## ШТУРМОВЫЕ ОТРЯДЫ ДОБРА

**А** если не воевать с вольнодумством и допускать «плюрализм» взглядов на свою истинную истину? Сразу фигня получается! Процесс же обратно идет. Сначала перестают бить за сомнения, а там уже и новый пророк восстанет со своим глаголом. И уж он-то не постесняется: всю паству отобьет.

Вот расслабился супруг, сходил налево. Жена его «поняла». А он тут и в святости брака засомневался, и в единственности своей любви заодно. Да и друзья его засуетились. А взгре-ла бы вовремя, траванула бы душу горячей слезой, глядишь, и успокоился бы и сам, и дружки.

Или вот Галилей. Недодавили вовремя и что теперь? Ве-ра в науку всю отрицает веру в церковь. Конкуренция, однако.

И, кстати, наоборот. Недодавленная в свое время в Советском Союзе церковь в России уже развернулась во всю свою обличительную мощь. Где та Мария Арбатова со своим растерянным призывом: «Давайте же наконец будем уважать и чувства неверующих»?

Неправда, что меньшинство сплочено. Как раз большинство. Меньшинство потому и сплачивается, чтобы стать большинством. Хотя бы и в своем узком кругу. И там, в этом узком кругу, презирает и по мере сил организует гонения на «не таких». Без гонений на сомневающихся иллюзия не приживается.

А так — все отлично. Идея — первые фанаты — первые обращенные (и первые жертвы) — а там вторые, третьи и так далее. Вот уже и штурмовые отряды есть из кого набрать. И если физическое уничтожение почему либо не приветствуется, то появление конкурентов только укрепляет веру.

Наличие врагов — слуг тьмы — наглядно доказывает нашу правоту.

Они гнусные лжецы? Они мошенники и грабители? Они насильники и извращенцы. Отлично! Значит, мы — как раз все в белом. На таком-то фоне. А то, что немножечко врем, слегка мошенничаем и не брезгуем краденым, а еще насильничаем и извращаем по мере сил, — так мы ж для дела света и во имя добра. И та сволочь, которая скажет, что мы и они — близнецы-братья, — та сволочь и есть провокатор и вообще засланный к нам. Чтоб не мешал держать в узде верующих в торжество тех или этих «самых истинных идеалов».

Тут главное правильно своих штурмовиков сориентировать. Бить надо не «их». А тех «наших», которые плохо ненавидят «их». А с «их» вольнодумцами «их» же штурмовики сами и разберутся.

Подведем итог. Для того чтобы соорудить хотя бы небольшой слой иллюзорной реальности, нам нужны:

- простая и понятная идея истины;
- обратная идея лжи и зла, тоже простая;
- проповедники и пряники для согласных;
- инквизиция и санкции для несогласных;
- рычаги воздействия.

Вот об этом, о рычагах — вся книга. Главные итоги подведены. Остальное — дело техники.

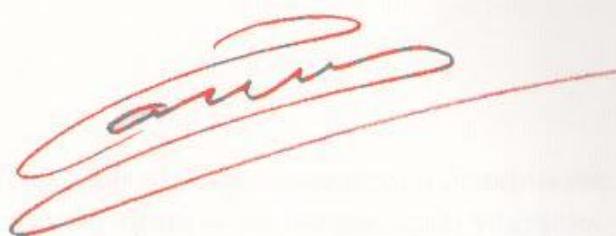
## *Последние замечания*

Теперь, когда вы книгу прочитали (или просто просмотрели), не могу не признаться: некоторая нарочитая резкость стиля выбрана не случайно. Так актерский грим вблизи кажется грубыми черными полосами, но из зала смотрится аккуратными тенями. Если бы актер наносил изящный

макияж, мы, зрители, видели бы лишь белую маску без деталей.

Читатель, без сомнения, человек вменяемый, и всевозможные «если», «в то же время» и «бывают исключения» додумает сам. Мне же хотелось как можно более выпукло подать основные мысли.

Удачи в бизнесе и в жизни!



Тимур Гагин, 2007  
[www.gagin.tv](http://www.gagin.tv)