



Москва 2016

Юрий Белоиван

МОЙ КЛЮЧ

Издательство
«Бульба-Пресс»

Белойван Ю., МОЙ КЛЮЧ
Издательство «Бульба-Пресс»
Москва, 2016

Автор идеи Юрий Белойван ©
Автор текста Юрий Белойван ©
Иллюстрации Арсен Джаникьян ©
Дизайн, верстка Галина Букша

Все права защищены.
Право на издание принадлежит издательству ООО «Бульба-пресс»
Адрес издательства: г. Москва, ул. Самотечная, д. 9
www.beloyvan.ru
www.tarasbulba.ru
ISBN 978-5-9905549-2-4

Мудреца спросили: «Почему женщина, доступная всем, считается плохой женщиной, а мужчина, который добился многих женщин, пользуется популярностью, ему завидуют, на него хотят походить?»
Мудрец ответил: «Это как замок: тот, который можно открыть любым ключом, никому не нужен. А вот ключ, который подходит к любому замку, считают ХОРОШИМ КЛЮЧОМ».



ЮРИЙ БЕЛОЙВАН, биография

Юрий Белоиван родился в 1966 году в Киеве, на Шулявке. Окончил среднюю школу № 74. Потом армия, попытки заработать деньги, а отсюда и частая смена работы — от санитара в больнице и рабочего на заводе до директора фондового департамента одного из банков. Как признается он сам, сначала его биография не отличалась от биографий большинства тех, кто сейчас держит в руках эту книгу.

Кто знает, возможно, отсутствие высшего образования в этом случае, вопреки тенденциям, сыграло позитивную, а не негативную роль. Ведь если бы он окончил университет или институт, то имел бы все шансы превратиться в «канцелярскую крысу» и всю жизнь горбатиться за зарплату. Но в его ситуации сработало ироническое правило многих миллионеров: «У меня ничего не было, так что не оставалось другого выбора, кроме как стать богатым».

Судьбоносным становится переезд киевлянина в Москву, которая манила к себе большими перспективами. И Белоиван действительно не упускает шанса воспользоваться ими. Там он тоже меняет несколько офисов, и наконец в 1999 году решает открыть собственный ресторан украинской кухни. Стимулировало его несколько факторов: финансовый кризис, который давал возможность начать бизнес за относительно небольшие деньги, вкусы россиян, которым нравились украинские борщи и вареники, и наличие родственницы, которая умела все это вкусно готовить.

Очевидно, тогда даже самые безоглядные оптимисты и не подозревали, что придет время, и тот первый ресторан разрастется в целую сеть, которая будет насчитывать почти два десятка заведений в Москве, Нью-Йорке и Киеве.

Свой секрет успеха Белоиван объясняет просто: «Я не хотел создавать проект одного дня. В бизнесе должна быть идея. Когда в его основе лежит нечто большее, чем зарабатывание денег, ты обречен на успех».

Вместе с тем в Москве «паренек с Шулявки» начинает интересоваться миром. Он участник экспедиций в Индию, Папуа – Новую Гвинею, Африку, Непал, Тибет, Аргентину. Путешествия выбирает, в отличие от нуворишей, отнюдь не по принципу «где легче и спокойнее». Наоборот – осваивает самые рискованные и сложные маршруты. Например, Северный и Южный полюса, когда несколько недель пришлось брести по снегу при сорока градусах мороза.

Параллельно интересуется альпинизмом. Ставит перед собой цель покорить высочайшие вершины планеты. И это ему также удастся. Апогеем, незадолго до его 45-летия, стала двухмесячная экспедиция на самую высокую гору – Эверест. Он рассказывал позже, что не был готов к ней ни физически, ни морально. Но пошел. И все-таки победил гору. Воспоминания об этом отражены в его книге «Тибет/Непал: путешествие в другую реальность».

«Там, на вершине, я на практике понял, что означает выражение “Выше головы не прыгнешь”. На такой высоте раньше летали советские Ту-154. Представьте, что вы летите в самолете, только что погасло табло “Пристегните ремни”, стюардессы начинают разносить напитки, а вы смотрите в иллюминатор и видите меня, который машет вам рукой. Это не сравнится ни с первым, ни со вторым, ни даже с третьим открытым тобой рестораном. Это космос. Выше тебя только Бог» (из интервью журналу «Форбс»).

Свои впечатления от путешествий Белоиван непременно передает с помощью фотографий, которые демонстрирует на тематических выставках, и художественных текстов.

О странствиях пишет много и словно бы «инфицирует» своими рассказами окружающих. Наверное, это не удивительно, ведь он убежден, что путешествия — «это мечта в чистом виде, а жизнь на диване познать не дано».

Сейчас Юрий Белоиван занимается скульптурой, развивает собственное издательство, поддерживает благотворительный ортопедический фонд. Но самым главным его проектом, как он шутит, несомненно, является семья, ведь вместе с женой они воспитывают четверых детей.

«МОЙ КЛЮЧ»

Слово от автора

Написание книги — занятие не из простых. Особенно когда я знаю, что большинство людей сейчас не читают, как и не верят в то, что кто-то будет на самом деле разделять с ними секреты успешной работы.

Идея написать «Ключ к успеху» пришла после того, как я понял, что объяснить каждому из более чем тысячи сотрудников, чего я ожидаю от них и от бизнеса, просто нереально. Ты проводишь какие-то тренинги и совещания, разговариваешь с каждым работником отдельно и тратишь на это огромное количество времени и энергии, а результат иногда получаешь нулевой. В итоге это начало напоминать мне бои Дон Кихота с ветряными мельницами. Я понял, что ситуацию нужно менять. Так и родился замысел написать книгу, систематизировать в ней все свои знания, навыки и опыт. А точнее рассказать тем, кто работает вместе со мной о том, что я от них ожидаю. Надеюсь это упростит и улучшит наши отношения.

Верю в то, что мой труд не пропал зря. Верю, что мысли и идеи будут интересны. Верю, что книга избавит от необходимости читать сотни бизнес-книг тех, кому это не интересно.

Так или иначе, но вот «Ключ к успеху» лежит перед вами. Книга разделена на двенадцать глав, в которых я пытаюсь понять и показать читателю механизм Успеха. Почему люди рождаются в одинаковых условиях, грубо говоря, вместе ходят в один детский сад и вместе проводят школьные годы, но потом их судьбы так резко изменяются. Один становится успешным, богатым и известным, а другой, в лучшем случае, всю жизнь протирает штаны за мизерную зарплату.

Здесь вы прочитаете о том, как важны планирование, самодисциплина и умение «правильно» думать. О том, почему каждый из нас, несмотря ни на какие временные обстоятельства, уникален и способен коренным образом изменить свою жизнь, стоит только этого захотеть. Говорю это со всей ответственностью, потому что сам с ужасом вспоминаю времена, когда горбатился на заводе за 200 долларов и к тому же еще боялся, чтобы меня не выгнали с работы.

Конечно, как руководитель бизнеса я не мог оставить без внимания вопрос о взаимоотношениях с клиентом и коллективом, постоянный конфликт «труда и капитала» — Карл Маркс давно умер, но проблема актуальна, как и десятки лет назад.

В этой книге я также рассказываю о своем собственном пути, о том, как зародилась сеть ресторанов «Корчма “Тарас Бульба”», пишу о своих путешествиях и о том, как один-единственный день или человек может изменить твоё мировоззрение. Я пытался сделать так, чтобы каждый читатель мог найти в ней что-то для себя. Кто-то увидит в ней тренинги и мотивацию двигаться вперед, а кому-то по душе придутся очерки о путешествиях, в которых, например, описаны экспедиции на Эверест, Северный и Южный полюса и так далее.

Посвящаю эту книгу всем тем, кто еще не разочаровался в жизни и хочет ее изменить. Людям, которые все эти годы были рядом со мной и в той или иной мере влияли на мою жизнь. Прежде всего жене Даше и четверым детям, которые дали понимание, что без семьи существование становится пустым, а деньги превращаются в пыль под ногами.

Я не претендую на то, что изобрел велосипед и в книге все уникальные методики придуманы мной. Я прочитал сотни книг и испытал теоретические советы на практике. Могу с уверенностью сказать — то, что советую на этих страницах, работает.

*Искренне ваши,
Юрий Белойван*

О руководителе

Когда-то мне в руки попала книга «Созданные навечно» о компаниях с долгою, иногда более столетней историей в бизнесе. Там было десять сходных черт таких компаний. Изучив все десять, я понял, что по удаче или Божьей милости я сделал девять из них. Десятая — миссия, цель или концепция — была упущена. Так на восьмом году существования «Тараса Бульбы» я написал миссию сети. Сожалею, что не знал об этом в первый день. Но так или иначе, хоть и не отраженная на бумаге, эта миссия существовала с первого дня.

Миссия должна объяснить сотрудникам цели и задачи, стоящие перед ними, сделать эти задачи более осмысленными, стать мотивом для исполнения этих целей. Она придаст сотрудникам силы, наполнит энергией и смыслом, не позволит мечте разбиться о время и обстоятельства.

Формируя миссию предприятия, хочу обратить внимание на то, что необходимо быть максимально открытым и честным. Учитывать интересы, надежды и даже мечты клиентов. Уважать их принципы и убеждения. Необходимо помнить, кем мы являемся (как предприятие), помнить о наших особенностях, отличительной идее и о том месте, которое мы занимаем и которое еще могли бы занять.

Идея должна стать побудительным мотивом для сотрудников предприятия для выполнения тех или иных распоряжений, фактором оценки того или иного поступка.

Помните: благородная цель в сочетании с грамотным руководством и достойной платой поможет сделать чудеса и достичь целей, даже кажущихся несбыточными.

Есть простое правило 3-х Н:

Нет Ничего Невозможного!

Смысл «Корчмы Тарас Бульба» я вижу:

- в идее родного дома, куда всегда возвращаются;
- в празднике, который мы создали для наших гостей;
- в уважении и заботе;
- в пользе для наших гостей и заботе об их здоровье;
- в уважении к глубоким историческим украинским традициям;
- в ознакомлении с этими традициями представителей других (не славянских) народов;
- в мире и дружбе, без которых невозможно представить счастье обычных людей, – ведь такими и является большинство наших клиентов и сотрудников.

Итак, миссия «Корчмы Тарас Бульба»:

Мы работаем и стали родным и гостеприимным домом для всех, кому это важно. Домом, в который каждый, побывавший здесь хоть раз, всегда возвращается, приводя родных и друзей.

Мы сделали жизнь наших гостей праздничной, заботимся об их здоровье и безопасности, уважаем их убеждения и желания.

Мы не просто ресторан, а место, в котором люди вспоминают о своих традициях и корнях и знакомятся с культурой Руси. Мы вносим свой вклад в дело мира и взаимопонимания. И да поможет нам в этом Бог.



*Мы работаем и стали
родными гостеприимным домом
для всех, кому это важно. Домом,
в который каждый, побывавший
здесь хоть раз, всегда возвращается,
привозя родных и друзей.*

В этих нескольких предложениях содержится смысл деятельности предприятия. Они должны стать задачей и целью для каждого сотрудника. Каждый из них должен задуматься – стал бы он толкать гостя или не здороваться с ним у себя дома. Каждый должен понять, что хозяйка не может нарушить свой фирменный рецепт, когда готовит угощение для близких людей.

Вот с этой точки зрения и следует оценивать свое место в коллективе, а также пользу, которую мы приносим себе и предприятию. В сети ресторанов «Корчма Тарас Бульба» эти слова все сотрудники обязаны знать наизусть. Не просто знать, а работать над тем, чтобы они стали реальностью. «Стали» – потому что я понимаю: это мое желание – не всегда реальность. Не все пока получается так, как хотелось бы. Но мы стремимся сделать все для того, чтобы быть ближе к идее и цели, для которых создавалась «Корчма Тарас Бульба». Также необходимо разъяснять, что не деньги являются главным. Они могут быть одной из целей нашего работника. Но если перед человеком стоит только эта цель – ее очень трудно выполнить. А самое главное – с такой целью в жизни трудно считать себя человеком.

Лично во мне отношение к деньгам и людям изменили путешествия. Однажды мы были на Байкале, пошли на небольшую гору, взяли с собой только одну бутылку воды, она быстро

закончилась, было очень жарко, у людей начались тепловые удары. У меня была вся касса, такая пачка денег, где-то миллион рублей. Приблизительно сорок тысяч долларов. Я достаю эту пачку денег и говорю: «Дайте мне банку “Кока-Колы”». Они мне: «Нет». Я понял, что это настоящая цена денег, когда даже бутылку воды невозможно купить. А когда дойдешь к источнику сам, то она доступна тебе бесплатно. Эта ситуация для меня изменила ценность банкнот. Я до того времени их идеализировал. Казалось, они дают свободу, власть над людьми. Постепенно понял, что должно совпадать множество обстоятельств, чтобы они работали. После этого уже не делаю из них культа.

Так и с вещами. Цена носкам на земле – \$2, но если ты забыл взять их на Эверест, то обморозишь ноги и умрешь. Получается, что цена жизни – это те же \$2. В экспедиции на Эверест, в которой я принимал участие, у одного американца замерз редуктор – клапан, через который поступает кислород. Альпинист начал задыхаться, у него тут же пропало зрение и наступила настоящая истерика. Повезло, что у русского альпиниста оказался запасной редуктор, и он подошел к американскому кислородному баллону. Американец задыхался. Так его жизнь оказалась немного ценнее носков, потому что редуктор стоил аж \$20.

Никто еще не сделал цивилизацию из того, что накапливал деньги. Цивилизацию сделали люди, которые ходили на Северный и Южный полюсы, летали на каких-то крыльях, на воздушных шарах, куда-то лезли и что-то делали.

После всего вышеизложенного считаю, что можно не объяснять важность знания и понимания материала каждым сотрудником предприятия. Руководитель обязан превратить обозначенный мотив в реальность.

Каждый должен знать простую истину: что будет счастливым настолько, насколько будет полезен миру.

Введение

НАЙТИ СВОЙ КЛЮЧ К УСПЕХУ

Очень сожалею, что когда-то давно мне не встретился в жизни человек, который рассказал бы то, что написано тут. Что не попала такая книга. В восьмидесятые таких, наверное, не было ни на русском, ни на украинском языках.

Как теперь легко занимать эти мысли у разных авторов источниках – от Библии до Стругацких. Все легко, когда есть знания. Мне пришлось узнавать на собственном опыте. Читать сотни разных и иногда противоречивых книг. Теперь я точно знаю, почему у разных людей в похожих обстоятельствах так по-разному складываются судьба и жизнь.

Два человека могут жить в одних условиях, учиться в одном классе, и все у них будет похожим, даже одинаковым, но один, так ничего и не добившись, тихо или шумно спивается, не увидев даже соседнего города, а у другого весь мир «в кармане». Получается, что не обстоятельства, точно, делают нас. Не судьба-карма, и мы не бессильны сопротивляться, создавать, идти, не все предопределено, и от меня все зависит. Я – не овощ, не полено, не щепка в реке, не плыву по течению и не жду, чем все закончится. То, чего я добился и добиваюсь в жизни, не кто-то написал заранее, а я не иду проторенным курсом.

Возможно, есть судьба, есть предназначение, есть день первый и есть день, когда пора. Я уверен, что все, что будет между днем первым и днем последним, – тут уж я сам, ну, или от меня многое зависит. Аминь.

Это я понял и делаю то, что от меня зависит. Делаю для себя, для своих близких, для тех, кто просто окружает меня.



*Не судьба, карма, и мы
не бессильны сопротивляться,
создавать, идти,
не все предопределено,
и от меня все зависит.*

Делаю не потому, что я такой хороший и добрый человек.

Я делаю это потому, что принимаю на себя ответственность за все происходящее. За людей, которые рядом. Ведь самое главное в жизни – это люди, которые находятся рядом. Без них все теряет смысл. Для них создан мой ресторан, для людей. Люди в нем работают. Хозяева и Гости. Клиенты и Сотрудники. Речь пойдет о них. Это те, кто работает и те, для кого работает ресторан.

Итак, начну с тех, для кого. Здесь все настолько сложно, что по этой теме написаны тысячи книг. Для себя коротко формулирую, что в отношениях с ними главное, чтобы они были довольны. Запомните, **ДОВОЛЬНЫ**. Буквально,

без всяких «взаимопониманий», «уважений» и прочего бреда. ОНИ должны быть ДОВОЛЬНЫ. Тогда Вы или Ваше предприятие выполните свою главную задачу, т.е. получите прибыль.

Я не готов обсуждать разные дурацкие «а если»! Ну, например, а если они захотят бесплатно, или чтобы им приплачивали за визиты. Таких «а если» может быть миллион, но я не Андерсен, это не сказка, а Вы люди взрослые, значит, мы с Вами понимаем, что я имею в виду, а именно нормальные просчитанные взаимоотношения клиента и предприятия, без идиотских фантазий на произвольную тему, сочиненных Вами лишь для того, чтобы со мной не соглашаться. Кто идет к цели – ищет путь, кто спит – причину бездействия. В жизни многие из Вас выслушают внимательно и сделают по-своему. Знакомо?! Бывает?! Здесь же можете не читать дальше и надеяться, что все у Вас будет хорошо. Для тех, кто все-таки хотел бы разобраться или просто узнать мое мнение, и составлен данный опус.

Для тех, с кем я работаю, с кем сделаю своего клиента довольным, а значит, получаю прибыль. Вы ведь хотите зарабатывать деньги? Скажите мне, что деньги для Вас не



Для себя коротко формулирую, что в отношении с ними главное, чтобы они были довольны. Заполните. Довольны. Буквально, без всяких “взаимопониманий”, “уважений” и прочего бреда.

главное?! Не главное, потому что Вы сказочно богаты, или их Вам никто не дает, а то, чего нет и не будет, не может быть важным!

Экономите, обманываете и ведете посредственную жизнь. Кто-то сказал: «Не бойся смерти, бойся скучной, посредственной жизни».

Хочу достичь еще одной договоренности – понимания, что работают для того, чтобы заработать, а главная цель любого капиталистического предприятия – Это???

– Правильно!!! Получение прибыли (притом, разумеется, что клиенты наши будут довольны).

Я писал ранее, что деньги не могут быть главным мотивом и целью. Их место в списке важности четвертое или пятое. Но деньги – это кровь бизнеса. Без них не работает схема товар – деньги – товар и т.д.

Так же для сотрудников. Невозможно думать о высоком, когда в карманах пусто, когда жить негде, когда голод сжимает твое горло костлявой рукой.

Задумайтесь, кто для Вас является клиентом, – это важно! Это ведь не только те люди или организации, для которых Вы работаете, это еще и работодатель, который Вам эту работу дал. Поэтому, пока Вы сами не станете работодателями, Вы должны, именно обязаны, помнить, что клиентов у Вас две категории. А вот когда станете работодателями, останутся только люди и организации, которых Вы обслуживаете.

Я намеренно (может, лишь для примера) не останавливаюсь на специализации – правила и практика продаж, назовем это так, для всех одни. Независимо от того, продаете ли Вы услуги, товары, интеллектуальную собственность или, извините за резкость, себя в качестве рабочей силы. Подход и методы одинаковы. Специализация, безусловно, важна, но от нее правила не меняются.

Итак, довольный клиент – это клиент, который с Вашей помощью решил все свои проблемы или думает, что решил. На самом деле то, что думает клиент, намного важнее того, что происходит в действительности. Если клиент считает Ваши условия выгодными, значит, так и есть на самом деле, если наоборот – он тоже прав. А вот то, что об этом думаете Вы, никого, кроме Вас, не интересует. Хотите, чтобы интересовало, покупайте у себя сами или сами платите себе зарплату.



Попытаемся определить, из чего складывается мнение клиента о Вас:

1. Сроки.
2. Профессионализм.
3. Способность предложить больше, чем от Вас ожидают.
4. Цена.
5. Качество.

Способность дать больше, чем от вас ожидают, – это близко к профессионализму, с той лишь разницей, что для этого требуется знать и о продукте своих конкурентов.

В ресторане все гости хотят отличного сервиса и общения с хорошими людьми. На деле они видят ходячие автоматы, равнодушные и бездушные. При этом гости сами не здороваются с сотрудниками и относятся к ним соответственно. Со сроками все понятно. Время – деньги, чем быстрее без потери качества Вы можете делать свою работу, тем более ценным становитесь для своего клиента.

Профессионализм – здесь несколько сложнее (ведь в наше время понятие профессионализма отсутствует).

Если коротко, то Вы должны знать о своем продукте все.

Способность дать больше, чем от Вас ожидают, – это рядом с профессионализмом, с той лишь разницей, что для этого требуется знать и о продукции своих конкурентов.

Ведь исходя из их предложения клиент строит свои предположения о Ваших возможностях. Например, все продают сейчас цифровые фотоаппараты, но кто предлагает краткое занятие по пользованию сложной техникой?

Не говоря о программном обеспечении, без которого эти фото не сохранить, не обработать.

То же самое относится к обязанностям. Под словом «обязанности» Вы должны подразумевать не должностную инструкцию, где по пунктам все расписано. Обязанности сегодня – это, скорее всего, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за все происходящее. Не только на Вашем рабочем месте. За Мир в целом, как не глупо это звучит. А не только Ваш продукт и его продвижение. Это понятие должно включать все, абсолютно все, что связано с продвижением Вашего продукта. Не следует надеяться, что диплом ВУЗа сделает Вас профессионалом, ведь стандарты изменяются каждый день, и знания требуется пополнять ежедневно. По мере движения возникают новые барьеры в общении с клиентом, требующие решения немедленно, и лишь грамотный сотрудник решает их, а не копит для того, чтобы объяснить клиенту, начальству и себе, почему он не выполнил ту или иную задачу. Приготовьтесь тогда объяснять дома, почему Ваша фирма обанкротилась или почему Вы остались без работы.

Цена составляется из предыдущих трех пунктов. Товар стоит столько, сколько готов за него платить клиент. Поэтому у профессионала с кратчайшими сроками и дополнительным пакетом цена может быть ниже или выше – в любом случае клиент предпочтет его. Вы покупали когда-нибудь у лоха, через месяц без гарантии лишь из-за того, что цена у него ниже на 10%? Хочется повторить? Скажите, о каком товаре идет речь? Когда даешь то, что ожидают, можешь продавать это дороже. Поэтому я не люблю скидки. Скидки – это как признание – мой товар (услуга) не стоит, на самом деле, того что я за него прошу.

НАЗЫВАЙТЕ ЦЕНУ УВЕРЕННО.
ГОРДИТЕСЬ ВАШЕЙ ЦЕНОЙ.
ОБЕСПЕЧИВАЙТЕ ЕЕ.



Качество стоит на последнем месте отнюдь не потому, что не является важным; просто качество в наше время – категория обязательная, т.е. является непременным требованием, а не заслугой, если мы говорим о длительном сотрудничестве.

Качество стоит на последнем месте не потому, что не является важным, скорее, качество в наше время – категория обязательная, т.е. является обязанностью, а не заслугой, если мы говорим о длительном сотрудничестве.

Здесь нет рекламы (которая, как говорят рекламщики, является двигателем торговли). Вспомните, что Вы купили по рекламе (кроме зубной пасты, пива, чипсов и лезвий «Жиллетт»)? Скорее, больше отзывы и рекомендации близких людей, кому Вы доверяете. Вспомните, что они Вам говорили? Не те ли пять перечисленных пунктов (в той или иной форме)? И чем их больше, тем восторженней отзывы. Есть ли в этих пунктах внешние, не зависящие от Вас факторы? – Их нет! Значит, все зависит от Вас и от Вашего желания.

- **Сроки** – организация, слаженность, взаимодействие, планирование, четкий контроль.
- **Профессионализм и ответственность** – постоянное получение информации, адаптация ее для клиента (остерегайтесь непонятных слов и терминов), изучение и совершенствование

процесса, ежедневная учеба. Каждый день улучшать себя, продукт, все, что возможно, хотя бы на 1% в день. Главное, знать и понимать, в чем это выражается. Это не трудно – 1% в день. В год 365%, как Вам такой прогресс?

- *Способность предложить больше* – изучение предложений конкурентов, поиск новых возможностей и предложений.

Кеннеди сказал: «Не думай о том, что твоя страна должна тебе. Подумай о том, что ты сделал для своей страны. Когда начнешь делать ты». А теперь скажите, сколько раз Вы говорили: «Начну с завтрашнего дня, недели, месяца, года или потом успею», не вели записи и забывали о необходимом. Сколько раз Вы говорили: «В этом я не разбираюсь, и вообще это не входит в круг моих обязанностей», а что было, когда пытались поговорить на эти темы с клиентом (объяснить свои проблемы как причину, почему он не получил то, что должен был получить)?

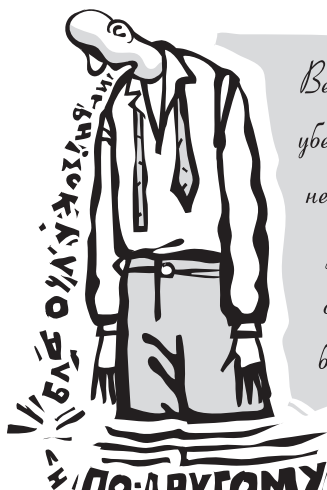
Сколько раз Вы слышали о том, что кто-то предлагает больше, но не пытались ничего сделать, считая, что к Вам придираться? И сколько раз после этого Вам казалось, что ключ к успеху находится в рекламе и низкой цене, лучшем месте, мудром наставнике – в чем угодно, только не в Вас самих?

А между тем успех находится в безусловном лидерстве. Лидер не тот, кто пытается сделать все в одиночку или присваивает себе чужие достижения. Лидер – это ответственность за все, а не поиск виноватых.

Когда-то один наш директор на мой вопрос: – «Кто за это отвечает?» – сказал – «Ну вот, опять я виноват!». Теперь он уничтожает конкурентов и хорошо, что ушел сам.

А лидер – это не тот, кто обвиняет других в своих неудачах.

Сколько раз, начиная с детства, Вы обвиняли родителей, учителей и сам факт своего рождения: что, дескать, если бы я был сыном того-то или дочкой...? Не припоминаете? Не говорили и не думали даже? Тогда у Вас все должно быть и без ключа волшебного.



Ведь как только вы услышите внутренний голос, убеждающий: “ Не надо напрягаться, ты ничего не понимаешь, учить поздно, заполню и так ” знайте, будущее ваше наполнит сожаление о бесцельно прожитых годах, вы построите биографию, в которой нечем будет гордиться.

Если что-то не устраивает, наберитесь мужества, пересмотрите свою жизнь, начиная с зарядки по утрам и холодного душа, не забудьте о тех вопросах, которые прочитали. И помните, их в жизни

гораздо больше. Жизнь, счастье, успех не построишь из пяти кубиков. Вопросов будет больше, и их решение, а не консервирование проблем, должно стать главной задачей.

Первая глава

О простых вещах, о которых говорят: «ВСЁ ГЕНИАЛЬНОЕ ПРОСТО»

Я знаю, как сложно достучаться до человека, который на протяжении долгих лет доказывал всем и в том числе себе, что жизнь его обыденна, родился он не вовремя, профессию избрал не ту или вообще не избрал. А окружающие его люди проявляли доброе отношение и не хотели расстраивать, так что не нашелся человек, который сказал Вам: «Ты оказался в нужном месте в нужное время, не щелкай хлебрезкой, на это место сто желающих и тысяча тех, кто не хочет, чтобы ты был «царем горы».



Ты оказался в нужном месте в нужное время, не щелкай хлебрезкой, на это место сто желающих и тысяча тех, кто не хочет, чтобы ты был "царем горы". Они сбросят тебя вниз, но лишь в том случае, когда ты поможешь им сам. Без твоей помощи они бессильны. Так что тверже стой на ногах.

Они сбросят Вас вниз, но лишь в том случае, когда Вы поможете им сами. Без Вашей помощи они бессильны. Так что тверже стойте на ногах. Сколько раз Вы говорили себе: «Вот если бы на меня обратили внимание и выделили из толпы...», а что, по-вашему, происходит сейчас? И т.д. И т.п. Или нашелся, но не убедил Вас. Наоборот, все вокруг говорили: успех – удел избранных; деньги есть только у тех, кто умеет их украсть; кто ты, посмотри на себя в зеркало, у тебя нет богатых родителей; и все в таком духе...

Я знаю это, я сам был таким. Работал на заводе и дрожал от страха – а вдруг выгонят! (не выгнали, не так уж много дураков горбатится за копейки). Сам ушел и начинал с 200 у.е. в месяц. И все говорили, а я соглашался и ничего не делал, и ничему не учился. Единственное, что я тогда делал хорошо, это злился на других (таких же лохов, как сам) и придумывал причины, оправдывающие мою нищенскую никому не нужную жизнь. Я был уверен, что с любого хорошего места (если я даже туда попаду) меня выгонят по перечисленным выше причинам. Стыдно вспомнить. Но иногда приходится, вот как сейчас, чтобы достучаться до себя же образца 1986 года.

А сколько с тех пор было страхов и комплексов! До тех пор, пока однажды я не начал делать то, что всегда откладывал, что казалось мне слишком простым, что бы быть ключом к другой, во всех отношениях лучшей, жизни. Ведь всегда кажется, что простые приемы не могут стать «трамплином для большого» прыжка. А между тем все гениальное просто, и все по-настоящему великие книги написаны простым понятным языком. Так что – о простых методах, о тех самых, что были обозначены вначале.

Главное – это личная ответственность, честность и способность держать слово. Это не так уж просто, если не ставишь целей, не ведешь ежедневных записей. Это не одно и то же, как рассказать историю о том, что я и так самый честный!

Оценивать тебя будут по результатам. А дальше проще:

- Сроки (исполнения, а не лишения свободы).
- Профессионализм (выражение человека как личности в работе, карьере и деньгах; я считаю, эти вещи взаимосвязаны, как говорят американцы: «Если ты такой умный – где же твои деньги?»).
- Способность предложить больше, чем от Вас ожидают.
- Цена (в широком понимании этого слова, цена Вас как работника, если хотите).
- Качество (не как заслуга, а обязательный фактор, вопрос чести и достоинства каждого, кто считает себя профессионалом).



*Как говорят американцы:
“Если ты такой умный –
где же твои деньги?”*

Для того чтобы не говорить одно и то же несколько раз (п. 1-5 я уже перечислил трижды, хотя рекламщики говорят о числе 7 – такое количество повторов необходимо современному гражданину – «касто-

меру», чтобы что-то начало оседать на его перегруженные мозги). Итак, чтобы не перегружать повторами, я объединю два первых понятия общим объяснением. Да, объяснением. Конечно, все знают, что такое сроки, профессионализм и т.д. Знаете и Вы – уверен, знаете!

А вот на практике Вы используете эти знания на 10-20-30% и хотите за сделанную на треть работу получать деньги. Тогда представьте, что у Вас попросили заплатить за 1/3 костюма (жаль, я не художник, здесь была бы иллюстрация: Вы в 1/3 костюма идете в ресторан).

Да, к сожалению, знать и делать для нас, вернее, уже для Вас, дорогие мои, это не одно и то же. (Вы все знаете, что курить вредно, а зарядка по утрам...). Так что поговорим о прописных истинах:

Сроки (скорость исполнения) и Профессионализм можете переставить местами, если хотите, одно подразумевает другое, так же как они невозможны друг без друга. Представьте, Ваш начальник поручил Вам какую-то работу, будет ли он считать Вас специалистом, если Вы нарушите сроки на 24 часа, на неделю, месяц, год (есть задания, где счет идет



Конечно, все знают, что такое сроки, профессионализм и т.д. Знаете и Вы, уверен, знаете. А вот на практике Вы используете эти знания на 10-20-30% и хотите за сделанную на треть работу получать деньги. Тогда представьте, что у Вас попросили заплатить за 1/3 костюма.

на минуты). Вот и начнем с того, что скажем себе: 1 минута, 1 час, 1 сутки, 1 неделя, 1 год – это одинаково плохо, если речь идет о нарушении сроков выполнения задания. Значит, пунктуальность – это то, без чего невозможен профессионализм.

Из чего складывается пунктуальность в бизнесе? Как ни странно, из понимания того, что ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНАЯ часть любой работы (дорога ложка к обеду!).

А если серьезно, есть два фактора: 1) за сколько времени можете сделать Вы, и 2) за сколько времени нужно это сделать для клиента. Хорошо, если бы они совпадали, но на практике такое случается нечасто.

ПИСЬМЕННОЕ ЗАДАНИЕ:

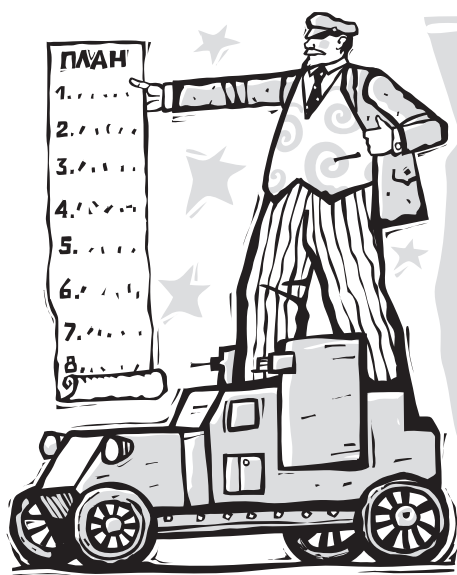
запишите в столбик, что для Вас в этом мире сделали вовремя и что вовремя делаете Вы (только честно, это Вы для себя работаете). Ну, кто кого: Вы их или они Вас?

Теперь, если захотите опоздать или «отложить кого-то» на следующий понедельник, вспомните о соотношении и о сказанном: «Главная мудрость мира – это относиться к людям так, как мы хотим, чтобы они относились к нам». Закончим с философией. Да, и еще: кто не стал писать, а отложил до прочтения, т.е. на завтра, получает первого «осла», смотрящего на Вас из зеркала. А кто хотел меняться и стать другим, успешным и все такое?

Выполнение сроков невозможно без контроля времени и постановки промежуточных задач. А значит, если Вы попытаетесь держать все в голове, то плакали Ваши сроки.

Следующий пункт, требующий анализа, – это причины срыва сроков и способы их устранения. Вывод прост – планирование (о котором так часто говорили большевики). Ведение ежедневных записей учета выполнения задания и устранения причин, мешающих успешной работе, – вот, в общем, и все. «Легко и просто», – скажете Вы. Да, очень, учитывая, какую важную роль сроки поставки играют в конкурентной борьбе.

В наше время о пунктуальных людях ходят легенды, а пунктуальных фирм не существует. Просто, но вспомните свою последнюю запись в ежедневнике, задание, которые Вы выполнили в срок, – на память не приходит ничего. Вместо этого истории одна страшнее другой, почему Вы не успели вовремя на работу, выполнить заказ. А теперь честно скажите себе, можно ли называть профессионалом человека, вечно опаздывающего, все забывающего, наступающего десятки раз на одни и те же грабли? Вспомните хотя бы три своих



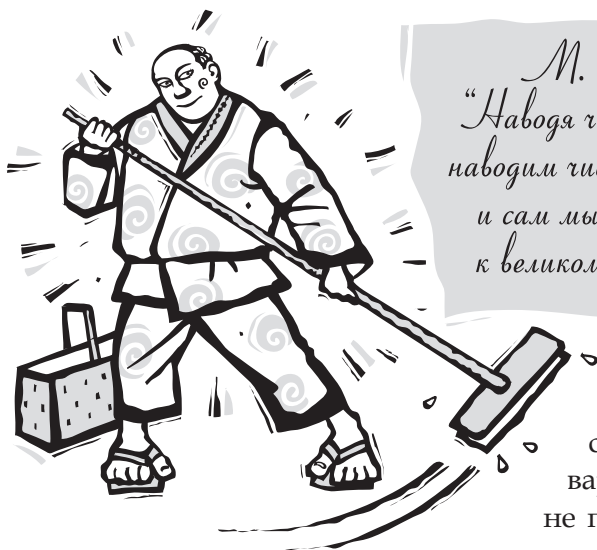
*Следующий пункт,
требующий анализа, –
это причины
срыва сроков и способы их
устранения. Вывод прост:
планирование
(о котором так часто
говорили большевики).*

последних увольнении. Подумайте о предстоящем. Это я шучу. Теперь, когда Вы все поняли, Вас не будут выгонять, сами наконец-то уйдете. Часто замечаю, как люди, истратив массу энергии и душевных сил на отговорки и оправдания, повторяют старые ошибки снова и снова. А ведь нет ничего глупее ждать от старого подхода нового результата. Все эти оправдания являются ложью и рушат доверие к Вам, портят отношения. Правильный ответ – «Ес, Сэр!» И бегите исправляться. Но никогда не говорите – я все исправлю. Лучше скажите – извините, мне очень жаль.

СОВЕТ: лучше, т.е. эффективней, тратить энергию, которую вы тратите на отговорки, на анализ и создание следующих планов. Анализ – это учет срыва сроков, ошибок и неполученных прибылей. Осознав их, строим схему, исключая ошибки.

Но пошутили и хватит. Тема серьезная. Переходим к ПРОФЕССИОНАЛИЗМУ, который, как мы договорились, невозможен без пунктуальности. Разберем продукт на составляющие:

- Пунктуальность.
- Глубокие знания по специальности (кстати, могут это быть знания, полученные 25 лет назад в институте, а 15, а 5, а год назад, актуально?) в сочетании с возможностью пополнять их ежедневно, т.е. «учиться, учиться и еще раз учиться» (В.И. Ленин). А теперь вспомните, что за последний год Вы изучили самостоятельно: книги, курсы. Нет времени? Ну-ну... Расскажите это тем, кто придет на Ваше место. Те, кто победили и уничтожили Вас, не спят на ходу.
- Способность и желание анализа причин удач и неудач. Господь милостив, он дает нам возможность учиться на ошибках, тренироваться на малом, чтобы шаг за шагом прийти в день, когда решится наша судьба. А мы заняты, некогда голову поднимать, оглянуться – «ничего не вижу, ничего не слышу, ничего никому не скажу». И получаем мы в этот день по морде или пинка под зад, кому что больше нравится. А кто виноват?



*М. Ояма говорил:
 “Наводя чистоту вокруг, мы
 наводим чистоту внутри себя, -
 и сами мыл пол в спортзале,
 к великому стыду учеников.”*

Конечно, школа, семья, институт, товарищи по работе – не помогли, не поддерживали. А может, все-таки быть повнимательнее и не бросаться дарами бесценными?

- Значит, внимательность. Скажу лишь, что 99% людей не проходят тест на внимательность при заполнении анкеты отдела кадров.
- Отдел кадров после этого удалил тесты на внимательность из анкеты. И это вместо того, чтобы искать зрячих и внимательных. Им так было проще. Как думаете – я это заметил?
- Опрятность и чистоплотность. Сочтете ли Вы профессиональным автосервис, по крышу заваленный мусором, или ресторан с тараканами и грязными полами, что скажете о его директоре, если только Вы в нем не работаете, а пришли поесть с друзьями. М. Ояма говорил: «Наводя чистоту вокруг, мы наводим чистоту внутри себя», и сам мыл полы в спортзале к великому стыду своих учеников.

Попробуйте вспомнить какое-нибудь предприятие или заведение, где чисто в любое время года и суток, где работают люди, которые полностью владеют предметом, где вниматель-

но вникают в Ваши проблемы и никогда не допускают повторения, где соблюдают все обещанные сроки, и, – не удержусь, добавлю, – не лгут, не назойливы, не перекадывают ответственности. Встречали? Покажите, хочу видеть. Так почему, если все так просто, нет или почти нет таких? А Вы спросите себя, почему Вы не такой, чего Вам не хватает. Денег? Если бы Вам платили больше, Вы бы переменялись за час? Но первый платеж должен быть за 1/3 костюма. Если добавить еще, что к описанному идеальному предприятию, к идеальному костюму дарят шляпу, какова будет цена? Сколько будут готовы заплатить клиенты за такой подход? Добавим, что качество – категория обязательная, т.е. здесь все в порядке. Представили? А теперь представьте свою фирму (себя) такой (им). Придется Вам тогда унижать себя ложью о плохом месте, отсутствии рекламы, о том, что у Вас очень дорого и прочее, будет ли это иметь для Вас значение?

А внутренний голос уже твердит: «Это невозможно, было бы так просто, все были бы богаты». Так они и богаты, только не у нас, а в Швейцарии, Германии и пр. Нет, все-таки быть профессионалом, уверенно смотрящим вдаль, приятнее, чем вечно придумывать всякую чушь о том, как все могло бы сложиться. Сослагательное наклонение – удел неудачников.

В следующей главе я расскажу, где взять «шляпу», которую дарить, и как качество из категории подвига перевести в норму жизни. А также объясню, что великие битвы выигрывали не полководцы и не армии, но армии под руководством великих полководцев. Правда, великими они стали, когда победили.

Вторая глава

«БЕСПЛАТНАЯ ШЛЯПА В ПОДАРОК»

**Качество как норма, и где растут великие полководцы.
А также пару советов (бесплатно из личного опыта).**

Лишь бездари и глупцы считают, что успеха можно достичь обманом. С детства мы слышим: «Лучше горькая правда, чем сладкая ложь». Я понимаю это так.



*Лишь бездари и глупцы
считают, что успеха можно
достичь обманом.
С детства мы слышим:
“Лучше горькая правда,
чем сладкая ложь”.
Я понимаю это так.*

Например, выполнение заказа по Вашей вине задерживается на 3 недели, но Вы считаете, что не стоит говорить правду, и сообщаете клиенту о недельной задержке. Представьте, через неделю Вы скажете, что нужно ждать еще неделю. Через неделю придется кого-то просить, чтобы поговорил за Вас (такое выслушаете!). Получается, Вы обманули человека, который Вам платит, минимум 4 раза. Какого мнения будет он о Вас? Если так делают конкуренты, у Вас уже «бесплатная шляпа» в подарок.

С другой стороны, представьте, что Вы, узнав о задержке, сами заезжаете в офис клиента и объясняете, что по не зависящим от Вас обстоятельствам (которые, конечно, не являются оправданием для Вас) заказ задерживается ровно на 3 недели. Вы осознаете всю полноту ответственности, поэтому и приехали, чтобы объяснить все лично. Вы гарантируете, что через 3, самое большее 4 недели заказ будет выполнен, и что кроме штрафных санкций, предусмотренных договором, Вы готовы произвести бесплатную доставку и сборку товара. Представляете, что скажет Вам клиент? Уж точно не усомнится в порядочности, а если повезет, то и в профессионализме (естественно, если заказ Вы выполните в указанный дополнительно срок). Еще раз скажу, что если Ваши конкуренты поступают, как в первом случае, то у Вас уже дополнительный пакет.

Повинную голову меч не сечет. Не работает это в том случае, если вы сами начали неприятный для Вас разговор. Не стоит это путать с отговорками после того, как Вас уличили. Сохранить лицо важнее, чем выиграть ценой лжи неделю или месяц. Перед смертью не надышишься.

Звучит, конечно, устрашающе: предложить больше, чем от Вас ожидают. Это дорого, это трудно, это отнимет много времени. На самом деле на практике это может вообще ничего не стоить и не отнимать. Открытка на Новый год, например. Много Вы получаете поздравлений от своих подрядчиков, кто из них помнит, когда у Вас День рождения? Иногда это просто немного внимания и организации, в конце концов, для этого и существует ежедневник. Иногда допакетом может стать дополнительная инструкция, которая, хранясь в офисе, будет и Вашей рекламой.

Сейчас это на каждом шагу: покупаете телевизор – DVD в подарок. Многие идут на это осознанно, они вынуждены дарить дорогие подарки, так как, скажу без лишнего пессимизма, продавцов сейчас больше, чем покупателей. Но запомните: подарок подарку рознь. Иногда простое внимание, забота, соз-



Иногда простое внимание, забота, создающая у клиента чувство защищенности, важности, намного более значимы, чем материальные подарки.

дающая у клиента чувство защищенности, важности, намного более значимы, чем материальные подарки. Ведь за улыбку он ничего не платит, а в том, что стоимость DVD уже включена в стоимость TV, уверены 70% покупателей. Да чего греха таить, и сами Вы тоже так думаете!

Для того чтобы определить, как будет выглядеть подарочная шляпа, требуется:

1. Поставить себя на место клиента и представить, что бы Вы хотели получить в дополнение к заказу. Скорее всего, таких пунктов будет несколько, выберите самый простой и дешевый, но трогательный и значимый лично для Вас.

Мы живем в мире эмоций (чувств). Они важны и материальны. Они помогают делать выбор. Создавайте позитивные, трогательные эмоции. Делайте это ненавязчиво и деликатно. Такие «подарки» люди сейчас получают нечасто, а помнят о них долго.

2. Можно еще представить (или узнать из анкет), с какими трудностями сталкиваются люди при пользовании Вашим товаром, и попытаться устранить (разумеется, бесплатно) то, что возможно.

Пример:

Вы купили сложный цифровой фотоаппарат, Вам предложили два занятия. Первое – сразу, чтобы начать работать, второе – в любое выбранное Вами время (через месяц), когда возникли вопросы, связанные с практическим использованием. Возможно, на втором занятии клиент купит и аксессуары.

3. Если мы говорим о Вас как о сотруднике, представьте, что Вы предложили начальству заменить заболевшего коллегу не по Вашей специальности, которой Вы овладели самостоятельно без отрыва от производства. Глупец скажет Вам: «Не высывайтесь!». Но как тогда начальство увидит, что Вы достойны повышения, как минимум зарплаты?

Таких пакетов может быть много, может быть один. Главное – постараться сделать что-то, что будет не под силу конкурентам, тогда успех обеспечен. Но это в том случае, если к качеству продукта и выполнению Вами своих прямых обязанностей нет претензий. Кто дарит к неработающему TV DVD, выглядит, мягко говоря, глупо и может услышать о том, куда он может засунуть свой допакет. Россия, господа!

Пример:

Вы устраиваете детский кукольный спектакль каждое воскресенье. Делаете это бесплатно. Билеты на такой спектакль стоят денег. И если ваш спектакль на хорошем уровне и дети в восторге, то их родители выберут Вас. Т.к. экономят время и деньги.



Пример: вы купили цифровой фотоаппарат, вам предложили два занятия. Первое – сразу, чтобы начать работать, второе – в любое выбранное вами время (например, через месяц), когда возникли вопросы, связанные с практическим использованием.

Итак, качество. Это то, без чего невозможно представить себя в конкурентной борьбе. Даже общества инвалидов производят товары, соответствующие всем требованиям. И, не побоюсь повторить, качество сейчас – это не заслуга, это обязательное требование. Причем следует помнить, что в усовершенствовании качества есть предел, т.к. на определенном этапе это приводит к росту издержек, и товар становится неконкурентоспособным из-за цены.

Но нас с Вами больше интересует, как добиться, чтобы эта позиция была нормой. Для этого существует несколько планов.

1. Если Вы производитель товара или услуги:

- полное описание процесса, то есть технологические карты, входящие ингредиенты с максимальным вниманием;
- контроль всей цепочки производства, контроль качества сырья;
- быстрая реакция при появлении брака, контроль качества продукта;
- обучение сотрудников;
- внедрение последних разработок;
- усовершенствование процесса и продукта.

2. Обратная связь с клиентами, когда Вы постоянно, особенно на стадии разработки и внедрения, консультируетесь со своим клиентом(ами) по вопросам удобства, цены, надежности, престижности и т.п. Все эти данные аккумулируются в специальных базах данных и анализируются всегда. Когда клиенты считают, что Ваш товар подходит по перечисленным требованиям, усилия следует направить не на совершенствование, а на поддержку стабильного уровня качества, т.е. добиться отсутствия брака и рекламации. В тех случаях, когда они все-таки имеют место, их устранение необходимо превратить в дополнительный пакет, а, значит, при ремонте, замене, решении конфликтных ситуаций продемонстрировать знания, заботу, понимание нужд клиента.

Обратную связь требуется поддерживать всегда для того, чтобы вовремя узнать, что позиции Вашего товара становятся уязвимы и по каким именно пунктам. Изучение рынка по другим разделам может быть менее важным, ведь главное не факты.

Главное – те эмоции, которые Вы зажигаете в клиенте, а лучше него самого никто Вам об этом не расскажет. Запомните: в грамотном общении со своим клиентом залог успеха, ведь тогда Вы знаете его потребности, чаяния и сможете первым их удовлетворить.

3. Это общение со своим персоналом (сотрудниками). Здесь тоже очень важно знать реальную картину. Ведь Ваши служащие тоже являются чьими-то клиентами, их мнение важно и с этой точки зрения.

Никто не говорит, что нужно потакать всем прихотям клиентов и сотрудников – аппетит человека, как известно, ненасытен. Следует вычислять лишь обоснованные и правомерные, не противоречащие здравому смыслу и концепции предприятия. Конечно, существуют ОТК (отделы технического контроля), которые проводят проверки и следят, чтобы некачественный товар не попал к клиенту, но мы говорим о максимально полном получении информации, ее анализе и выработке программы своевременного реагирования. Помните, что лишь учитывая мнение клиента и создавая на производстве требуемые условия, возможно добиться того, чтобы качество из категории заслуги стало нормой жизни. Конечно, очень важен вопрос профподготовки и подбора кадров, а также вопрос материального стимулирования сотрудников (имеются в виду как поощрения, так и взыскания). Об этих вопросах мы поговорим позже.



Главное – те эмоции, которые Вы пробуждаете в клиенте, а лучше его самого никто Вам об этом не расскажет.

Вы, наверное, уже заметили, что самый лучший руководитель мало стоит без грамотного, профессионально подобранного коллектива. В то же время коллектив невозможен без правильного своевременного руководства. Никто не будет работать без стимулов (как со знаком «+», так и со знаком «-»). Как сказано ранее, не великие полководцы выигрывают сражения и не великие армии, но армии под руководством полководцев, и лишь победив, они становятся великими. Вы – полководец, Ваш коллектив – это армия (если не понятна аналогия), а битва за клиента, довольного клиента, идет постоянно – это битва за выживание бизнеса и получение прибыли.

О том, как стать полководцем, Вы уже немного знаете, а вот как создать армию – коллектив единомышленников, найти правильную стратегию и победить – об этом продолжим в следующей главе.



*Как уже говорилось,
не великие полководцы
выигрывают сражения
и не великие армии,
но армии под руководством
полководцев, и лишь победив,
они становятся великими.*

Третья глава

О КОЛЛЕКТИВЕ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ, или как сотрудников подбирать и воспитывать

Ранее я сказал, что для достижения цели мало хорошей команды или только хорошего руководства. Любой профессиональный руководитель мало стоит без своих сотрудников. Созидательный процесс дело коллективное, если Вы только не граф Толстой.

Хотя ведь кто-то печатал «Войну и мир», а кто-то делал бумагу для книги, и уже совсем, казалось, не имеет отношения к созданию шедевра человек, научивший нас читать.

Попробуйте написать книгу для людей, не умеющих читать, – вот так выглядит любой руководитель, если его не поддерживает коллектив. Вернее сказать, не может поддерживать ввиду своей неподготовленности. Я тоже хорошо знаю, как разбиваются лучшие идеи. Когда-то я думал, что, о глупость и тупость!, виноваты мои сотрудники, а не я. Но с годами я стал задумываться: а кто набрал их на работу, кто организовал обучение и постановку задач. Еще позже я понял, что необходимо найти слова, чтобы заечь людей, дать им желание и силы идти за мной. Ведь у них их нет и быть не должно, они не собственники бизнеса и пришли заработать на жизнь. Да, вот так просто на хлеб с маслом. А я им о довольных клиентах, о целях. Понимаете, к чему клоню? Да, именно, прочитав эту главу, Вы не сможете (если способны быть честным перед собой) обвинить в Ваших бедах подчиненных. Правду сказать, они и на самом деле во всем виноваты: именно они банкротят хозяев, разоряют предприятия и оставляют себя без работы, а, значит, и без средств к существованию. Редко кто из них может признаться в этом (ибо не ведают, что творят), да они этого и не понимают. Спросите у любого человека, который

четыре раза за год сменил место работы, кто виноват, и поверьте, виновным будет кто (или что) угодно, только не он сам. Ведь в своем глазу бревна не разглядеть...

ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП:

Для того и существует руководитель, чтобы заставить, именно заставить, разобщенных людей с разными интересами начать двигаться в одну сторону, а значит – стать КОЛЛЕКТИВОМ.

Почему коллективом, а не, как модно сейчас говорить, командой?

Команда работает (вернее, должна работать) по принципу «один за всех и все за одного», т.е. Ваши коллеги все вместе должны забыть о своих нуждах ради Вас. Верится с трудом. Раз результат общий, зачем напрягаться, если успех или неудачу Вы разделите на всех? Кто заметит, что Вы спите или пашете с утра до ночи? В коллективе же, как я это понимаю, необходимо оценивать действия каждого работающего индивидуально. Общая цель должна быть, но не должно быть уравниловки, т.е. модель здоровой конкуренции внутри предприятия. И не важно, каким будет поощрение: грамота, деньги или повышение по службе, – каждый должен быть оценен индивидуально. То же самое и с взысканиями.



*В коллективе же,
как я это понимаю,
необходимо оценивать
действия каждого
работающего
индивидуально.*

Нет ничего хуже, чем разделить какие-то потери на всех работающих. Пример – бой посуды в ресторане. Когда платят те, что бьют посуду, и те, что нет. Тому, кто бьет, не выгодно быть аккуратным. Те же, кто ранее не били, не видят в этом смысла. Так уравниловка запускает тотальный вандализм. И все из-за того, что руководитель не может или не хочет учитывать разбитые тарелки индивидуально.

ВТОРОЙ ПРИНЦИП (он напрямую связан с первым) заключается в том, что основная масса руководителей должна вырастать из Ваших же сотрудников. Конечно, в наше время убийственной конкуренции трудно преодолеть соблазн того, чтобы добрый дядя со стороны пришел и решил за Вас все проблемы. Это миф, не имеющий смысла. Всегда в коллективе есть человек или люди, отлично знающие его проблемы, и с Вашей помощью они готовы их решить. При этом Вы имеете возможность поддерживать принцип индивидуальной оценки действий каждого. Для многих повышение по служебной лестнице даже важнее денег.

Многие приходящие с «улицы» уже разорили свои предприятия. Успех, как и неуспех заражны. Один такой человек может заразить неудачей всех работающих. Это доказано на практических опытах. Когда никто не занимается спортом, я тоже не стану.

ТРЕТИЙ ПРИНЦИП заключается в том, что большинство людей не разделяют Ваших убеждений, а значит, не способны к решению задач ввиду их непонимания или непонимания важности простых методов, применяемых Вами для решения этих задач. Такой сотрудник напоминает раба, работающего от заката до рассвета (с 9.00 до 18.00). О какой победе в борьбе за клиента может идти тогда речь? Переломить эту ситуацию очень непросто, но когда Вы этого добьетесь, то коллектив единомышленников – у Вас в кармане! Для этого потребуются применить все свои знания и убедить Ваших сотрудников пойти за Вами. Помните,

что даже если они пошли сегодня, еще большой вопрос, куда они двинутся завтра, через месяц, год и т.д. Значит, процесс этот не имеет конца до тех пор, пока, конечно, Ваш бизнес существует. Постарайтесь относиться к этому не как к каре небесной, а как к ежедневному умыванию или стирке (надеюсь, не ежедневной).

Для того говорите убедительно и с чувством. Будьте честны и ответственны. Личный пример никто не отменял. Где должен быть командир? На лихом коне! Помни – говорить людям правду – не значит оскорблять.

Но если серьезно, то работу с персоналом нужно вести всегда. Существует много способов сделать это максимально эффективно, наверное, есть они и у Вас.

По вопросам мотивации написаны целые тома. Я лишь хочу, что бы Вы помнили об этом и были максимально последовательны. Ведь как только Вы перестанете заниматься этим вопросом, то ждите проблем. Вспомните, как в армии нам каждое утро и вечер напоминали одно и то же, а Присягу мы учили наизусть. Так и в работе не следует надеяться, что кто-то запомнит все раз и навсегда.

ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП – это подбор кадров. Если руководителей на Вашем предприятии готовят из рядовых сотрудников, то грамотный подбор рядовых станет почвой, из которой и будут прорастать таланты. Это значит внимательность к исходным данным. Если Вам требуются люди, умеющие улыбаться, не следует искать их там, где этого делать не умеют, а значит, и не будут.

На практике, возможно, это не так просто, но и не так уж и сложно. Для того чтобы человек мог успешно работать, обучаться и повышать свой уровень, ему требуется иметь ряд качеств. Вот на этих качествах и следует остановить свое внимание при приеме сотрудников на работу: внимательность, пунктуальность, толерантность и т.п. Здесь также следует применить принцип контроля качества. А именно контроль, анализ и обратную связь, чтобы

опытным путем выработать схему подбора. Если кто-то обещает Вам готовую, не верьте – их нет. Не ленитесь, создайте «портрет» требуемого кандидата, проанализируйте, по каким критериям Вы будете его оценивать, постоянно учитывайте и разбирайте плюсы и минусы. Таким образом приобретается бесценный опыт. Когда-то я был на одних курсах, где присутствовали бизнесмены разного уровня, от начинающих до так называемых «олигархов».

И проблема персонала для всех стояла одинаково остро (судя по вопросам), с той лишь разницей, что начинающие искали, с кем начинать, а «олигархи» – с кем продолжать, так как на разных стадиях развития бизнеса требования, предъявляемые к работнику, возрастают.

Часто встречаемая проблема подбора: это когда Вам нужен пунктуальный исполнитель, а из Вашего объявления следует, что нужен креативный, творческий и организатор. Таким образом, все соответствующие заявке не подходят для дела. Отсюда текучка и ощущение, что нужного человека просто не существует.



*Не ленитесь,
создайте “портрет”
требуемого кандидата,
проанализируйте,
по каким критериям Вы
будете его оценивать,
постоянно учитывайте и
разбирайте плюсы и минусы.*

Отсюда мы логично переходим к **ПЯТОМУ ПРИНЦИПУ** в работе с сотрудниками. Это обучение как повышение квалификации. Не экономьте на занятиях и курсах, не ленитесь читать лекции самостоятельно. Для этого читайте, учитесь, интересуйтесь. Будьте в теме. Ищите новые подходы и создавайте свои. Используйте это на практике. Сравните уровень знаний первоклассника и пятиклассника. Уровень физкультурника после 1-5 лет занятий. Простая система от простого к сложному делает из новичков олимпийских чемпионов, а из простых студентов – Нобелевских лауреатов. Помните, Ваши подчиненные так же, как и Вы, идут к своей цели мелкими шажками, обучаясь на каждом из них. Не лишайте их этой возможности, чтобы в свой великий день они не получили *П. под 3.* Глупец скажет: «Мне не нужны слишком хорошие сотрудники, они займут мое место». Но если они будут работать у конкурента, тогда он займет место его фирмы на рынке. Чем сильнее коллектив, тем тверже стоит на ногах руководитель, тем более высокие задачи им по плечу.

Скажу еще, как и прежде, что из перечисленных пяти кубиков не сложить полноценный дом. Когда Вы начнете ежедневно заниматься этим вопросом, Вы столкнетесь со множеством решений. Проанализировав их, выберите все самые лучшие и эффективные. Тогда Вы получите личное **ноу-хау в работе по созданию своей армии**. Многие Ваши соперники имеют его? Нет. Значит, Вы впереди! Опять все просто получается? Да, но только в случае, если процесс контролируется, фиксируется и анализируется. А значит, если попытаетесь все держать в голове, то... – Правильно! Плакал Ваш процесс!

Учительница первых классов ведет классный журнал с отметками весь год, составляет план занятий. Контролирует последовательность обучения. Это для того, чтобы научить писать буквы и читать по слогам. Какой уровень Вашей цели? У вас есть годовой журнал с оценками? План занятий на год с целями и методикой?

Далее речь пойдет о том, как ничего не забывать. Делать меньше, а успевать больше. Как организовать рабочий день, месяц, год и получать ожидаемый результат. Там, кстати сказать, тоже не будет ничего сложного.

Четвертая глава

РЕЧЬ ПОЙДЕТ О ЕЖЕДНЕВНИКЕ, КОНТРОЛЕ, т.е. о ежедневном анализе рабочего процесса

Очень мало пишут об организации рабочего процесса, поэтому у мелких и средних руководителей день проходит без организации (по принципу приходящих задач), а большие боссы уповают на своих секретарей. Я уже говорил ранее, как мало мы успеваем вообще и еще меньше успеваем вовремя, в частности. А ведь есть простой способ, незаслуженно забытый многими руководителями. Называется он «ежедневник», «органайзер» и еще, наверное, как-то называется. Он может быть электронный,



*...правда, очень жалко
горы испорченной бумаги.
Говорят, средний
сотрудник офиса
за год тратит
около 70 кг бумаги.*

но я согласен с Корбюзье (был такой великий архитектор), что «Человек начинает думать, когда берет в руки карандаш».

Так что я не ленюсь, пишу, правда, очень жалко горы испорченной бумаги. Говорят, средний сотрудник офиса за год тратит около 70 кг бумаги. Давайте постараемся вместе, чтобы эти рощи были вырублены не зря.



Итак, дамы и господа, ежедневник! Вы, конечно, не согласны – он есть у каждого. И у Вас он, конечно,

*А между тем
память человека
устроена так, что мы
помним лишь начало
и конец фразы.*

тоже есть. А у кого он за текущий год? Сколько %-ов дел Вы учитываете, в скольких случаях Вы полагаетесь на память? Значит, опять костюм на 30%? Тревожная тенденция получается. Или 30 – Ваше любимое число? А между тем память человека устроена так, что мы помним лишь начало и конец фразы. Гениальная идея растворяется через 5 минут, и, считайте, повезло, если вспомнили.

Вот известный тест. Прочитайте эти слова:

Мяч, лето, вода, автомобиль, апельсины, ракета, железо, заяц, бензин, дорога, снег, июль, повар, пятница, дедушка, парход, клюква, река, колесо, веер.

Теперь закройте книгу и повторите, сколько запомнили. Круто получается? Тренируйтесь... Можно представить,

что Вы прочитали слова, а после этого получили звонок по мобильному – попробуйте что-то вспомнить после 5 минут разговора.

Следующая проверка. Попытайтесь после рабочего дня перечислить все, что Вы успели, и те обязанности, которые были выполнены. Не так уж много. Если задать реальное время каждому действию (например, звонок Клиенту А – 15 минут, подготовка контракта – 1 час 30 минут и т.д.), сколько рабочего времени Вы работали и сколько истратили на «что-то»? Попробуйте определить соотношение. И помните, что Вы не впередсмотрящий на корабле, и разглядывание в окно проезжающих автомобилей относите в «что-то».

Каким бы ни было соотношение, Вы увидите, что у Вас не используется большая часть рабочего времени, а значит, ссылки на чрезмерную загруженность – ни что иное как попытка не признавать плохую организацию процесса. И чтобы избежать необоснованных потерь времени, его, время, требуется тщательно планировать. Ведь это даже не деньги – это то, что нам отмерено в этой жизни, и, разбазаривая его налево и направо, мы разбазариваем самую жизнь нашу.

Сосчитайте сколько часов в неделю Вы тратите на поездки до работы. Сколько это рабочих дней в месяц? Может, переехать ближе? Или слушать МРЗ книги в пути?



*Для рационального
использования
рабочего времени
нам нужен план.*

Итак, к вопросу организации. Для рационального использования рабочего времени нам нужен план (не тот, о котором некоторые подумали). План дня, недели, месяца, года. Да, да, года. Раньше еще планировали и пятилетку, но об этом мало кто сегодня вспоминает. Такая последовательность не значит, что из дневных планов складывается месяц и т.д., она значит, что требуется стратегическое планирование, и начинать требуется не с дня, а с года. А если есть задача на пять или десять лет? Вам это сложно представить, но кто из Вас не хочет застраховаться от неожиданностей?

Это только на первый взгляд кажется простым. На деле напишите, кто Вы и где Вы через 5-6 лет. Движение к дальней цели усложняет тот факт, что ленитесь сегодня Вы сами, а страдать за это будет другой Вы. Так как психологически доказано,



*Одним словом,
готовь сани летом,
а телегу
сами знаете когда.*

люди не думают о своем завтрашнем Я как о себе.

Я не могу учесть специфики всех, кто будет читать этот материал, постараюсь на до-

ступном примере показать, как это выглядит.

Пример:

Вы работаете в ресторане. В годичном плане Вы должны постараться отразить хорошие и плохие сезоны, подготовку к ним. Напомнить себе заранее, т.е. в марте запланировать подготовку систем вентиляции к летнему периоду. Обозначить заранее

все праздники, сезон отпусков. Учесть опыт предыдущего года, чтобы опять не наступить на старые грабли. Проанализировав, из-за чего Вам не удалось или, наоборот, удалось добиться желаемого результата, учесть опыт, избежать повторения ошибок. Запланировать все мероприятия, ведь самое маленькое дело в любом бизнесе требует тщательной подготовки.

Те же посты, переходы на зимнее и летнее меню, план подготовки и набора сотрудников, пожарный инструктаж и т.д., и т.п. Что сложного? – скажете Вы. – Ничего, если все готовить заранее. А когда задачи приходят неожиданно, это может случиться и в три часа ночи. А кто в этом виноват? Правильно, никто! Ведь это случается с Вами каждый год в три часа ночи. Судьба! И не важно, что у других это проблем не вызывает, – у Вас пожизненный форс-мажор! Одним словом, готовь сани летом, а телегу – сами знаете когда. Почему каждый год в жару у тебя текут не обслуженные весной кондиционеры, а зимой не опрессованное летом отопление?

При такой постановке вопроса есть еще один немаловажный плюс: у Вас будет возможность запланировать свободное время, отпуск, выходные и праздники. Следует помнить, что это очень важно, иначе очень быстро израсходуете весь свой потенциал. Вывод очень прост – если нет времени заниматься собой (здоровье, обучение, поездки), пересмотрите план (если он, конечно, есть). Причина одна – из-за неэффективного использования рабочего времени приходится откладывать личную жизнь. Это удобно для людей, желающих спрятаться за работу. Быть жертвой обстоятельств – всем о своей жертве рассказывать. Но если важен результат, то без планирования не обойтись. Немаловажная часть планирования – это сбор и систематизация информации и прошлого опыта для плана на год. Следует учитывать не только дела, но и финансовые и статистические показатели. Год спустя Вам может казаться, что дела идут хуже или лучше, и лишь сверив записи, просмотрев показатели, можно получить и оценить реально происходящее с Вами и Вашим делом. Если у Вас есть данные за несколько лет, имеется возможность оце-

нить динамику, отследить, что и как влияет на интересующие Вас процессы. Это настолько просто! Поэтому простыми и важными вещами легко пренебрегать. Без работы со статистикой, без анализа руководитель равен слепому, который ведет других слепых. А ведь их судьба на Вашей совести. Запомните: смотреть уверенно вперед можно, лишь имея ясную картину позади себя. А дальше еще проще: годичный цикл разбивается на месяцы, недели, дни.

Дневной план состоит из обязательного распорядка (это Ваша должностная инструкция, те мероприятия, выполнение которых обязательно либо в этот день, либо ежедневно). Когда решите, что Вы все знаете, вспомните, сколько раз в день Вы забываете само собой разумеющиеся вещи, о которых, как Вам кажется, и забыть-то невозможно. Хорошо использовать диктофон в случаях, когда записывать неудобно. Остальные дела могут быть проходящими – это не так страшно!

Попробуйте месяц тщательно планировать и скрупулезно выполнять намеченное. В конце месяца выпишите все неожиданные задания и поручения – их будет не так уж много. Обязательно все не сделанное или не законченное сегодня переносите на следующий день. Это спасет от проблем десятидневной и более давности, возникающих сегодня и требующих решения вчера. Очень важно не только планировать и выполнять намеченное, однако не менее важно постоянно анализировать происходящее. Этому тоже следует уделить места в ежедневном, еженедельном и всех прочих планах.

Понять картину происходящего, определить составляющие успеха или поражения можно лишь при детальном анализе процесса. Неосмысленный опыт опытом не является.

План на неделю нужно составить уже в пятницу предыдущей. Тогда в субботу и воскресенье у Вас будет время уточнить, исправить. Так же и дневник. Если план составляется утром по приходу на работу, скорее всего, он будет либо формальным и неточным, или, что еще хуже, его не будет совсем. Найдутся

«важные» вопросы, и только к обеду Вы вспомните, что неплохо было бы иметь расписание.

Само собой разумеется, что этого же требуется добиться от своих подчиненных. А о том, как добиваться от подчиненных выполнения поставленных задач, пойдет рассказ в следующей главе.

Пятая глава

О ТОМ, КАК ЗАСТАВИТЬ ПОДЧИНЕННЫХ выполнять Ваши поручения и должностные обязанности

Из моего опыта – это самая непростая задача в наше время. Всё предыдущее зависит лично от руководителя, а вот добиться выполнения поставленной задачи нужно от других людей, т.е. сотрудников. У этих самых сотрудников, возможно, нет ни мотива, ни желания эти задачи выполнять. Только лишь деньгами делу не помочь.

Аппетит человека ненасытен – самые лучшие условия покажутся нам через месяц недостаточно хорошими, и мы, без сомнения, придумаем, в чем они могли бы стать лучше. Конечно, я не призываю отказаться от материального стимулирования, в конце концов, все работают из-за денег. Я пытаюсь сказать, что один этот фактор не обеспечит качественного выполнения подчиненными поставленной задачи. Ежедневно я сталкиваюсь с этой проблемой, в полном объеме очень сложно добиться хотя бы 50% выполнения, а для успешного продвижения на рынок НЕОБХОДИМО 120% минимум. 50% – это не значит, что половина рабочих (назову так для краткости) ничего не делают, правда, встречаются и такие. Возможно, поручение выполняется не совсем так, как должно, не вовремя. Возможно, оно неправильно понято или сотрудники имеют собственное представление. Часто я слышу: «Ой, да все пло-

хо. Я переделаю». Вы задумывались, что значит – «Переделаю»? Сотрудник потратил время, а значит деньги на эту задачу-работу. Теперь он переделывает. Бесплатно? Нет! Ему снова платят за одну работу два раза!!! Какая себестоимость и польза таких работ?

Это лишь малая часть причин, о которых я слышу с утра до вечера и о которые разбилось так много гениальных идей, а люди потеряли работу и вынуждены заниматься чем угодно, только не воплощением этой идеи в жизнь. Сложно понять, что двигало ими, и неужели им было непонятно, чем закончится. Могу лишь сказать, что некоторых из них я принимал обратно, поверив клятвам и мольбам. Они обещали, что никогда это с их стороны больше не повторится, и при первом же случае снова наступали на грабли.

Каков выход? Я опять не назову его простым, т.к. речь идет о других людях. Себя тоже не всегда просто бывает заставить, но все же это в моих силах. Предложу лишь те методы, которыми пользуюсь сам:

1. Раз мы говорим об обязанностях, значит, они должны быть четко сформулированы. Не ищите готовых инструкций, намного проще составить их самостоятельно, т.к. есть возможность учесть специфику. Многие современные бизнес-тренеры советуют избегать администрирования, то есть контроля. Больше ответственности, творчества и личная инициатива – говорят они. Но мы живем в реальном мире, и как спросить с кого-то если он спросит тебя: «А где это написано»? Не делите сотрудников на «важных» и «не важных», инструкцию следует составить для каждого, начиная с прихода и ухода и заканчивая действиями в нестандартных ситуациях (пожар, ограбления и т.п.). Обязанности должны быть доведены до всех под роспись. Требуется периодически проводить инструктажи и зачеты по знанию обязанностей и внутреннего распорядка.

Создание должностных инструкций, регламентов – это одна из важнейших задач руководителя. Создание, включая и контроль за их выполнением. Ибо записанные, но не исполняемые правила намного хуже их отсутствия.

2. Необходимо систематически разъяснять сотрудникам важность выполнения каждым своих обязанностей. Разъяснять, как из обязанностей многих создается общее дело, позволяющее добиваться общей цели – получения прибыли, а значит – средств к существованию. Коллектив должен знать, что ненадлежащее выполнение любым своего участка работы может свести «на нет» усилия всех, оставив их, таким образом, без средств. А значит, не может быть попустительства и безразличия. Они должны понимать, что пресечь нарушение – это не долг или обязанность, это защита собственных интересов (т.е. говорится о повышении уровня сознательности).

Уборщица, плохо убирающая туалет, может снизить посещаемость на 50 процентов. Каждая плохая чашка кофе испортит впечатление о всем заведении, ведь ее пьют в конце. Грубый или навязчивый гардеробщик, охранник, хостес оставят мнение о Вас как о грубом, навязчивом неопрятном ресторане.

3. Уровень профессиональной подготовки должен соответствовать уровню поставленной задачи, и так как требования постоянно повышаются, то учиться следует постоянно. Подчиненным мало хотеть идти за руководителем, их квалификация должна позволять им сделать это.

В ресторане часто слышишь: «Мы обсудили это на собрании!». Спросите через 1 час, 4 часа и 8 часов у подчиненных, о чем Вы говорили утром. Расскажите мне, что они Вам сказали.

4. О принципах индивидуальной оценки, кадрового роста я уже рассказывал раньше.



*Не делите сотрудников
на “важных” и “не важных”,
инструкцию следует
составить для каждого.*



Вы должны быть повсюду, знать каждый сантиметр своего объекта, знать обязанности своего коллектива в общем и каждого сотрудника в частности.

5. Но самое главное – это контроль со стороны руководства. Правилom жизни должно стать:

Выполнение каждого поручения должно быть ПРОКОНТРОЛИРОВАНО! Это не самоцель. Контроль ради контроля не имеет смысла. Делайте это для того, чтобы сотрудник видел – Вы помните о своих заданиях, значит, они важны для руководителя и значит, для каждого работающего.

Вы должны быть повсюду, знать каждый сантиметр своего объекта, знать обязанности своего коллектива в общем и каждого сотрудника в частности. Когда я говорю тебе «Вы» — это не от большого уважения, преклонения. «Вы» — это коллектив. Вы должны быть везде. Это значит, что ты должен делегировать, обеспечивать работой и ответственностью за ее исполнение всех своих сотрудников. Тогда уважение, тогда «Вы!» Требования внутреннего распорядка и режима предприятия. Обеспечить контроль качества и обратной связи с клиентом. Если я смогу, то когда-то напишу отдельную книгу об общении с гостями. Это целое искусство общения. Это очень важно знать гостей. Помнить как их зовут, зовут их детей и собаку. Они расскажут Вам, как у Вас на самом деле, какие чувства Вы (ресторан) вызываете в их сердцах. Когда в далеком 1980 году я продавал мясо на базаре, и из 30 минут инструктажа мой учитель, сенсей-мясник, 10 минут уделил тому, как я должен общаться с покупателями. Какие слова должны звучать в моей речи. Это составило 80% моего успеха.

Не следует доверять чужому опыту и обещаниям. Они даются для того, чтобы Вы перестали контролировать какую-то часть процесса. Знайте, там у Вас не завтра, а уже сейчас проблемы.

Сложно? – Да! Но возможно.

Когда я говорю быть везде и знать все – это не значит рабочий день 24 часа в сутки и 7 дней в неделю.

Вы руководитель! У Вас есть сотрудники, подчиненные. Делегируйте полномочия. Дайте своим работникам работать». Доверяйте им больше.

И всегда помните – «доверяй» значит «ПРОВЕРЯЙ!»

Никогда руководителем не станет тот, кто делает все сам, так же, как и тот, кто присваивает чужие успехи.

Я не призываю следить за каждым шагом. Особого внимания заслуживают нарушители и те, кто уже подвели Вас. У Довлатова в книге «Чемодан» есть момент травли секретарши. Ее хотели уволить и взяли под тотальный контроль. В конце она отравилась. Система ее съела. Я не призываю к крайностям. Но разговоры в стиле: «Я не могу на них влиять» говорят лишь об одном. Ты плохой руководитель. У тебя нет системы. Грамотно построенные выборочные проверки должны быть спланированы так, чтобы на протяжении периода времени не оставлять без контроля ни одного аспекта, будь то своевременный приход сотрудников на работу, качество продукции, общение с клиентом, бухгалтерские операции и т.п. Нельзя сказать себе: «Это не моя обязанность, я в этом ничего не понимаю».

Вы руководитель, а для успешного руководства требуется знать работу каждого участка, иначе любой сотрудник может ввести Вас в заблуждение.



*Если человек в 25 лет
не научился улыбаться,
вряд ли он
этому научится.*

Не пугайтесь отсутствия каких-либо знаний. Для многих работ можно пригласить специалистов или консультантов со стороны, например аудит, охрана. Для оценки изменений и интерьеров друга художника, дизайнера. Ты ведь кормишь людей, а у них есть специальность. Они с радостью помогут тебе советом. У нас ведь страна советов, а не баранов. Не будь бараном, иначе наша страна рискует стать страной баранов. Это старый советский анекдот.

Необходимо знать факторы, которые являются косвенным подтверждением наличия нарушений. Например, нахождение на объекте посторонних предметов является следствием плохой его охраны.

6. Если сотрудники совершают нарушение повторно, следует избавляться от таких. Если человек в 25 лет не научился улыбаться, вряд ли он этому научиться. Набирайте новых сотрудников, учитывая предыдущий опыт. Ищите среди тех, кто потенциально профпригоден.

Много способов, как добиться цели, поставленной данной главой, содержится в предыдущих главах. Методы, пригодные для Вас, также подходят для любого сотрудника. Важность этой главы так велика, потому что всё вышперечисленное напрямую связано с довольным клиентом и невозможно без надлежащего выполнения работающими своих обязанностей. 120% – это 100% обязанностей и 20% допакет, или бесплатная шляпа к идеальному костюму. Да, она должна быть и у каждого из работающих. И если для предприятия качество – не заслуга, а норма, то для сотрудника 120% выполнения обязанностей также должно быть обязательным фактом. Без этого нет и не будет победы в конкуренции, а значит, рано или поздно эти сотрудники (не выполняющие обязанности) останутся без средств к существованию. Также разговоры о конкуренции говорят о твоей слабости. Великие мировые компании не боролись с конкурентами. Они фокусировались на том, чтобы стать хорошими. Потом

лучшими, а затем – великолепными. Трать силы и энергию на то, чтобы понять, в чем можешь улучшить хорошее.

Запомните правило:

95% не работают! М.е. не дают нужного результата.

А 98% или 99%? Почему же тогда ты говоришь – я сделал на 80%. Они есть, но их доставят после 1-го числа. И т.п. бред?

Шестая глава

В этой главе пойдет рассказ о том, как мотивировать себя, НАЙТИ И УВИДЕТЬ ЦЕЛЬ В ЖИЗНИ И РАБОТЕ

Заставить, уговорить работать себя проще, чем других людей. Это правда, но лишь отчасти. Правда в том, что если Вы отдаете распоряжения себе и выполняете их в точности, у Вас не возникает сложностей из-за того, что эти распоряжения кто-то не выполнил. Неправда заключается в слове «проще», ведь Вы всегда можете найти тысячу причин для того, чтобы пожалеть себя и не выполнять те или иные обязанности. Одни из-за того, что это слишком просто и не может быть важным. Другие из-за того, что это слишком сложно, а Вы так загружены и столько много делаете, что не остается ни сил, ни смысла...

Психологи говорят о том, что когда Вы ставите цели, то сталкиваетесь с явлением «Я завтра». То есть сачкануть можете конкретно Вы, а результат получит «Я завтра». Об этом «Я» люди думают не как о себе, а как о другом человеке. Есть смысл урезать и напрягать себя любимого ради какого-то чужого персонажа?



*Заставить, уговорить
работать себя
проще, чем других людей.
Только если Вы
хозяин своего слова.*

Отговорки – это болезнь, которой поражено все человечество, и лишь немногие понимают, что величие начинается с уважения данного себе слова. Если Вы не держите данное слово. Если не понятно что «данное слово» это любое

обещание, или слова, которые воспринимаются другими как обещание. К Вам не будет доверия. Нет доверия – нет бизнеса. Нет бизнеса – нет прибыли. Вот вы и БАНКРОТ!!! **ДЕРЖАТЬ СЛОВО ВАЖНО.** Вспомните мелкий обман: «Секундочку» говорят Вам другие и пропадаю на 15 минут. Каковы ощущения? Не задумывались?

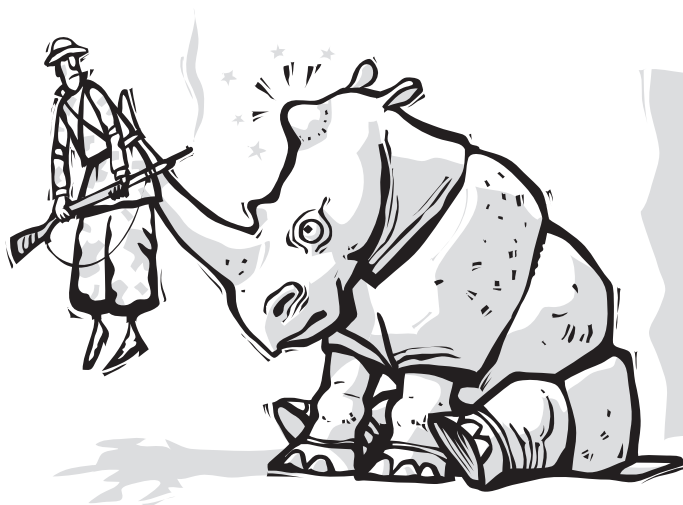
Отговорки помогают лишь в одном – откладывать жизнь на потом, пока в один прекрасный день Вы не поймете, что мечты забыты, жизнь не удалась, Вас обошли столь многие, что догнать нет смысла. Они были ловчее, беспринципнее, а Вы не такой – Вы честный, Вы непрактичный, и в этом причина, и пр., пр., пр. ... опять отговорки. Начнете говорить себе, каждый раз, когда услышите о чужом успехе: «Он не откладывал. Он не ленился. Он читал и учился. Я тоже стану таким». Иначе эта «любовь» к себе, знание своих слабостей не дадут Вам даже узнать, чего Вы хотите по-настоящему. Вы теряете вкус к жизни, считая, что для роста требуется слишком много сил, на самом деле гораздо больше их требуется, чтобы убедить себя в том, что ты ничтожество, для того чтобы никогда не начать работать над собой.

Гораздо проще не бояться работы над собой, понять, что истинное предназначение человека – это совершенствоваться как личность и служить людям. Служить, отдавая себя, не думая о вознаграждении. Если отдаешь с расчетом, то уже торгуешь, а не служишь. Представьте, что все слова в жизни Вы произносите за плату, каждый раз подсчитывая, кто и сколько Вам заплатят. Обижаясь каждый раз, если кто-то не оплатил выставленные счета, и видя в этом причину бедности и неустроенности. А просто понять, что для того чтобы владеть большим, нужно сначала стать большим, что лишь приняв на себя ответственность за свою жизнь, можно расти духовно.

Положительный жизненный опыт – вот что по-настоящему важно. Мир вокруг нас такой, каким мы его видим, а видим мы его через призму нашего опыта, поэтому все по-разному.

Ведь нет двух людей с одинаковым опытом. Для одного человека стакан наполовину пустой, а для другого наполовину полный.

Необходимо понимать, что радость и счастье находятся здесь и сейчас, и каждый миг этой жизни неповторим, а за каждый поступок мы несем ответственность, и ничего нельзя



*Не страшно
иногда
ошибаться,
страшно
никогда
не попробовать.*

исправить на обратном пути. Да, к сожалению, наш билет в один конец, и обратной дороги нет. Значит, независимо от того, метете Вы улицу или управляете государством, Вы тратите на это невозполнимое богатство – свое время, и делать это стоит так, чтобы не было больно за бесцельно... Время дороже и важнее денег. Деньги можно заработать, накопить, выиграть. Время можно только потратить. Именно! Это дело Вашей жизни! И по этому делу будут судить о Вас как о личности. То есть, нет незначительных дел и поступков. Ведь на них мы и тратим свою жизнь. В одной книге об уборщице номеров в отеле все «звезды» и президенты просились в номера, которые убирала она. Там было не просто чисто. Она создавала в этих комнатах ауру родного дома. см. Концепцию, Миссию Корчмы. Жизнь нужно любить. Нужно не терять в жизни вещи, которые любишь, ибо с ними теряется вкус к жизни, и можно превратиться в старика, который даже не знает, чего хочет по-настоящему.

А жить по-настоящему – это и значит любить каждое мгновение своей жизни. Это значит отпустить и простить всех своих обидчиков. Нельзя позволять прошлому отнимать настоящее. В этом и заключены цель и успех.

Я много путешествую по свету, и мне многие люди говорят: «Если бы ты сидел в Москве, то зарабатывал бы гораздо больше...». Я знаю, что действительно было бы на несколько миллионов в год больше, но это моя одна-единственная жизнь, и эту корзину с деньгами я не возьму с собой в гроб. Я был в Тибете, на Эвересте, а потом раз – кризис. У многих моих знакомых, которые сидели дома и следили за бизнесом, дело «накрылось». Им сейчас пятьдесят лет, половина жизни прошла, а они ничего не видели, поскольку работали и работали. Говорят так: «Первый миллион еще работает на тебя, а после первого уже наоборот – ты работаешь на миллионы...». Конечно, когда тебе стукнуло полсотни, уже что-то начинать, бегать или ходить в горы не так легко.

Но для многих главным в жизни кажется материальный успех. Внутреннее Я, любовь к миру и людям – это все замечательно. НО! Главное – деньги. Так ли это и возможен ли внешний успех без внутреннего наполнения? Возможна ли гармония, а значит, счастье? Мир ведь полон несчастных миллиардеров, а благополучие и благосостояние – вещи разные. Без гармонии с собой, с окружающим миром трудно устоять на пути осознанного принятия решений, формирующих границы наших возможностей, а вернее, делающих их безграничными! Ведь в зависимости от принятых решений я буду расти или деградировать как личность. Именно они, мои решения, сделали меня тем, кем я сейчас являюсь. Мои решения! Они сформировали меня и окружающий мир. И без понимания этого невозможно отвечать за себя и свою жизнь. А перекаладывая ответственность на других, мы отдаем им силу и власть над собой.

Но и не следует загонять себя в ловушку усредненного существования, думать, что не владеешь ничем, за что благодарить судьбу. Не воспринимайте свою жизнь как незначительное приключение. Не в накапливании благ, не в постоянном расчете и погоне за выгодой, а в полезности другим людям следует ис-



*А главное в жизни –
не потерять свое Я
в погоне за успехом
и счастьем.
Счастье – это самое
эгоистичное,
а потому несбыточное
желание.*

кать и счастье, и успех. Ведь открытость и честность стали редкостью в наше время, а значит, станут главным преимуществом в бизнесе. Ведь любой бизнес начинается с доверия, а для достижения состояния доверия и потребуются те, как многие считают, незначительные вещи, о которых мы так легко забываем.

Каждый человек мечтает жить для чего-то большего, чем является сам. Ни кем быть, а каким быть – вот задача! Больше уделять внимания взаимоотношениям с другими людьми. Взаимоотношения – это важные разговоры с партнерами, семьей и собой самим. Без этих бесед мы можем потерять бизнес, семью и свое Я. А главное в жизни – не потерять свое Я в погоне за успехом и счастьем. Счастье – это самое эгоистичное, а потому несбыточное желание. А ведь оно – побочный продукт и приходит к тем, кто его не ищет. Важно создать список благодарностей. Записать в него внимательно все, за что ты можешь благодарить жизнь. Как можно чаще начинать свое утро с прочтения этого списка. Такое начало настроит правильно.

Если бы люди старались быть полезнее, они стали бы счастливее.

Мне иногда пишу, что мысли в этой книге чужие. И я сам не являюсь тем, о ком пишу. Надеюсь им стало легче? Я не придумываю велосипед. В мире высказано много мудрости, я лишь повторяю ее и работаю над тем, чтобы стать лучше хотя бы на 1 процент в день.

Я всегда говорю: «Ты не можешь поменяться за одни сутки сам, но ты можешь за сутки изменить свое отношение». Когда-то я был на одном тренинге по бизнесу и услышал, что в семье нужно разговаривать. То есть не нужно ждать, что кто-то что-то тебе должен. Помню, у меня дома тогда были такие натянутые отношения, я пришел и просто с женой поговорил. Я сказал: «Кое-что мне не подходит». Она ответила: «Я не знала, думала, тебе, наоборот, это нравится. Я могу этого не делать...». Так мы с женой поговорили, и у нас в разы изменились отношения в семье, я даже не думал,

что так бывает. Ведь завести детей и разбежаться, в наше время не сложно. Быть семьей. Быть вместе – вот это задача.

Не стоит ждать, что жизнь станет лучше, сделайте ее такой уже сейчас. Это значит – сами станьте лучше. Не просите у судьбы меньше проблем, а просите больше мудрости: «Дай мне умиротворение не пытаться изменить то, чего я не могу изменить, мужество, чтобы изменить то, что в моих силах, и мудрость – отличить одно от другого».

Еще раз скажу, что нет смысла в простом зарабатывании денег. Они нужны бизнесмену только для создания новых ценностей, которые, в свою очередь, послужат миру, внесут счастье и смысл в жизнь Ваших клиентов. Нужны они, чтобы помочь немущим, хотя лучший способ сделать это – не стать одним из них!

Помните! Даже самый слабый из Вас обладает от рождения уникальным талантом, способным послужить миру. Всем из нас суждено быть лидерами. И будет каждый счастлив настолько, насколько будет ПОЛЕЗЕН! А если соблюдать молитвенное правило, то начнешь каждый день с правильной книги. Правильных слов прощения и благодарности.

Настоящий успех – это не достигнутая цель, это изменения, происходящие с Вами на этом пути. Реализовать себя как личность, воплотить свою мечту в реальность – вот достойная цель. Ведь, не воплотив мечту, теряешь уважение к себе. И не стоит убеждать себя, что мир полон жестоких и глупых людей. Просто есть люди, делающие жестокие и глупые поступки. Если это коснулось Вас, знайте: Вы тем или иным образом позволили сделать это. Любовь к людям – это сопереживание, но это и твердость, когда необходимо. Твердость не потакать и не идти на поводу.

Как с этим мировоззрением победить в конкуренции? Постоянная гонка за победой может вызывать чувства неудовлетворенности и неполноценности, а они, в свою очередь, – страх потерять больше, чем имеешь. Не забывайте – мир взаимосвязан. Конкуренция – это лишь иллюзия, что каждый живет сам по себе. Побеждая, даешь возможность победить другим, а когда

побеждают все, выигрывает весь мир. Победа должна быть только над собой. И не стоит лишать себя радости от достигнутого из-за того, что кто-то достиг большего. Каждая минута, истраченная на подсчеты чужих успехов, украдена у своих собственных. Не стоит оценивать свое достоинство похвалами посторонних людей. При такой жизни «довольно» не наступит никогда, и, стараясь стать совершенным, можно потерять душу.

В заключение несколько практических советов, как осуществить свою мечту:

- Ясно сформулировать и твердо знать, чего ты хочешь добиться в жизни. Чем реальней и красочней будет образ, тем быстрее он воплотится в жизнь.
- Создайте план, который проложит ясный курс от мечты к реальности. Разбейте его на отрезки, великие мечты лучше реализовывать маленькими порциями.
- Заключите с собой контракт со сроками выполнения намеченного. Это прибавит ответственности и не даст мечте разбиться об обстоятельства и время.
- Оценивайте результаты – нельзя владеть тем, что нельзя измерить. Для этого нужны показатели, позволяющие оценивать результаты деятельности.
- Учитесь на ошибках, отмечайте и запоминайте победы, говорите о своих целях миру, контролируйте выполнение намеченных решений.

Это поможет превратить ошибки в победы, наполнит радостью и энергией путь к мечте, заставит образ мечты прочно войти в сознание и откроет новые решения, а также позволит не допустить невыполнения задач. Ведь Ваш успех заключается в равновесии перечисленных этапов. Если концентрироваться на любом из них в ущерб другим, то это не даст нужного эффекта. Помните: вся жизнь – равновесие! Равновесие – это гармония. Гармония – это счастье!

Седьмая глава

В ЭТОЙ ГЛАВЕ РЕЧЬ ПОЙДЕТ О ТОМ,
как, сочетая достойные цели и грамотное руководство,
двигаться к несбыточной, как кажется некоторым, цели

Чтобы дойти до цели, для начала необходимо знать, что она собой представляет. Тысячи людей, миллионы, ежедневно приходят в офисы компаний, на заводы и фабрики. Приходят для того, чтобы заработать, как они считают, денег. Так же думают их руководители.

Но если просто задуматься, как же мы все-таки зарабатываем эти деньги? Для этого проделайте простой тест или простое упражнение. Возьмите лист бумаги и попробуйте обозначить на нем в виде простой схемы, что Вы должны сделать перед тем, как получите вожделенную плату. Окажется, что никому не платят просто так.



*Вначале нужно
овладеть профессией,
затем произвести ряд действий,
связанных с производством
товара или услуги.*

*Затем
клиент должен это купить,
и лишь потом деньги.*

Вначале нужно овладеть профессией, затем произвести ряд действий, связанных с производством товара или услуги. Затем клиент должен это купить, и лишь потом деньги.

Выходит, что при самом простом процессе деньги стоят лишь на пятом, а то и более далеком месте. И чем сложнее обязанности, тем больше пунктов между Вами и оплатой, и значит, она – следствие, а не причина. Значительно важнее в таком случае концентрировать внимание на процессе, а не на результате. Вернее, это объясняет, почему так следует поступать.

Отсутствие любого пункта в цепочке «зарабатывание» приведет к тому, что вся цепочка не сработает. Как часы не ходят, если после сборки у Вас осталось лишнее колесико. Вот поэтому процесс-цепочка так важен. Автомобиль стоимостью 100 000 долларов бесполезен в дождь если нет 5-долларового дворника на стеклах.

Если Вы сконцентрируетесь на обязанностях и станете выполнять их внимательнее, результат наступит быстрее и будет предсказуемым. В противном случае Вы уподобитесь тысячам страждущих, алчущих богатств, но не имеющих ни малейшего понятия, как их получить. Не самое завидное положение...

Значит, надо сосредоточить усилия на полезности, не думать, что получите Вы, а знать то, что Вы можете предложить миру. Если Вы обращали внимание, то, наверное, заметили, что полезным быть выгоднее. Чем полезнее на предприятии сотрудник, тем выше его квалификация, а значит, и оплата. Быть полезным – значит быть высокооплачиваемым. Полезным не в смысле терапевтического эффекта, а в понимании пользы, которую Вы способны приносить окружающим.

Для того чтобы достичь этого состояния, просто необходимо иметь цель более возвышенную, чем простой заработок. Либо она у Вас есть, либо ее надо сформулировать. Тем более это важно для руководителя, правда, в этом случае цель должна быть не только личная, она должна затронуть сердца сотрудников. Только сочетая такую цель, грамотное руководство и до-

стойную плату, можно привести своих сотрудников к самым невозможным (на первый взгляд) вершинам.

Самый лучший способ преуспеть в будущем – это начать создавать его сегодня. Другими словами, эта цель должна быть направлена в будущее. Задумайтесь, для кого или чего Вы в конечном итоге работаете, за что уважаете себя, чем гордитесь и чего хотели бы добиться? Все это должно стать мотивом. Если задачей станут интересы клиента, если смыслом будет защита этих интересов, удовлетворение их потребностей, значит, Вы на верном пути. Те, для кого Вы работаете, обязательно заметят усилия, ведь не у многих в наше время есть желание помочь по-настоящему. Потребители давно поняли, что великая болтовня о защите их интересов – не более чем рекламный ход, что задача предприятий совсем в другом. Это значит лишь одно – тот, кто сможет убедить своего клиента в искренности и вызвать состояние доверия, получит неоспоримое преимущество перед конкурентами.

Не бойтесь, если цель звучит высокопарно и кажется слишком благородной. Мечта не может быть чересчур светлой – на то она и мечта. Повторяйте свою задачу ежедневно, поверьте в нее, возжелайте, пускай она станет для Вас «идей-фикс». Даже ложь, повторенная многократно, становится

истиной. Не бойтесь сделать истиной свою МЕЧТУ!



*Для того, чтобы достичь
этого состояния,
просто необходимо
иметь цель
более возвышенную,
чем простой заработок*

Повторенная тысячекратно! Не забывайте повторять ее каждый день. Для этого запишите и читайте ее ежедневно. Лучше несколько раз. Обязательно забудете, если ежедневно у Вас не записана такая задача.

А как быть с поговоркой: «Бойтесь своих мечт, они иногда сбываются». Если в этом смысле говорить о цели, конкретной (как говорят) цели? Она у Вас есть, конкретная? Умеете Вы ее сформулировать? И как она звучит?

Возьмем простой пример. Человек хочет получить работу. Как он это формулирует? «Я хочу нормальную работу!» (мужа, квартиру, машину и т.д.). Теперь разберемся, что есть норма.

Норма, когда платят 1 000 000 в месяц? Нет!

Нормальная 2-х дневная рабочая неделя? Нет!

Нормальная машина Ferrari?

Нормальный муж, который каждый день приносит цветы и носит жену на руках? И т.д.

Норма – это то, что встречается часто, т.е. у большинства. А богатых у нас 3% от населения страны.

Так что не ленитесь, формулируйте цель точно и подробно. Не ленитесь хотя бы здесь! А то будете бояться, что мечты Ваши сбудутся.



Не верите? Тогда сверьте то, что имеете, с тем, о чем мечтали.

*Возьмем простой пример.
Человек хочет получить работу.
Как он это формулирует?
«Я хочу нормальную работу!»
(мужа, квартиру,
машину и т.д.).*

У Вас все в норме? Квартира, машина, работа, семья? Так Вы это и просили. Пользуйтесь на здоровье.

А когда научитесь ставить цель правильно и подробно, когда мечту не стыдно написать, когда эта мечта станет ориентиром для всех сотрудников фирмы – самые великие цели станут Вам по плечу! Главное, чтобы слова не расходились с делом, как говорят, «звук соответствовал изображению».

По моему мнению, это одна из главных задач руководителя – передать свою идею подчиненным. Такая идея делает труд сотен людей осмысленным и приведет их к победе. Ведь даже самые незначительные поступки могут привести к неожиданным ошеломляющим результатам.

В 1963 году метеоролог Эдвард Лоренц сформулировал простое положение: взмах крыльев бабочки в Сингапуре может привести к урагану в Северной Каролине. Эта теория получила известность как «эффект бабочки» и служит нам напоминанием о том законе, что малые дела могут вести к большим последствиям.



*По моему мнению,
это одна из главных
задач руководителя –
передать свою идею
подчиненным.
Такая идея делает
труд сотен людей
осмысленным
и приведет их к победе.*

Когда у человека есть мечта (великая цель), разум начинает поиск путей ее осуществления. Разум не сможет оставаться частью единогодушного мнения, быть винтиком, кирпичиком и т.п. Он становится творцом главной ценности нашего времени, ценности нематериального свойства – идеи.

Руководитель должен быть открыт для новых идей, рассматривать их и внедрять на практике. Суть творчества состоит в оригинальном мышлении. Оно позволит увидеть мир не таким, каков он есть, а каким (с нашей помощью) он мог бы стать.

Лишь одна гениальная идея способна изменить всю компанию, сила ее в том, чтобы сделать мир лучше. Одна фантазия в состоянии изменить миллионы реальностей. Задача руководителя создать атмосферу творчества. Тот, кто руководит, учит людей поступать тем или иным образом. Самые простые люди способны делать великие вещи, когда им это разрешают. Руководитель не должен управлять творчеством, он должен освободить его, для этого нужно создать атмосферу радости.

Помните, когда сотрудники улыбаются, продавая, клиент улыбается, совершая покупку. Все это вызовет уважение и доверие к Вам сотрудников и клиентов, поднимет на новый уровень. Но и на нем не бойтесь задавать себе вопрос: «Что бы я мог сделать, чтобы стать лучшим?». Тогда станет возможным видеть выгоду и пользу там, где другие видят лишь угрозу. Вы сможете управлять обстоятельствами, а не обвинять их в происходящих неудачах. Ведь обстоятельства могут кончиться, а жизнь не станет лучше, и станет ясно, что виноват сам. Главное, чтобы вместе с этим не понять, что жизнь прошла зря.

Так что не бойтесь мечтать. Творите, побеждайте и не забывайте радоваться победам! Не страшно иногда ошибаться, страшно никогда не попробовать.

Восьмая глава

ТРЕНИНГ, или почему мне не нужны люди, не умеющие читать и писать. ЦИНИЧНЫЕ СОВЕТЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАМ СТАТЬ СОЗДАТЕЛЕМ, А НЕ ЖЕРТВОЙ

В пункте 1. сказано, почему Вы не дочитаете первую главу до конца.

После того как несколько раз переписал и много раз перечитал “Ключ”, я понял, что есть ряд важных вопросов, не решив которые, я не решу тех задач, что ставлю перед собой и своими сотрудниками.

1. Я понял, что пишу книгу для не читающих людей. Не неграмотных, а именно не читающих.
2. Люди, которые не читают, также не пишут сами.
3. Для 95% тех, кто ищет работу, кроме п. 1 и 2, характерно еще полное отсутствие внимания.
4. Врут в среднем 200 раз в сутки. Примерно 80% работников, которые обещали прочитать или говорили, что читали, на самом деле не выполнили обещания. Многие из них не читали и не знают, какова миссия, цель компании. Многие говорящие, что хотели бы иметь со мной другие отношения, не прочитали эти 100 страниц.
5. Из п. 4 следует, что на работе люди не держат слово и не выполняют своих обещаний.
6. И самая главная проблема в том, что их все устраивает, они не хотят меняться сами и что-то менять. Не хотят учиться и быть эффективными.

Ужасный вывод из всего вышесказанного – они не хотят быть счастливыми, им не нужны деньги.

Так что любые попытки мотивации теряют смысл. Великие миссии и инструменты превращаются благодаря им в кучу мусора. Начиная с СССР и заканчивая личным благополучием и здоровьем. Плюс еще кризисы каждые 5-7 лет и инфляция, которая обесценивает все.

Возникает вопрос: «О каком ключе к счастью или к успеху может идти речь, если для современного работника сложно вдумчиво отвечать на письма и смс?» В итоге ему просто трудно общаться и концентрироваться на цели. Такой сотрудник не умеет слушать и слышать. Отсюда полная неспособность отвечать на поставленный вопрос. Собеседник, выслушав меня, дает какую-то версию своего видения, и зачастую это совсем не то, о чем спросил я.

Такое впечатление, что вместо того, чтобы понимать, собеседник с первого слова обдумывает, как «правильно» ответить. Смысл вопроса его совсем не беспокоит. Он уверен, будто уже знает, что от него хотят услышать.

Возможно, тем, с кем он общается повседневно не важно, что он им отвечает? Они его также не слышат? МНЕ ВАЖНО! От нашего общения и взаимопонимания зависит результат.

Перед этим я писал о достойной цели. Но о какой цели может идти речь, если на годовую зарплату можно купить пару метров жилья. Если люди тратят по 4 часа в день на дорогу до работы и обратно. А это 40 часов за декаду и 88 часов за 22 рабочих дня.

То есть выходит, что каждый месяц житель Московской области тратит 11(!) рабочих дней на дорогу?! В это время его дети без присмотра и воспитания. Вот и получаем:

**1+2+3+4+5+6 x 88 часов в дороге -
мотивация, счастье и цель =
современный работник во всей красе.**

Я не учитываю личную жизнь, вредные привычки и неминуемые проблемы со здоровьем. При этом надежды на то, что станет лучше, НЕТ!

Население Земли стремительно растет, а это значит, что жилье, ресурсы и само жизненное пространство станут недоступнее, дороже и худшего качества.

Так что, дорогие мои коллеги, читающие эти строки, а речь идет в них именно о Вас, можете Вы ответить мне, **ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ НА САМОМ ДЕЛЕ?** Честно – чего? Если Вы в транспорте 50 или 60 часов, не стоит думать, что это написано о ком-то другом. Можете Вы ответить на этот простой вопрос?

Готовы ли Вы меняться сами, менять свое отношение к жизни и свою странную реальность? Если нет, то отложите чтение, нам не по пути. Лучше сами напишите заявление об уходе, мир огромен, ему нужны миллиарды никчемных ничтожеств. В добрый путь. Иначе позже Вы будете жаловаться всем на то, какой я жестокий негодяй и т. д. и т. п. Так многие делали до Вас и многие будут делать после. А ведь я честно предупредил.



*Когда решите, что
вы все знаете, вспомните,
сколько раз в день
вы забываете само собой
разумеющиеся вещи,
о которых,
как вам кажется,
и забыть-то невозможно.*

Разве кто-то сказал Вам, что будет легко? Так что имейте мужество. Примите решение и не создавайте ситуацию, которая Вам потом не понравится. Лично я не готов доверять то, что создавал 17 лет, человеку, не желающему ничего делать даже для себя. Не желающему осознать, где он и кто он. Человеку, который потратит свои силы и мое время на доказательство собственной правоты и поиски причин и оправданий своих неудач. Я не готов доверять! А Вы бы доверили?

Итак, ВЫБОР ЕСТЬ ВСЕГДА. Удачи!

И вот я определил, что для меня важно: написать красивую отвлеченную бизнес-книжку или дать тем, кто собрался работать со мной, несколько практических советов. Советов о том, как эффективно взаимодействовать со мной. Что для меня важно и чего я жду от своих коллег. Я выбираю рассказать о важном. Теперь необходимо, чтобы Вы меня услышали, поняли все сразу и не отвлекали меня от дела. Остаются 20% людей, они делают всю работу. Остальные 80% созданы для текучки кадров.

I-II.

Вы прочитали вступление? Это круто! Наверное, решили, что сможете все изменить и, как много раз уже делали, начать новую жизнь с понедельника. Позитивный настрой и все такое. Позитивный настрой — это что? Я считаю, не надо говорить безногому, что все будет хорошо и ноги вырастут. То есть не искусственно придуманный позитив, а значит — еще одна ложь в бесконечном списке. Позитивное мышление — это мышление не с позиции — я больше так не буду. Это мышление с позиции — я буду, я могу. Пример: «Я не буду теперь опаздывать, я буду теперь приходить первым». Ответьте себе честно на вопросы: «Почему Вы “сами” ушли с прошлого места работы? Почему это место не стало успешным для Вас? Они обанкротились, закрылись? Почему наняли новую управляю-

щую компанию, а компания не наняла Вас? Почему те люди были вынуждены ее нанять? Если что-то происходит, то не для того, чтобы Вы могли списать свои «косяки» на это событие. Кто тому причина?».

Ответьте на эти вопросы. Лучше письменно, не откладывая даже до прочтения этой страницы. Прямо вот так сразу. Можете на книге написать. Ответили? А теперь еще раз те же вопросы, но ответьте с позиции ОТВЕТСТВЕННОГО человека. Сравните. Это одинаковые ответы? В чем отличие? Почему?

Это очень важная наука – задавать вопросы, внимательно слушать, понимать сказанное и делать выводы. Чуть не написал “правильные”. Правильных нет. Есть эффективные. Также, если заметили, я не написал “кто виноват” в вопросах о причине провала Вашей предыдущей карьеры. Причина – это причина, вины нет.

Возможно, Вам трудно будет в это поверить, но всему тому, что происходит с Вами, ПРИЧИНА – Вы сами. Не все эти козлы, которые хотят столкнуть Вас с вершины и не дать быть “царем горы”, не кризисы и не президенты. Причина – Вы сами. Вы решаете, как думать, действовать, и делаете выбор. Вы даже решаете, кто будет в Вашей стране президентом. Вернее, каким он будет. А я решаю, кто работает у меня.

А мне не нужны люди, не умеющие читать и писать. И это выяснится быстрее, чем Вы думаете. На первых порах для чтения выбирайте книги из нашей библиотеки (список в конце брошюры). Читать, смотреть и слушать лучше в том порядке, в котором книги идут в списке. Запомните, бывает читающий Директор! А бывает МЕРТВЫЙ директор!

Также Вы – причина вашей же неграмотности. Поэтому договоримся, что теперь Вы читаете не менее 30 страниц в день. Включая выходные, праздники и прочее. Можете больше, главное – не меньше. Вы считаете, это много? Шестиклассник читает со скоростью 1 страница в минуту, то есть 30 страниц

это 30 минут. Ну от силы час. Если Вы дадите это обещание, а потом каждый день будете его сдерживать, мы преодолеем 1-й пункт и появится о чём с Вами поговорить.

Я бы добавил 2 фильма в неделю, что-то из списков «Фильмы, после которых ты не будешь прежним» и т. д. Лучше их смотреть на языке оригинала с русскими или Вашими «родными» субтитрами.

Если Вы даете такое обещание, то запишите его в свой ежедневник на каждый день. И честно пишите напротив 30 страниц «да» или «нет». Если этого не случится, мы не можем двигаться дальше, просто не получится.

30 страниц – не значит беллетристика или глянцево-журналы. Наша с Вами цель – получить эффективного сотрудника. 30 страниц должны быть о той цели и проблеме, которую Вы решаете в данный период. Есть даже книги о том, как эффективно, то есть с максимальной пользой за кратчайший срок, читать книги. Как делать заметки на полях. Выделять и внедрять важные идеи, мысли. Как читать книгу второй раз и даже третий. Так что если Вы перечитываете этот ключ с ручкой в руках и на полях будут заметки и выделенные абзацы в тексте, у Вас появятся вопросы. А значит, голова начала работать. Пока, извините, НЕ работает. Все, что происходит с нами, уже случилось. Так что не всегда надо изобретать велосипед там, где есть успешные результативные методики. Итак, Ваша книга обязана быть актуальной и нести тебе знания. Без этого Вы не держите данное слово. Сдержать его важно!

Чем труднее путь, тем больше вероятность того, что Вы окажетесь там, где никто не был. Большинство выбирает дорогу с лифтом. Там удобно, но все разобрали. Настоящая жизнь Лидера начинается там, где закончилась ЗОНА комфорта.

Чем менее интересной кажется книга, тем больше возможностей она дает. Вы читали что-то от академиков, Нобелевских лауреатов? Не самое легкое чтение, но это путь на Верх. Свою

библиотеку я собирал хаотично. Но как-то мне попалась книга об одной компании стоимостью 10 млрд \$ США. И их набор книг во многом совпадал с моим.

Еще скажу, что чем меньше Вы читали (изучали) что-то раньше, тем труднее Вам будет сейчас. Но это похоже на путь наверх.

Остается держать слово и читать 30 страниц в день, а не врать, что прочитаете завтра, были заняты и т. п.



Потому что, не читая, Вы не сможете писать. А доверять свои мысли и планы бумаге не менее важно, чем суметь увидеть (услышать) и понять чужие. Так что кроме ежедневника, где Вы теперь все тщательно будете планировать, Вы заведете тетрадь, где будете кратко, от 1 страницы минимум до 2 максимум, записывать, что происходит с Вами и с работой, на которую я Вас принял. Также туда Вы будете заносить мои письма и смс, свои ответы и те обещания, которые Вы даете ежедневно по многу раз, не заботясь о том, выполнены они или нет.

Даже если Вы исполните все в точности, но как робот, толку будет мало. Даже самые лучшие начинания мертвы, если не вложить в них душу. Я свою вложил, и Вы приняли обязательство относиться к делу так же. Вас еще трудно назвать пишущим человеком, а значит, и думающим. Ведь человек начинает думать лишь тогда, когда взял в руки карандаш. Поэтому так оскудела земля в наше время гениями и мыслителями. Мы печатаем, а не пишем. И если оружие – это продолжение руки, то ручка – это продолжение души. Характер, пол, возраст и многое другое можно узнать по почерку. Чего не скажешь о печатной машинке. Чем труднее

Вам работать над пунктом 2, тем меньше Ваше умение думать. Такой простой вывод. Но если мы договорились, то можем приступать к третьему пункту. Будет не просто это преодолеть. Но результат, если преодолеть нерадение, будет стоить многих твоих заблуждений. Личностью быть непросто, но жизнь микроба скучна, она страшнее смерти.

III.

Внимание (это не призыв).

Речь пойдет об очень важном качестве. Возвращаясь к теме результативного чтения, скажу, что есть книги и методики развития внимания. Это важно!

Также, когда научитесь держать данное слово, Вы станете более внимательными. Неважно, кому было дано слово: ребенку, близкому человеку, коллеге. Нужно запомнить, что личность – лишь тот, кто держит данное слово. Для этого важно все свои обещания (угадайте!) записывать. Это не даст никаких гарантий, но появится возможность, даже если Вы забудете, сдержать слово и восстановить доверие. Конечно, Вы внимательный человек. У Вас феноменальная память и концентрация. Вы уверены и знаете это. Тогда почему Вы ищете работу, а не выгодные предложения ищут Вас? Для того чтобы проверить себя, есть простой тест:

- делаете вдох 1 (нечет);
- выдох 2 (чет);
- вдох 3 (нечет);
- выдох 4 (чет).

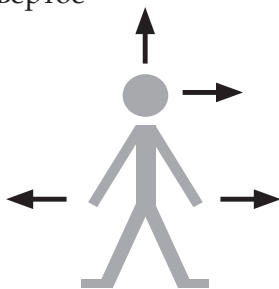
Таким образом, вдох – всегда нечет, а выдох – чет. Теперь сконцентрируйтесь только на дыхании. Считайте вдохи и выдохи. На каком счете Вы сбились: 20-25-35? Вот предел Ваших внимания и концентрации. Если у вас на выдохе 21 значит вы сбились и давно. Не только у Вас. Так что тренируем внимание. Ведем записи, держим слово. Человека успешного, эффектив-

ного отличает то, что он делает все не так, как окружающая его толпа. Включая и многочасовые поездки на работу. Он делает выбор – думать и действовать.

IV.

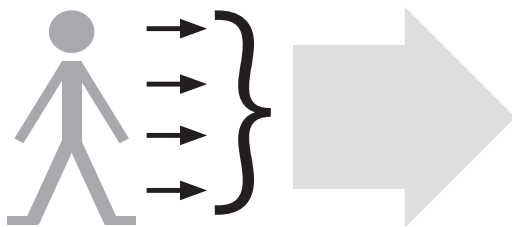
Хотя ложь – смертный грех во всех религиях, средний человек врёт около 200 раз в сутки. Я не говорю о серьезном обмане, махинациях и прочих деяниях, предусмотренных уголовным кодексом. Мы врем без необходимости, походя, без видимой цели. Всевозможные оправдания, ответы не на вопрос, а так, мимо смысла. Даже пение мимо нот называется в русском языке враньем. Я не буду уличать Вас во лжи. Не моя работа. Я знаю каждый раз, когда Вы мне врете. Когда мне надоест такой «диалог», я скажу Вам об этом. Захотите, покажу, где Вы попали.

Придумывая тысячу причин своих поступков (каждая из которых, кстати, не являясь причиной, является ложью), на выходе получаете схему: думаете одно, говорите другое, делаете третье, верите в четвертое



Такое несоответствие образа внутреннему содержанию делает все Ваши попытки что-то изменить бесполезными. Вы сами себе не верите и продолжаете оставаться на том же месте! Ничего не меняется. Вы снова поменяли работу, семью, друзей, а проблемы остались те же.

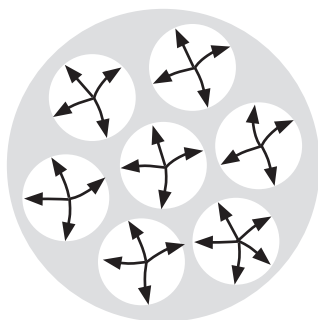
На схеме видно, что Ваши усилия исключают друг друга, ничего не происходит. Есть другая схема: «Думаю, говорю и делаю одно и то же». Выглядит так: «Верю».



Все векторы складываются в единое усилие, надеюсь, Вы знаете, чего хотите? Мы об этом в самом начале договаривались. Вы думали, делали и говорили тогда об одном? Как сейчас? Верили? Вам решать: быть честным или врать. Но я обещаю Вам: когда увижу, что Вы действуете по первой схеме, я скажу Вам об этом. Сказать – не моя прихоть. Я бы лучше молчал ☺. Но Ваши действия по первой схеме ведут к тому, что, глядя на Вас, ваши сотрудники:

- не верят в то, что делают;
- думают одно;
- говорят другое;
- делают третье.

Вы получаете группу людей, в которой каждый сам по себе. Верный тест – Вы их не можете заставить ничего делать вместе. Им вместе неинтересно!



V.

Выход.

Держать слово. Выполнять обещания и договоренности.

Воспитывать ребенка можно лишь одним – примером. Мы часто говорим с коллегами о том, что надо изменить отношение. Так мы сможем поменять сценарий происходящего: чужой (не устраивающий нас, с кризисами, 80 часами в месяц езды на работу и т. п.) на наш собственный (тот, где успех, счастье и удовольствие от того, чем занимаешься). Что характерно, меня за 17 лет не спросили о том, что я подразумеваю под изменением отношения.

Не спросили Вы? Значит, Вам это не важно. Об этом говорит Ваш результат. Так как его менять, отношение? Я считаю, что чисто технически это выглядит так. Вот Ваши повседневные обещания, из-за которых Вы врете 200 раз в сутки. Как Вы к ним относитесь? **Дали, забыли, пошли дальше?** Они важны для Вас? Вы думаете, что по ним люди судят о том, какие Вы, доверяют Вам, выбирают Вас из тысячи? Так почему Вы их не выполняете, если, по сути, проявляетесь благодаря им? Проявляетесь как кто? Как человек, не достойный доверия, успеха, счастья? Скажете, это не так? Можно легко проверить. **Записывайте всю неделю свои обещания и намерения. А в воскресенье честно ответьте так же, письменно, что сделали, а что, как всегда, забыли.**

Все мои письма, смс, как и прочая, кажущаяся Вам бредом, информация, могут оказаться идеями Вашего работодателя. Научитесь относиться к ним с уважением. Фиксируйте вопросы (назову все это вопросами), обязательно пишите Ваши ответы (обещания, которые важно сдержать).

Привычка что-то писать, а потом ничего не делать, и есть «отписка»! С такой привычкой Вы либо снова станете безработным, либо пойдете в официанты. Еще лучше, чтобы не те-

рять время, вспомните (медитируйте, не пожалейте 1 часа) все намерения и обещания, которые Вы дали на прошлой неделе. И тот же вывод. Ну и о важном отношении к тому, как держать слово. Моя методика проста. Чтобы изменить отношение к обещаниям, начните относиться к ним, как к данному слову. **Для этого записывайте все в разделе «Слово, которое я дал».** Устанавливайте дату или время и честно отвечайте, сдержали или нет. Причина в одном: важно или не важно.

Начали записывать и держать слово – ВАЖНО!

Пришли не вовремя, опоздали – НЕ ВАЖНО!

Это еще и способ начать меньше врать. Ведь оправдание – это ложь № 1, вернее, самая частая ложь.

Подведем итоги. Для того чтобы начать держать слово, необходимо:

1. Согласиться с тем, что это важно.
2. Начать относиться к любому обещанию, как к данному Вами слову. Сложно? Но ведь так и есть на самом деле.
3. Для этого нужно записывать обещания и анализировать их выполнение.

В детской книге о Денисе Кораблеве есть персонаж. Начальница матери Дениса. Вряд ли Вы читали эту книгу. Это история для читающих.

Так вот, она обманула Дениса всего два раза! Один раз обещала взять его на дачу, второй – подарить саблю. Не помню, для чего она это делала. Всего два раза, запомните. Так вот, из-за этих двух раз многие поколения людей воспринимают ее как негативный персонаж. Она разрушила веру ребенка в честность! Сколько раз в день Вы обманываете меня, гостей и сотрудников? Подумайте об этом!

Если мы решили работать вместе, то Вы должны запомнить следующее:

1. ЦСК – цена, сроки и качество. Эту информацию я хочу узнать от Вас о любой вещи, действии и пр. Прежде чем Вы попросите у меня денег, запомните крепко: нет ЦСК – нет денег.

(Важно.) Также ЦСК важно при принятии любого решения. Нет ЦСК – ответ – НЕТ! Ничего не получаете, уходите ни с чем. Также запомните, что Ц – это цифра, С – это цифра. К – возможно, точное описание продукта и его выгод.

2. Если Вы берете мои деньги без разрешения, то не важно, на что Вы их тратите. Вся сумма будет вычтена из Вашей ЗП. Всегда найдутся люди, которые скажут, что так делают всегда. Это неправда. Хотите взять? Спросите у меня. (Важно.)

3. Если у Вас нет вопросов, значит, Вы не думаете о работе. Если Ваши вопросы формальны, значит, такое и Ваше отношение. С таким успеха не добьются. (Важно.)

4. Не употребляйте слов, которых не знаете. Будьте точны в формулировках, Вас слушают подчиненные. Вначале было слово, и это только кажется, что не важно, как сказать, все равно поймут. Не поймут. Пример: Вы употребляете слово «отписаться», «отпишусь». Посмотрите в словаре, что значит «отписка»? Почти все из опрошенных мной директоров ресторанов не знали что значит слово «Директор». Работали не зная кем?

Не люблю!

7. Любые проявления неряшливости от побелки на картинах, балках, утвари до грязных сапог, гвоздей торчащих и колотой посуды. Неопрятной прически, маникюра, макияжа.

8. Немых сотрудников и отсутствие улыбки.

9. Пыль, грязь в местах, которые, как ты думаешь, гости не видят.

10. Любые проявления безразличия.

11. Слезы. Они у меня вызывают агрессию.

12. Курящих сотрудников.

13. Когда не задают вопросы. (Безразличие)

14. Не отвечают на письма, смс. (Хамство)

15. Сидящих днями в офисе. (с 16 до 18)

16. Поручающих попробовать еду замужу, админу.

17. Не разбирающихся в культуре, музыке, живописи, костюме.

18. Не разбирающихся в еде, продуктах.
19. Не желающих учиться, читать.
20. Не строящих планов. Аутлук.
21. Теряющих, ломающих утварь.
22. Не говорящих с гостями. Не имеющих друзей.
23. Не люблю, когда мной пугают, а еще больше, когда пугают меня. Я видел, как рядом умирают люди. А Вы меня пугаете трудовой инспекцией? Я не занимаюсь приемом и увольнением сотрудников. Не занимаюсь начислением зарплаты. Если Вы этого не знаете, значит, Вы плохой руководитель.

Дальше можете писать сами, то, что я люблю. Покажете, что написали.

VI.

Проблема в том, что Вам не нужны деньги. Вас все устраивает, и Вы не хотите меняться. Я знаю, звучит обидно. И Вы не согласны!?

Но тут много обидного для Вас. Поверьте, и мне обидно тоже. Обидно видеть, что Ваши и мои подчиненные живут ниже своих возможностей. Было бы это не так, стал бы я писать эту хрень? Вы ведь и так все знаете?

Когда потом я читаю все это, думаю, какой бред я написал. Но перечитываю позже и понимаю. Должен был написать — нет, не бред. Я несу за все ответственность.

Если бы Вам нужны были деньги, Вы бы пошли не в "кабак", пошли бы в банк или в депутаты. Вот там деньги! Работа в ресторане — это не деньги, а постоянное их отсутствие. Особенно с Вашим отношением к процессу. Вам бы в адвокаты! Чего стоят Ваши перлы:

- Гости были, но мало.
- Я им не разрешил, они сами.
- Я выполнил задание на 40%.
- В этом районе такой народ живет.

- Обед слабый, жду ужин.
- Я все исправлю.
- Они есть, но привезут после 1-го
- Читал, но забыл
- Стоял в пробке
- Хотел как лучше

Мой любимый вопрос от Вас:

- А есть ли люди, работа которых Вам нравится?

Это значит, что Вы считаете так: что бы Вы ни делали, я все равно не доволен, поэтому нечего и стараться! Запомните, я недоволен результатом, а не Вами как людьми. Это важное отличие. Великие компании не борются с конкурентами. Они тратят силы на то, чтобы сделать лучше то, что и так хорошо. Нет предела улучшению.

Время – деньги! Вы сами готовы давать свои деньги обманщику, который не показывает результата и считает Вас взбалмошным, вечно недовольным идиотом?

Поверьте, копаться в этом мне не доставляет удовольствия, но реальность сурова! Цена Ваших ошибок – мой ресторан, который я создаю 17 лет.

Так что давай еще раз:

1. Чего Вы хотите на самом деле?
2. Готовы ли Вы меняться?
3. Держать слово?
4. Быть ответственным за все, что происходит?

Ответив на все эти вопросы, Вы поймете, почему находитесь там, где находитесь, кто виноват и что делать. Я не удивлюсь, если Вы не дочитали до этого места. Значит, Вы не выполняете пункты 1, 2, 3, 4, 5, 6. А сколько из перечисленных заданий выполнено на 120%? Составлена тетрадь обещаний? Ты ведешь ее ежедневно? 30 страниц читаешь ежедневно? А ведь это легче, чем собрать очередь. Ты не можешь даже себя заставить. Что тогда ты можешь?

Если выполняете, ответьте мне на эти вопросы и напишите, что Вы решили. Вы, конечно, ответите: «Да, я готов. Я в ответе за все и буду держать слово». Я даже не сомневаюсь. И, конечно, Вы на этой странице случайно. Если чтение заняло более дня, то Вы снова не держите слово! 30 страниц – был договор. Тут явно меньше. Заметьте, при этом я не говорил, что Вы плохой человек.

Вы не держите слово, Вам это не важно. А у меня нет к Вам доверия. Один уважаемый мной гуру говорит: «Результат в наше время равен: отсутствие результата плюс красивая история. Друзья Вам нужны, чтобы слушать Вашу историю». РЕЗУЛЬТАТ = ОТСУТСТВИЕ РЕЗУЛЬТАТА + ИСТОРИЯ.

Бороться с красивыми историями важно. Как? Каждый раз, когда начинаете историю в стиле:

«У меня все не так. У меня все «Ок», все налажено. Я молодец, все под контролем», – мой совет, добавьте в предложение правду. Она всегда горькая. Пример: «Гости идут. Отзывы положительные. Меня они просто любят». И все, что Вы обычно мне парите. В конце добавьте: «Я работаю в убыток или хуже, чем в прошлый период, когда был плохой директор, на минус 20%». Поверьте, помогает.

Еще мои несносные требования:

1. Не стоит проводить ВАШИ непопулярные решения (увольнение без оплаты, штрафы и прочее самоуправство) от моего имени. Чтобы сослаться на меня, Вы должны показать приказ с моей подписью. Чтобы слушать подобное, нужно увидеть такой приказ.

2. Также не стоит пугать мной людей, с которыми работаете, и слушать такие пугалки. Это глупо!

Встречаем как дорогих гостей, живем семьей, расстаемся друзьями – это должно быть не просто лозунгом.

Если Вы согласны работать и меняться, теперь наступает момент «ключей к успеху и счастью», к разным там концепциям и задачам. Для этого вернитесь в начало книги, возьмите ручку и читайте, задавая вопросы и выделяя важное, непонятное, глупое. Задавайте вопросы. У Вас есть почта и сайт, даже если уже Вы не работаете. К сожалению, понимание приходит с опозданием. Хотя если Вы перестанете врать и будете держать слово, задавать вопросы, нести ответственность за происходящее, и так все сложится. Не бывает работы без проблем. Мы живем в такой стране, что если ты в бизнесе, значит, у тебя уже проблемы. Вопрос только в том, какого они масштаба. Сначала ты нищий и мечтаешь о деньгах, а завтра придет налоговая, или обиженные сотрудники напишут в прокуратуру, или черный список работодателей. И для слабого эти проблемы смертельны, а для сильного открывают новые возможности. Дают ключи к успеху, счастью и благополучию. Будьте сильными и не теряйте свои ключи.

Личная ответственность — самое ВАЖНОЕ качество.

Кроме внимания важным является такое качество, как ответственность. По моему наблюдению, в нашей реальности многие проблемы вызваны отсутствием четкого понятия, формулировки и обозначения данного слова в словаре.

Когда нет четкой трактовки, каждый имеет возможность понимать по-своему. Исходя из личного мировоззрения, образования, общественного положения.

С собственной точки зрения, и президент страны, и наркоман – ответственные люди. Они просто понимают слово «ответственность» по-своему. В русском словаре много значений этого слова. Например, уголовная ответственность, административная, ответственность квартиросъемщика и т. д. и т. п. Но я не нашел точного этического и практического значения этого слова как качества личности.

Что-то вроде «если действие выполняет человек с высоким чувством долга». Но по слову «долг» еще все запутаннее. Практический пример: дайте определение понятию «ответственность» одним словом. Двумя предложениями. Пришлите мне на почту то, что получилось. Мне нравится или, лучше сказать, близко такое определение: «Я единственный создатель ВСЕГО, что происходит со мной».

То есть я создатель, а не жертва. Я решаю, каким быть: писать сценарий или петь под чужую дудку. Все, что происходит со мной, и место, в котором я сейчас нахожусь, зависит от меня и моего выбора. Определяется моим выбором и тем, какой это выбор. Моими поступками и тем, какие поступки.

А не так: я жертва, я ничего не решаю. Мой начальник ничего не решает. Начальник моего начальника тоже не решает. Вы созидатель. Вы единственный созидатель. Если не хотите – есть 1000 людей, готовых втоптать Вас в грязь. И они не задумываясь сделают это, если Вы позволите. Так что быть ответственным – это не обязанность, трудность и камень на шее! Это дополнительная опция, ведущая к успеху.

Все зависит от Вас. Запомните это. Будете забывать, я напомню. Позволяя другим принимать за Вас решения, Вы позволяете им управлять Вами. Вы работаете на их цели, а не на свои.

Именно способность самостоятельно выбрать и принять решение показывает наличие свободы. Свободы выбора, действия. Свободы выбора отвечать за действие или бездействие.

Девятая глава

В ней речь пойдет о ключе счастья

Было время, я хотел написать целую брошюру на эту тему. Ведь вопрос интересует всех. Даже тех, кто «наколел» на теле: «НЕТ В ЖИЗНИ СЧАСТЬЯ!». Я на самом деле не уверен, что нашел этот ключ. Но есть попытки, ощущения и жизненный опыт. Итак, ключ к счастью.

Все слышали о счастье! Но многие не могут даже сформулировать, в чем оно состоит. Было много разных версий. Самая популярная о Гармонии.

Но в чем она заключается и что с чем должно гармонировать? Мало кто об этом говорит. Я тоже мало знаю о счастье других. Свою гармонию я построил. И когда получается выполнить все пункты, появляется ощущение счастья.

Итак, в чем счастье состоит для меня?

Раньше я часто слышал от разных людей мнения, с которыми был не согласен, но возразить было нечего. Против фактов, как говорят, не попрешь.

Один мой знакомый (пьющий) часто приводил примеры активных физкультурников (не пьющих), которые вели здоровый образ жизни и не дожили до 50-ти. И пьющих, проживших дольше 79 лет. Он прямо коллекционировал такие случаи. А я не знал, что возразить. Факты! Со временем я понял: это результат узкой специализации. Если человек дрожит над чем-то. Все время посвящает одному вопросу и не представляет себе другой жизни. Эта самая жизнь докажет ему, что есть вещи и поважнее. И зацикленный на вопросе человек потеряет то, за что так пытался зацепиться. По ситуации здоровье, жизнь, деньги, любимого и т.д.

И выход на самом деле один. Это так называемая гармония. Я еще называю ее «равновесие интересов». Тогда личность развивается гармонично, без перекосов.

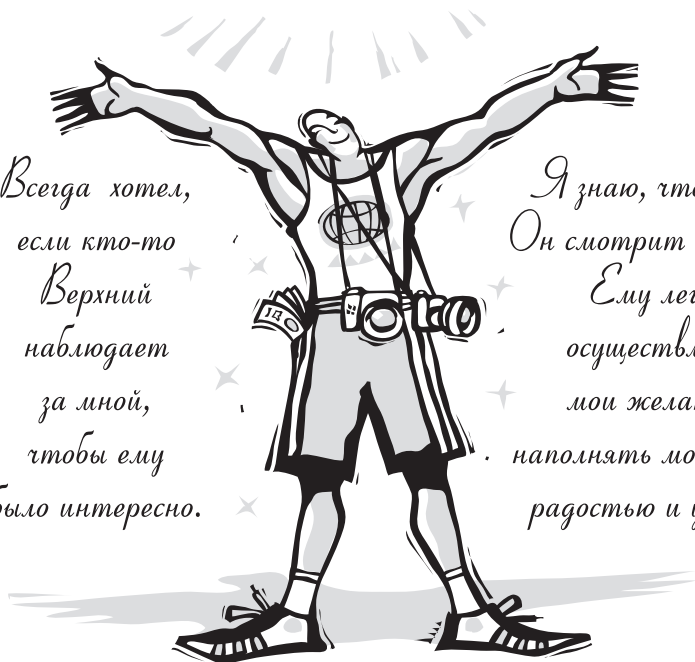
Для себя я определил 5 составляющих. На схеме это:

- душа;
- творчество;
- деньги (работа);
- знания;
- здоровье.

Чтобы в конце дня было ощущение абсолютного счастья, я стараюсь так день спланировать, чтобы в нем нашли место и работа и тренировка, но также и обязательная молитва к Богу. Лучше всего хотя бы на 10-20 минут зайти в храм. Если нет возможности посетить богослужение, то просто помолиться. Так можно отойти от повседневных мыслей и побыть в совсем другой реальности.

Также ежедневно нужно прочитать хотя бы 30 страниц какой-то полезной книжки. Это может быть и «глупая» книга,

*Всегда хотел,
если кто-то
Верхний
наблюдает
за мной,
чтобы ему
было интересно.*



*Я знаю, что пока
Он смотрит на меня,
Ему легко
осуществлять
мои желания,
наполнять мою жизнь
радостью и удачей.*

но в ней тоже можно найти какие-то полезные для себя тезисы. В чем состоит обучение? То, что нашел, ты должен выписать где-то и в этот день применить на практике. Будет ощущение, что ты чему-то научился.

Что касается творчества, то я иду в мастерскую и там работаю. Пишу картины или делаю скульптуры.

Бизнес. Здесь уже зависит, я должен продать картины со скульптурой или должен еще пойти на работу и там зарабатывать деньги. У бизнесмена есть такое преимущество – ты можешь посмотреть отчеты и понять, что, несмотря на творчество, все равно заработал деньги. То есть, с финансами все окей.

Конечно, кроме всего этого, очень хорошо сделать что-то физически. Когда ты эти пять дел выполнил за день, то в конце приходит такое чувство полного счастья. Ощущаешь гармонию, уже никуда не хочется. Не хочешь ни есть, ни пить, ни к девкам, ни к семье. Находишься в некоем кайфе.

Я к этому пришел случайно. Когда-то у меня был такой день, когда я с утра пробежал двадцать километров. Хотя очень болели ноги, но пошел в мастерскую и четыре часа лепил бюст своего отца. Это было воскресенье, и по дороге успел завернуть в храм, где помолился. В машине была книжка, одним словом, еще учил по пути английский. Когда вечером приехал домой, то не мог понять, что со мной случилось, поскольку казалось, что у меня крылья, ноги не касаются земли. Когда я начал все это анализировать, то понял, что достиг гармонии. Возможно, каждый день так жить трудно, но реально. Всегда можно найти два часа для творчества, один час для физических упражнений, час для медитации, час для учебы и еще что-то полезное для здоровья.

Всегда хотел, если кто-то Верхний наблюдает за мной, чтобы ему было интересно. Я знаю, что пока ОН смотрит на меня, Ему легко осуществлять мои желания, наполнять мою жизнь радостью и удачей.

Я не стараюсь быть разносторонней или, как говорят, неординарной личностью. Просто хочу быть счастливым. Счастье для меня – это гармония творчества, учебы, здоровья, работы и Бога. Если это есть – есть гармония, а значит – и Счастье.

Я с любовью и благодарностью принимаю окружающий меня мир и счастлив, что имею возможность видеть его многообразно. Фотография помогает поделиться моим миром с окружающими. Чувство благодарности очень важно. Иногда случается, появляется ощущение, что благодарить жизнь и ее Творца не за что. Это не так. Благодарить всегда есть за что. Поэтому мой совет – начните день из списка благодарностей. Запишите его в ежедневник (лучше, если он займет 1-2 страницы) и читайте каждое утро, проснувшись. До просмотра почты, смс и, особенно, новостей. Их, новости, лучше совсем не смотреть.

Я не включил в ежедневную гармонию семью. Когда-то не считал это важным. Теперь считаю. Если семья есть, то это очень важный фактор. Если пока нет, хватит перечисленных.

Здесь начинается работа над собой. И каждый пункт Вы дополните сами. Сначала на бумаге, а потом в жизни. Я же могу говорить исходя из собственного опыта. Ведь у всех по-разному. Микеланджело объединил все 5 пунктов в скульптуре и рисунке. По-моему, он был счастливым человеком и прожил долгую жизнь. У каждого свой путь к счастью.

Итак, по порядку: еще раз о счастье и гармонии.

Душа. Для меня это Бог, молитва и медитация. Без душевных сил невозможно материализовать мечту.

Не позволяй душе лениться. С ней нужно работать. Чистить ее – прощать обиды. Зубы мы чистим 2 раза в день. Руки моем много чаще. А как мы чистим свою душу? Она страдает и пачкается в миру не меньше зубов или рук. Мно-

гие махнули рукой – Бога нет, мир материален. Душа – понятие определенной категории людей, занятых «религиозным» бизнесом.

На самом деле Душевные силы необходимы Вам независимо от вероисповедания. Чем больше мы тратим эти силы на зависть, страх, обиду, ненависть, тем меньше их остается на созидание мира. Мира в душе.

Тем труднее материализовать свои мечты и желания. Так что не забывайте о душе. Есть много методов и практик. Молитва, медитация прощение обид. Даже обливание холодной водой очищает душу сильнее, чем горячая ванна тело. В каждой религии есть это. И прощенное воскресенье, и крещенская купель. Ибо сказано «ищите и обретете».

Творчество. Каждый человек, живущий и живший, не хочет быть просто механическим исполнителем естественных надобностей. Творчество, вернее, тяга к творчеству, заложена в нас. Вспомните детство. Росписи стен, лепку из пластилина, выжигание по дереву. Нам это было интересно. Но с годами появились более «важные» дела. И творчество ушло из нашей жизни. Жизнь стала пустой. А время полетело быстро, не так, как в детстве. Вспомните, чем Вам нравилось заниматься в детстве. А не вспомните, пробуйте и найдите себя. Это в Ваших интересах.

Деньги или работа. Без них нельзя. О них (по сути) 1-я часть. Мы живем в мире материальном, и немногие умеют извлекать блага из воздуха. И работа, а значит, и деньги важны для любого человека. Денег должно быть столько, чтобы хватало на остальные 4 составляющих.

Знание. О всевозможных знаниях сказано очень много. Они даже в пословицах и поговорках. Задумывались, как может быть, что «век живи, век учись» и «много будешь знать, скоро состаришься»? Чем старше человек, тем труднее ему даются новые знания. И ему все труднее узнавать мир и адаптироваться к новым,

меняющимся условиям. И наоборот, в детстве и молодости нас все интересует. Каждый день длится бесконечно. Ведь Вы внимательно изучаете каждую минуту. А это не быстро. Т.е., чтобы жизнь была интересной и длиннее (дольше). Это происходит, когда информация, которую Вы получаете, интересна, а знания – полезны. Человек учится у жизни с удовольствием. А как иначе? Ведь все приносит пользу и радость, а значит, – и счастье! Так можно прожить век – всю свою жизнь – интересно и содержательно!

Второй вид знаний, от которого быстро старятся. Это ненужные, лишние, которые не пригодились. Изучение чужого жизненного опыта, в основном негативного. Все это ведет к сознанию ненужности обучения. Одна сотрудница отпрашивалась на сессию в институт. Я спросил – на кого ты учишься? На экономиста – ответила она. Будешь работать бухгалтером? – спросил я. Нет – ответила она. Тогда зачем ты тратишь 5 лет жизни? – спросил я. Маме обещала! Не жалко истратить 5 лет на получение диплома, который потом бросишь в ящик и никогда не достанешь? Зачем? Человек перестает интересоваться жизнью, учиться у нее. Устает. Ведь каждый день несет новое,

но вникать нет ни «сил», ни «времени». Это и есть старость.



*Век живи,
век учись.*

Так что век живите, век учитесь.

Здоровье. Стоит на последнем месте не потому, что это неважная категория. Больного человека не радуют ни деньги, ни знания.

Есть люди сильные духом настолько, что даже прикованные к инвалидной коляске, они живут активно и содержательно. Добиваются успеха в бизнесе и даже спорте. Но спросите их, что отдали бы они ради возвращения здоровья? И они скажут Вам: «Все!». А значит, берегите здоровье. Занимайтесь спортом. Изучайте вопросы здравоохранения и не надейтесь на врачей. Они, конечно, люди замечательные и давали клятву Гипократа. Но скажите честно, как часто в жизни Вы встречали хорошего врача? Помните, здоровье легко потерять, но очень непросто, а чаще невозможно, вернуть! И благодарите каждое утро за то, что оно у Вас есть.

Если в Вашей жизни нет времени час в день заниматься своим физическим телом, Вы живете неправильно. Как водитель авто, который так занят и спешит, что ему некогда заправить свою машину. Встать ночью в поле в мороз – очень не приятная перспектива, но понимаешь это поздно.

Вот такие, по-моему опыту, составляющие гармонии, счастья.

Когда мне удастся в один день заняться творчеством, поработать в моем бизнесе, побывать на тренировке, узнать что-то новое, полезное для меня, и вспомнить о Боге, то в такие дни я счастлив абсолютно.

Вы скажете, а любовь, семья или еще что-то. Наверное, Вы правы, ведь правда у каждого своя. Я не против семьи или дружбы с любовью. Но они не растут на пустом месте. Когда Вы в гармонии и счастливы, то и все остальное у Вас хорошо. Еще раз повторяюсь, что это моя личная система ценностей. У каждого человека свои предпочтения. Скорее, мое счастье для моих детей важно. Это дает мне возможность заботиться о них. Давать им любовь, тепло и понимание.

Значит, необходимо определить свои составляющие и добавить их к основным.

Не стоит только грузить на себя больше, чем можешь унести, и чем проще система, тем проще с ней работать.

Главное – не сидеть и не ждать чужого рецепта. Ведь его можно прождать всю жизнь!

Десятая глава

ИСТОРИЯ БРЕНДА «КОРЧМА «ТАРАС БУЛЬБА», или Борщ как движущая сила бизнеса

В своей книге я поделился рецептами успеха с читателями, в руки которых, надеюсь, она все-таки попадет. Но не рассказал об истории собственного успеха и как он пришел ко мне. Итак, в этой главе дам больше практики, а не теории.

Расскажу Вам, как в жизни настоящая идея может стать толчком к зарождению целого бренда, а помочь заработать могут простой украинский борщ и вареники. Конечно, если их тоже рассматривать на уровне идеи, а не просто как продукты питания.

Я родился в Киеве. В институт учиться не пошел, потому что школа была украиноязычной, и успешно сдать экзамены на русском тогда для меня было бы сложно. Зато в семье все знали, что где-то в Свердловске «живет дядя, который работает руководителем большого кирпичного завода и пропасть пацану не даст». Вот этот влиятельный родственник пообещал, что может устроить меня в военное училище. Помню, я даже ездил туда к нему. Но когда всерьез понял, что от кирпичного завода мне не отвертеться, и такая перспектива может наступить на долгие годы, быстренько купил билет и сбежал назад в Киев.

Без денег, конечно, молодому пацану сидеть не хотелось, поэтому дома пошел работать на какой-то завод. Там долго тоже не крутился – только несколько месяцев, а потом был призыв в армию. От него я даже не пытался сбежать, поскольку думал, что в армии мне будет гораздо интереснее. Когда отслужил полный срок и снова очутился в Киеве, то, как и раньше, начал задавать себе вопрос – как заработать денег? Даже по-

пробовал открыть какой-то спортзал, бизнес пошел, но было мало. То, что уже работало, не грело. Понятия сетевых проектов тогда еще не было.

Решил поехать с другом в Москву. Там поменял много офисов... В нас вбили такой комплекс, что есть руководители, а мы должны быть у них помощниками. Они нам говорят, что делать, как жить и где брать деньги. Чем я только не занимался! У меня трудовая книжка, как полноценная КНИГА, ее можно читать. Потом начал работать в компании, которая занималась поставками мебели. Там получал не только зарплату, но и был, как говорится, «в доле».

Взял туда на работу свою родственницу, которая неплохо готовила и делала нам украинские блюда. Было так вкусно, что к нам народ начал приходить на обеды. Рядом был ресторан, я видел, что они не предлагают ничего эксклюзивного, но у них всегда много людей и очереди. Говорю: «Давай откроем тебе какое-нибудь кафе, и будешь зарабатывать деньги». Вот вышло как бы так, что я тот ресторан сначала и не для себя делал. Сказал родственнице, что она будет получать половину моих денег, то есть 25 процентов. Она, когда взяла первую зарплату, куда-то пропала. Не прошла испытания деньгами. Но ресторан уже работал успешно, и я решил запустить еще один.

Практически первая «Корчма» открылась еще в 1998 году, но официальным началом мы считаем 1999, когда получили все документы. До того времени работали «полуподпольно». В 90-е годы это было возможно.

К открытию такого бизнеса меня побудил кризис, поскольку многие заведения закрылись, а самое главное – упала арендная плата и зарплата у людей. Поэтому стартовать можно было за небольшие деньги. Сейчас в не знакомый для себя бизнес я бы не полез. Не понимаю, как можно вложить в ресторан миллион долларов и не до конца понимать, получится

ли что-нибудь из этого. Тогда проект стоил 50 тысяч долларов. Можно было рискнуть такими деньгами. На то время пришелся большой кризис, и даже у богатых не было денег, чтобы ходить в дорогие заведения. К нам приходили звезды, бизнесмены, политики. Правда, они и сейчас приходят, но как-то так – инкогнито, поскольку кое для кого не слишком модно посещать «Корчму». В Москве есть статусные заведения, куда ты ходишь, а потом кичишься, поскольку это считается круто. В Мире не так. В Мире главное – вкусно и сервис.

Дело начинал с партнером. Тогда была еще такая рабская психология, что должен быть инвестор, что кто-то тебе должен помогать, поскольку сам не справишься, и так далее. Теперь мы видим множество случаев, когда кто-то один работает, а другой партнер и в ус не дует. Но вначале кажется, что это единственный верный путь.

Значит, после первой «Корчмы» мы довольно быстро запустили еще один ресторан, а параллельно с этим работали и с мебелью. Но когда налоги и все прочее довели до того, что заниматься ее поставкой оказалось невыгодно, переключились сугубо на рестораны. Туда бросили все свои силы. Потом моему партнеру были нужны деньги, я выкупил его часть бизнеса и остался один. Это так грустно звучит, но на самом деле это совсем не грустно... Тем более, что бренд всегда был моим. То есть все стратегические решения принимал я. У меня была в этом плане свобода, а это главное в бизнесе. Когда ты не один, а с партнерами, то часто происходит как в той басне, когда Лебедь, Рак и Щука начинают тянуть в разные стороны, а потом приходит беда.

Сначала я даже и не подозревал, что ресторанный бизнес может быть таким сложным. Что там необходимо знать технологию, маркетинг. Что просто готовить пищу — это еще ничего не означает. Ведь можно легко приготовить на двух человек, но совсем другое дело, когда речь идет о двадцати. Нужно планировать закупки, чтобы не воровали, чтобы не пили, не

дрались. Это тяжелая работа, еще хуже, чем водителем. Потому что когда ты сидишь за рулем не своей машины, то просто едешь не туда, куда хочешь, а тут ты кому-то носишь водку целый день, а сам не пьешь, кому-то носишь разные кушанья вкусные, а сам их не ешь... У персонала же совсем другая пища, своя. Я вообще считаю, что это очень их психику травмирует, но это уже другая история...

Сразу задумался о названии, потому что как корабль назовешь, так он и поплывет. У меня было несколько идей. Одна из них — «Тарас Бульба». Не помню, почему остановился на ней, возможно, книгу читал. На первом логотипе был такой дядька с котелком. Потом мой тесть однажды привез книжку украинского издателя Ивана Малковича и говорит: «Вот казак так казак, что ты там прилепил какого-то дядьку с варениками?! Тарас Бульба должен быть таким!». Я спрашиваю: «Может, им за использование рисунка заплатить?». На что услышал в ответ: «Да нет, они будут гордиться, что их обложку в Москве используют, не нужно им ничего платить». Я сел и думаю: «Ну, люди все-таки выполнили какую-то работу... Сколько такая картина может стоить? Возможно, тысячу-две долларов, но ведь рисунок пошел на коммерческие цели, на бренд, так, наверное, целых пять!». В общем, такую сумму и положил в конверт. Однажды о том, что мы использовали изображение казака, узнали в издательстве, ко мне в офис приехал такой суровый Иван Малкович с художником Ерко. Начали угрожать мне, что подадут в суд. Я отвечаю: «Садитесь ужинать». Нормально поужинали, немного выпили, потом поехали ко мне домой. Говорю им: «У меня там лежат деньги в конверте, Вы сколько бы хотели получить за того Тараса?». Отвечают: «Две тысячи долларов». Дал им конверт и говорю: «Берите, отложил для Вас пять тысяч...». Так Тарас Бульба стал основной составляющей логотипа «Корчмы».

С самого начала всем декором и дизайном я занимаюсь сам. Когда открывал первый ресторан, ездил в Пирогово, Музей народной архитектуры и быта, но там мне не понравилось. Ездил в Переяслав, еще и во Львов, в Шевченковский гай. Сделал там фотографии, потом купил мебель, старинные вещи: ведра, самовары, вышиванки – и взялся за обустройство. Это сейчас говорят, что такие вещи выглядят тривиально, поскольку Украина стала известна своим борщом, вышиванками. А пятнадцать лет назад все это было забыто, люди хотели какой-то иностранной еды. Суши и все такое. Культура наших ресторанов, тем более в России, не было.

Когда сделал первое заведение, то понял, что оно очень хорошо выглядит. Когда есть идея, и ты работаешь не для того, чтобы просто расставить декорации, а чтобы гости были довольны, то все идет легко. Люди воспринимают такое оформление даже как подлинное жилье. Правда, кто-то говорит, что это «кич», кто-то рассказывает, что так было у бабушки в деревне. Тогда я спрашиваю: «У кого в деревне Вы видели такие росписи и все прочее? Такого уже давно нет!». В Москве есть Музей быта, там, чтобы посмотреть на такие же точно вещи, люди платят деньги за входной билет. А у меня все раритеты можно рассматривать бесплатно.

Прежде всего, мне не хотелось создавать проекты одного дня, ведь в них вкладываешь жизнь, в них вкладываешь свои мысли и чувства. Делать что-то на год или на два, или же просто чтобы потом выгодно кому-нибудь это продать, нет смысла. Я сразу пошел другим путем, и когда запускал «Корчму «Тарас Бульба», то прописал для себя, что создаю ее не только для продажи еды. Хочу, чтобы она отчасти была связана с культурой, несла в себе искусство: книги, песни, музыку.

Возможно, это сейчас я не слишком внимателен к тому, какие композиции звучат в моих заведениях или что там написано, а когда-то очень пристально следил за всем этим. Сам подбирал и прослушивал каждую песню. Не было так, как сейчас,

что взял и скачал из Интернета. Нужно было покупать диски, формировать определенный список песен и отдавать на воспроизведение по ресторанам.

Сейчас мы также издаем газету, детский журнал, книги, пропагандируем обычаи и традиции, о которых большинство людей уже забыло. Каждый год организовываем Рождественскую Коляду, вертеп и Маланку, причем на таком уровне, что, когда приходят украинцы в Москве, то у них в глазах светятся счастье и тепло.

Воплотили в жизнь неплохой проект с гуцулами, когда представляли этот карпатский этнос в Москве. Издали фотоальбом про них, организовали фотовыставку, привезли подлинных карпатских музыкантов, народные промыслы, настоящую гуцульскую кухню. Тогда и сами россияне, и украинская диаспора были, мягко говоря, удивлены.

Когда-то был слет украинцев в России, и они жаловались, что государство их не поддерживает, что они сами бы хотели кому-то помочь, но что делать, не знают. Я сказал: «Вы просто возьмите и начните что-то делать, увидите, как это интересно, Вам самим будет нравиться. Никто на самом деле не будет нужен, ведь что нужно для того, чтобы петь песни? Или сделать тот же самый вертеп и маланку? Это же народные театры, их издавна делают простые люди в селе...». Но кто-то делает, а кто-то нет. В России этого уже давно нет: нет коляды, нет засеваания. Поэтому им это очень интересно. Возможно, в этом они видят и себя.

В Киеве на выступление пришел человек, которому семьдесят пять лет, и говорит: «Как же мне это интересно!». Я и подумал: «Если мы сделали нечто такое, что ему еще интересно в этой жизни, то это круто!».

Наши девушки и парни одеты в подлинную традиционную украинскую одежду, они поют народные песни, танцуют. Если раньше не очень хорошо знали украинский, то

вижу, теперь уже разговаривают на нем с меньшим акцентом или вообще без него. Это называется уже не сервис или качество кухни. Это нечто большее...

Я считаю, это очень хорошо, когда звучат песни, когда есть танцы, есть соответствующее настроение. Это выглядит не как собственно корчма, а как настоящий украинский дом, где хочется сидеть и сидеть. Не говорю, что это дороже денег, ведь сколько бы ни было у нас этой радости, но платить за помещение, зарплату сотрудникам или покупать продукты нужно. Нам никто этого всего не даст и не компенсирует. Но это все дает такую энергетику, такую силу, с которой можно смотреть в будущее и не бояться его. Просто сделать инсталляцию «под Украину» и продавать вареники в соответствующих декорациях не было моей целью.

В своей концепции я прописывал, что мы должны дать идею славянским народам, которые забывают свои корни, и народам, которым это интересно. Поэтому наше меню на тридцати шести языках. Там есть такие любопытные языки. Скажем, чувашский... Кто-то когда-то перевел, а Чувашия – это такая маленькая республика в составе России, возможно, и не нужно было переводить. Хотя я считаю, нужно потихоньку делать так, чтобы меню было на всех языках. Оно есть не просит, когда стоит в шкафу, а человеку приятно на родном языке почитать. Правда, бывают случаи, когда из-за мелких неточностей пишут нам жалобы. Однажды получили такое письмо от белоруса. Мол, мы исковеркали его язык. Я к этому отношусь так – по-философски. Бывает, где-то на Западе переведут на русский или украинский и тоже допускают ошибки. Но, несмотря на это, читать мне на родном языке все-таки удобно!

В каждом ресторане есть комнаты для детей с игрушками. Мне говорят: «Ты же мог поставить там столы и зарабатывать деньги!». Также сделал места, чтобы не курили. Меня пугают: «К тебе люди не будут ходить!». А я отвечаю: «А как быть

с теми, кто не курит?». Те, кто курят, всегда могут выйти во двор, ведь дома же они, скорее всего, не курят в комнате, где живут. В самолете же не курят, в поезде в купе не курят, в офисе не курят. Это просто привычка, от которой можно избавиться. Почему, если я не курю, то должен сидеть в дыму, дышать всем этим, и потом от меня воняет.

У нас есть собственное фермерское хозяйство на три тысячи гектаров недалеко от Москвы. Оттуда берем мясо, молоко, свежие овощи. Во-первых, я не хотел зависеть от Запада, ведь мы продаем все за рубли, а покупаем в долларах или евро, курс которых постоянно колеблется. Когда курс «выстреливает», цены вырастают безумно, а мы не хотим гостям по такой стоимости продавать блюда. И не хотим, чтобы это как-то повлияло на их нервы. Во-вторых, продукты, которые нам привозили, были невкусными. Это и не удивительно, ведь с самого начала в них закладывали другие качества, точнее, не качества, а свойства – не чтобы они вкусными были, а могли долго храниться, чтобы можно было довезти до потребителя. Но я считаю не слишком привлекательным тот факт, что помидоры могут не портиться по три-четыре недели, а яблоки – по два года. Поэтому и решил открыть собственное хозяйство и обеспечивать себя сам. У нас даже существует такое антикризисное меню. Такое было в воинских частях, когда его нужно было открывать только во время войны или боевых действий. Мы все научены горьким опытом 97-го, когда из-за паники цены менялись едва ли не ежедневно. Ну вот, в таком случае теперь мы готовы перейти полностью на продукты своего хозяйства, которое развиваем уже не один год.

Хочу сказать, что когда мы пришли туда, это была будто целина. Поля не обрабатывались. Всюду росли березки. Чтобы обработать эту почву, приходилось покупать специальные мощные трактора К-700. Было довольно тяжело, но там черноземная зона России, поэтому я не боялся за это взяться. Отгу-

да также везем воду, поскольку имеем собственную скважину. На воде из крана не готовим принципиально.

Сейчас пробую развивать «Корчму» и за пределами России. Открыл рестораны в Нью-Йорке и Киеве. Меня спрашивают, не боюсь ли я «прогореть»? Отвечаю – на большее, чем вложил, не прогоришь. Я не беру эти деньги в кредит и в таких ситуациях рискую только деньгами и ничем другим. Бывает, что люди такие суммы в казино проигрывают.

В Киеве открыл ресторан, поскольку спрашивали, почему нашей сети нет в Украине. Я всегда думал, что это будет неправильно, как если приехать в Токио и учить японцев готовить суши. Это рискованно, потому что задеваешь самолюбие и гордость украинцев. Но если мы выжили в таком мегаполисе, как Москва, то и в Киеве не пропадем. Ильф и Петров однажды написали, как им таксист сказал: «Не бойтесь, в Нью-Йорке еще никто не пропал».

Скажу, что очень тяжело вести бизнес через океан. Большие затраты на юристов, на менеджмент. Однако нужно пробовать. В своей статье я писал: «Это круто, когда американцы ходят в шароварах. С другой стороны – это круто, когда простой парень с Шулявки открывает свой собственный ресторан в Америке». Может, для кого-то это была цель всей жизни. Как в «Братьях Карамазовых» кто-то говорил, мол, «у меня есть мечта, приехать в Москву и открыть на улице Петровке ресторан». Я все время смеялся, потому что мой первый ресторан тоже был на улице Петровка.

Моя сеть работает довольно успешно, в некоторых ресторанах даже стоят очереди. На выходные приходят целыми семьями с детьми. И это не «Макдоналдс», на который подсаживаешься, как на наркотики, это обычная народная еда. У нас были Путин, Пугачева, Костя Цзю, Стивен Сигал... Да кого только не было! Но такая ситуация, повторюсь, только в том случае, когда обслуживающий персонал относится к клиентам

с любовью, а не формально. Моя идея работает тогда, когда отношение к людям искреннее, как в украинской хате, а когда ты просто делаешь вид, что любишь своего гостя, количество тех, кто приходит, сразу снижается. Равнодушно с клиентом можно вести себя только в каком-нибудь современном заведении, где минимализм в интерьере. Когда же гости приходят в наш дом, видят старые фотографии, вышитые рубашки, глиняные горшки, их душа сразу открывается. Они хотят, чтобы им улыбались, чтобы хорошо с ними разговаривали. Фальшивые вещи просто не проходят.

Для чего я рассказывал все это? Для того, чтобы Вы раз и навсегда поняли одну вещь – все, что Вы делаете, Вы должны делать с любовью! В каждом Вашем деле также должна быть идея, на которой оно базируется. Вы должны уметь объяснить как себе, так и другим, что каждое Ваше движение в этой жизни происходит не впустую, поскольку бездумно двигаться позволить себе могут только молекулы. Для этого в физике даже есть специальное определение – «броуновское движение». Только тогда можете надеяться, что к Вам придут успех и признание. В противном случае ничего, кроме испорченных нервов и впустую потраченного времени, Вы не получите.

Одиннадцатая глава

ПО СЛЕДАМ МАРКО ПОЛО, или О мечте в чистом виде

Меня часто спрашивают о путешествиях и вопросы задают самые разнообразные. Одних людей интересует, как я нахожу время руководить проектом, зарабатывать деньги, а в придачу целыми неделями, а то и месяцами путешествовать по свету. Другие пожимают плечами, артистично закатывают глаза и спрашивают – не страшно ли миллионеру бросать все свое добро и рисковать жизнью где-то в тропосфере, покоряя Эверест. Так, будто деньги как-то определяют мою любовь к жизни, и если б я был беднее, умирать было бы легче... Третьи, похоже, самые умные, ищут причину и подтекст. Что такого должно было произойти с Юрой Белоиваном, что однажды он покинул теплый насиженный диван в Москве или Нью-Йорке и решил, что быть ему путешественником?

Знаете, может быть, это смешно, но, признаться, я и сам не могу дать себе точный ответ, что впервые позвало меня в свет Божий. Однако у меня есть несколько версий. Одна из них переносит меня во времена путешествия на Байкал, когда я поднимался на гору под названием Святой Нос. Кажется, ее высота 1800 метров. Помню, в тот день было очень жарко и от этого очень плохо. У нескольких участников экспедиции даже случился тепловой удар, и я сам выглядел довольно жалко, чуть не сдох. Получил ожоги плюс обезвоживание организма. Пил из лужи, а на обратном пути вдобавок еще и заблудился. В тот день я понял, что у меня нет ни силы, ни характера. Меня это очень даже задело, поскольку до того времени я считал себя сильным и выносливым человеком. Поэтому, когда вернулся

домой, начал бегать и активнее заниматься спортом, а еще поставил себе цель покорить какую-нибудь серьезную гору и выбрал красавец-Эльбрус. Так и произошло. Уже довольно скоро я стоял на его вершине и улыбался солнцу.

С той поры был на его вершине еще трижды. Два раза летом и один – зимой. Каждый раз такое путешествие давалось нелегко. Но я возвращался туда снова и снова. Уверен, что будет у меня и четвертый такой поход. Последний раз на Эльбрус поднимался зимой 2007 года. Из-за сложных условий некоторые альпинисты сравнивают восхождение на него с подъемом на Эверест. Тогда я еще не мог сравнить, до экспедиции на самую высокую вершину мира было далеко, а теперь могу. Хочу сказать, что это действительно так. Зимой на Эльбрусе очень холодно, сильный ветер. «Бутылочный» лед, за который кошки вообще не могут зацепиться, и если сорвешься, то доедешь до Терскола или Ставрополя.

К счастью, тогда экспедиция закончилась успешно, и через некоторое время, ощутив, что такое адреналин, я недолго думая решил подняться на Монблан. Это направление довольно популярно среди туристов. Все тропы хорошо протоптаны, но, несмотря на это, гора остается сложной, она доступна не каждому. Там тоже есть свои секреты и смертельно опасные повороты. Это гора с характером, и, чтобы ее покорить, ей нужно тоже что-то противопоставить, лучше всего – свое желание, упрямство и мастерство альпиниста. В сочетании все это должно давать позитивный результат. К счастью, уже тогда, в 2009 году, у меня всего этого было в избытке, и потому даже и не сомневался, ехать мне туда или нет. Мой пыл еще и подогревала мысль, что Монблан – это гора-легенда. Самая высокая точка Западной Европы. С ее покорения, собственно, и началась история альпинизма. Доктора Паккара и охотника Жака Бальма, которые первыми ее покорили, ожидала солидная денежная премия. Конечно, теперь никакого вознаграждения за это не дают, но сама возможность побывать на ее вершине – уже награда.

Поднимаясь на Монблан, я вел дневник, и там детально описан буквально каждый час восхождения. Конечно, рассказывать все это здесь я не буду. Возможно, придет время, и о своих путешествиях я напишу отдельную книгу. Хочу сказать только одно – самая высокая точка Европы стоит того, чтобы на нее подняться. Это можно понять по одним только фотографиям. На них Монблан очень разный: это или живописные зеленые луга, или крутые тропы, или темные и мистические впадины. За какие-нибудь сутки ты словно посещаешь разные уголки планеты...

Так вышло, что я там побывал трижды. Для себя объясняю это тем, что малодоступные вершины – места особенной силы и энергии, они будто притягивают тебя магнитом. Ведь кажется – побывал несколько раз, намучился, рисковал, есть фотографии, фильмы и воспоминания. Можно, наконец, отдохнуть, но нет – что-то там на дне души снова ерзает и не дает успокоиться. Так что если на моем сайте прочитаете очередной отчет с Монблана или Эльбруса, особенно не удивляйтесь...

Значит, именно так я объясняю свое пристрастие к путешествиям, то, как оно возникло. Правда, существует и другая версия. Каждое утро я обливаюсь холодной водой и засекаю одну минуту. Но, конечно, не буду же я смотреть на часы, приплясывая от холода, поэтому пою себе песню, которой меня научили еще в пионерском лагере: «Ни мороз тебе не страшен, ни жара. Удивляются даже доктора: почему я не болею, почему я здоровее всех ребят из нашего двора? Потому что утром рано заниматься мне гимнастикой не лень. Потому что водой из-под крана обливаюсь я каждый день!». Эта простенькая песенка стала для меня такой своеобразной мантрой здоровья. Причем сначала я пел один куплет, поскольку больше выдержать не мог, а когда уже привык к ледяной воде, то начал петь и продолжение. Если в оригинале оно должно было звучать: «Я дела выбираю потрудней, я задачи решаю посложней», – то

я на свой лад пел: «Я ВЕРШИНЫ покоряю все быстрее, я задачи решаю все сложнее...». Мне кажется, что в результате я сам себя запрограммировал на то, что поднялся на Эльбрус и все прочие высоты. Если бы не пел каждое утро этот стишок, ничего бы и не произошло. Я даже сегодня, когда пишу эти строки, обливался холодной водой и повторял его мысленно. Он запечатлевается в подсознании, а потом, хочешь не хочешь, начинает работать.

Если уж начал в этой главе говорить о вершинах, должен несколько слов сказать и о самом тяжелом испытании в жизни – экспедиции на Эверест. Восхождение на него никогда не было моей великой целью, но после Эльбруса и Монблана сработал перфекционизм. Это, как в бизнесе. Сначала ставишь перед менеджерами цель – сделать чек на тысячу рублей с одного посадочного места, а когда они с гордостью докладывают тебе, что справились с заданием, тут же ставишь перед ними новую планку – тысячу двести рублей. Тяжело, но справляются же... Так вышло и с горами. Подумал: «Если Монблан я могу пройти туда и назад всего лишь за сутки, разве не смогу подняться на Эверест?».

Двигала мной и еще одна штука. В те годы я очень хорошо понял афоризм одной писательницы, которая написала: «Жизнь в странствиях – это мечта в чистом виде». В самом деле, покидая Москву, интернет, надоедливые звонки и все прочее, я попадал во что-то совершенно иное и отличное от всего того, что окружало меня каждый день. Это как прием наркотика – принял дозу и забылся. Только этот наркотик совсем другой – чистое сознание...

Итак, тяжелая горная экспедиция на Эверест длилась ни много ни мало шестьдесят суток. Из Москвы я вылетел 10 апреля 2011 года. Сначала был Катманду, потом Лхаса. Потом собственно переезд к подножию горы. 21 апреля, проехав немногим более ста километров, мы оказались в базовом

лагере, где начались долгие дни тренировок. Помню первые проведенные там ночи... Вообще, чтоб вы понимали, сон на высоте более пяти тысяч метров — это такое состояние, будто тебя несколько раз хорошенько ударили по голове стеклянной бутылкой. Ты не спишь, а мучаешься. Если к этому всему добавить еще и минус пятнадцать градусов (и это самое малое, потому что чем выше, тем холоднее; пик — минус пятьдесят) и общий спальник, то ощущения — не передать. До сих пор остаются воспоминания о головной боли, холоде и бесконечных поворотах с боку на бок. Утром просыпаешься будто снеговик, покрытый инеем.

Потом был переход в другой лагерь. Это новая высота — шесть тысяч двести метров, и новые условия, когда едва переставляешь ноги, а на солнце обгорело все, что не смазал предусмотрительно кремом. Невольно задумываешься, нужна ли тебе колонка для музыки, теплые ботинки и разная мелочь, которую несешь с собой не столько по необходимости, сколько для комфорта. На Эвересте же про комфорт нужно вообще забыть.

Затем было северное седло горы и семь тысяч метров — это точка, которая для многих альпинистов становится последней. Там остались на ночлег. Кислорода 60 процентов! Ногти синие, как у семичасового трупа. Туалет, еда — все, как подвиг. Голова чувствует каждый стук сердца, словно после сотрясения мозга второй степени. Вообще, когда днем ожоги от солнца, а ночью обморожения — это и есть та гармония, которую все ищут, но не могут найти. Наверное, именно поэтому поход на Эверест обошелся мне в сумму, от которой кое-кто упадет без чувств.

Долго рассказывать, но по состоянию на девятое мая я прошел пятьдесят километров на высоте от пяти тысяч двести до семи тысяч. И это была только тренировка, чтобы организм смог хорошо подготовиться к самому восхождению!!!

Должен признаться, тогда чувствовал, что не готов к вершине ни морально, ни физически. Не было нормальной еды, электроприборы и интернет не работали. Ужасно болели ноги и спина, постоянно кашлял. Кашель не от простуды, а от сухого горного воздуха. Идешь по тропе, пульс 102 удара в минуту. Тут внезапно начинаешь кашлять так, что прямо задыхаешься. Пульс возрастает до 145 ударов в минуту. Кислорода не хватает, и ты словно рыба, выброшенная на берег. В такие минуты двигаться становится вообще невозможно... Чтобы отдышаться, нужно сделать как минимум десять вдохов-выдохов, каждый из которых кажется последним. От этого постоянная паника. Хотелось закричать, как друг детства Костя Железнов: «Ну за что мне все это? Почему я должен?»

Следующий лагерь был на высоте шесть тысяч четыреста метров, а за ним — семь с половиной. Спали в кислородных масках, по трое в палатке. Какое-то подобие пищи — чай и бульон. В одну из таких ночей в моем баллоне закончился кислород, и я начал замерзать. Кислород больше не для дыхания, он помогает телу согреть себя. Стоит на несколько минут отключиться от маски, и руки синеют... Утром проснулся от криков и суеты. Вышел из палатки и увидел, как мимо нас плотной толпой идут люди. Такое впечатление, что их была тысяча! Тогда же зацепился коленом за острый камень и разорвал комбинезон. Дырка образовалась немаленькая, и из нее постоянно вылетал пух. Закрыть было нечем, я переживал, что, когда он вылетит весь, я отморожу ногу. На высоту в восемь тысяч двести метров, в штурмовой лагерь, дошел за три часа.

В таких приключениях у меня проходил каждый день. Все казалось страшным сном, и я уже неоднократно думал, зачем поперся на этот Эверест вообще. Только двадцатого мая мы начали подниматься собственно на вершину. Это был самый тяжелый путь. Помню, что сильно заметало снегом, ничего не видел и не слышал. Очки замерзли так, что через них вообще

не было ничего видно, полная темнота. Потом слетели кошки, и я отстал от группы. Вдруг стемнело, и начало холодать. Очки поменял на лыжную маску, но она тоже быстро замерзла. В результате смотрел вперед словно в замочную скважину. Очень хотелось снять ее и широко открыть глаза. Но знал, что это было бы последнее, что я сделал бы в жизни. На таком морозе глаза замерзают, хрусталик мутнеет, и человек слепнет. А мне не хотелось терять надежду не только дойти до вершины, но и вернуться назад живым и здоровым.

Постепенно заметил, что догоняю тех, которые шли последними в группе. Это Витя, американец Джон и его шерпа-проводник. Джон явно был не в себе. Он шел очень медленно, постоянно спотыкался, наконец сел на снег и начал рвать на себе комбинезон. Ночь, луна и пух, который летает повсюду. Такое впечатление, будто я попал на съемки какого-то фильма. Причем этот фильм не про меня. Я уже понял, что до вершины Джон не дойдет. А осталось всего каких-то пятьдесят-шестьдесят метров. Мы оставили американца с гидами, а сами пошли дальше. Навстречу спускались люди, которые что-то говорили и приветствовали нас. Так медленно я добрал до вершины. В темноте она похожа на большую свалку. Такое впечатление возникает из-за старых и потрепанных ветрами буддийских флажков с мантрами, которые там повсюду.

Пробыл на вершине не больше пяти-десяти минут, даже не стал доставать свой флаг. Мне показалось, что в таком месте махать им будет смешно и неуместно. Также никому не позвонил, потому что не взял с собой телефон. Он слишком тяжелый. Вспоминаю сейчас, что тогда не чувствовал никакого счастья и никакого просветления, а только усталость и какое-то равнодушие.

Я знал, что на пятьдесят метров ниже умирал парень из нашей группы, а по дороге на вершину видел еще семерых погибших.

Меня до сих пор спрашивают: «А почему ты не помог никому?» Отвечаю — помочь просто нереально. Если ты не идешь, а останавливаешься и что-то делаешь, то через какую-то секунду сам можешь лежать трупом.

На самом деле мы пытались спасти Джона. Я оставил возле него своего проводника и по дороге назад провел возле него около часа. В итоге мы стали замерзать сами, температура на вершине 50 градусов, подходил к концу кислород в баллонах. Тогда кто-то из гидов сказал: «Пойдем, у него нет пульса, он умер». Я смотрел на американца и заметил, что он начинает двигаться и куда-то ползет. Подумал, что человек еще будет жить, но потом понял, что это были его последние движения в жизни. В это время мимо нас шла новая группа альпинистов. Они просто переступили через Джона и пошли дальше. У них была одна цель — дойти до вершины, а все остальное казалось мелким и незначительным. В такие минуты обычные ценности исчезают. Там каждый за себя. Точнее, каждый там перестает декларировать любовь, дружбу, гуманизм и следует другим эмоциям...

Нас было пятеро, и мы пытались хотя бы сдвинуть 100-килограммовое тело товарища в сторону от тропы, но у нас ничего не получилось.

Тогда мой гид приказал мне спускаться вниз, потому что, пытаясь спасти человека, мы потратили слишком много времени и энергии. Спуск был гораздо труднее, чем подъем. В горах есть такое правило: если ты идешь вниз, то вынужден пропускать людей, которые идут наверх, потому что им тяжелее. Целых пятнадцать минут я стоял на уступе и пропускал их, а они все шли и шли. Я начал замерзать, у меня сели батарейки в фонаре, которым я освещал себе путь. Начал просить людей, чтобы мне посветили, и я смог достать запасные, но меня или никто не слышал, или им было не до меня. Тогда я понял, что такое коллапс. Я завис на сту-

пеньке, сил не осталось, полная темнота. Осознал, что еще какой-нибудь час, и я умру. Сел на камень в снег и начал молиться. На мое счастье, через двадцать минут спустились мой гид и шерпа. Тогда они спасли мне жизнь.

Хочу сказать, что в горах смерть воспринимается совсем иначе. Трупы годами лежат на тропах в тех позах, в которых их застала Старуха с косой, потому что при пятидесяти градусах они замерзают мгновенно. Ты идешь, видишь ботинки и думаешь: «Это ж надо, кто-то ботинки выбросил!» — а уже потом замечаешь, что к ним приставлены ноги, а к ногам туловище, а к туловищу голова и руки. Понимаешь, что это лежит человек, у которого есть лицо, вот только оно почему-то черного цвета. Говоришь проводнику: «Смотри, тут мужик лежит». А он тебе отвечает: «Это не мужик, а женщина». На Эвересте много случаев, когда поднимается семейная пара, кто-то из них умирает, и муж вынужден оставить тело жены или же наоборот. Забрать их оттуда просто нереально...

Так я покорил самую высокую вершину на земном шаре. Хотя часто задаю себе вопрос: «Можно ли ее вообще покорить?» Возможно, я не гору победил, а самого себя? Ведь если я не умер, поднялся на вершину и сумел пройти этот путь, то домой я точно вернулся другим, не таким, как уходил. Такие тесты стоит делать для себя хотя бы потому, что они дают высокую степень мотивации, дают возможность четко и ясно посмотреть на свою жизнь, на свою цель, ведь вот она, вершина, она перед тобой. Это полная и ничем не ограниченная свобода, чистота мыслей, которые не загрознены планами и деловыми подсчетами, как там, внизу. Пусть я повторюсь, но это мечта в чистом виде. Ее никто не испортит, там нет пролетариата, который ненавидит тебя и ненавидит твой бизнес и только и думает, как бы тебе навредить. Ты поднялся на вершину, и это твое, этого у тебя никто больше не заберет...

Чтобы вернуться победителем с вершины, нужно, чтобы совпало много разных факторов: погода, твой настрой, твоя подготовка и самочувствие. Изменить всю ситуацию может один камешек. Бывает, группа альпинистов выйдет – и вынуждена вернуться, потому что начинается ветер и сильный снег, подняться нереально. Когда же я выходил, было солнце и хорошая погода. Это твоя карма, которая тебе дает удачу, которая тебе дает шанс. На одну и ту же гору, в зависимости от одного только ветра, люди поднимаются с разными усилиями. Могут быть такие погодные условия, что и слабый поднимется, а бывают дни, когда и самый опытный альпинист чувствует себя неудачником.

Вообще, странствия учат больше, чем куча прочитанных книг, а иногда один день, проведенный вдали от родного дома, по опыту равняется десяткам лет, прожитых в городе. В конце концов, стоять на вершине и думать, что выше тебя только Бог, а возможно, где-то рядом пролетают самолеты, это круто! И пусть ты злой, измученный и голодный.

Такие экспедиции, как путешествия на Монблан, Эльбрус и Эверест, даются тяжело, но я очень хорошо понимаю, что они нужны нам. Сегодняшний быт очень разнеживает людей, потому что все упрощено, все под рукой. Мы не получаем ничего, что дало бы нам возможность хоть немного рисковать, и это самое худшее. В результате не ценим воду в кране или тарелку горячего борща. От этого становится скучно жить. Именно поэтому я и не думал останавливаться на вершинах. Куда меня только не носило. Бывало так, что не успевал я вернуться из одного путешествия длительностью в несколько недель, как уже на следующий день садился в самолет и отправлялся на другой конец света. Я был в Эквадоре, Тибете, Непале, Индии, Африке (ох уж эти снега Килиманджаро), Аргентине, на Аляске, Южном и Северном полюсах, в Папуа – Новой Гвинее. Европу и Америку даже не упоминаю.

Что больше всего мне понравилось из перечисленного? Наверное, все-таки экспедиция на Северный полюс. Еще меньше столетия назад людей, которые там побывали, можно было пересчитать по пальцам, а встречала их вся страна как настоящих героев. Обязательно вручали золотую Звезду Героя Советского Союза. Конечно, я туда поехал не ради славы. Толчок дала любовь к красоте, снегу и зиме, а еще желание посмотреть на одно из самых малоизученных мест на Земле.

Это путешествие тоже потребовало и времени, и сил. Сначала мы прилетели в Осло, потом на Шпицберген, а уже оттуда на ледовый аэродром, который находился прямо на льду. Нужно сказать, что лед в Арктике постоянно в движении. В зависимости от того, куда занесет базу, тебя и забрасывают на вертолете. Бывает так, что идешь целый день, потом останавливаешься на ночевку, а утром просыпаешься на том же месте, откуда выходил. За ночь лед отнесло назад, а это 25-30 километров пути. И идти ой как нелегко. Хотя все наши термины: вечер, ночевка, утро — в Арктике, мягко говоря, неуместны. Солнце весь день в зените, день длится 24 часа. Правда, было не слишком холодно. По крайней мере, не так, как на Эвересте, всего минус сорок градусов. Немного приморозил пальцы и нос и отделался испугом.

Бывали дни, когда я понимал, что мерзнуть уже просто не могу физически, что сил просто нет идти дальше... и после этого понимания приходилось мерзнуть и топтать еще несколько дней. Но мое врожденное упрямство все же сказалось. Примерно через неделю я был на Полюсе. Немного помучился, но сколько теперь приятных воспоминаний, чего стоит одно купание в Северном Ледовитом океане в шапке-ушанке...

Вообще, прелесть путешествий в том, что они не только закаляют тебя, но и дают возможность увидеть жизнь во всей ее красе. На Эвересте ты находишься на высоте, на которой

когда-то летали советские ТУ-154, на полюсе так постоянно мерзнешь, что чувствуешь себя моржом, а в Папуа — Новой Гвинее пьешь из лужи, спишь в палатке или пещере и просыпаешься от того, что по тебе бегают мыши или крысы. Есть там еще тоже мороз, снег и лед, а также грязь по колено и острые камни, из-за которых отлетают подошвы от новеньких горных ботинок. О голоде, жажде и тухлых яйцах, которые приходилось есть неделю, поскольку больше ничего не было, я уже и не говорю...

Сейчас я немного меняю свою жизнь. Нашел книгу «100 мест на свете, которые нужно увидеть, прежде чем умереть». Половину описанных там маршрутов я уже прошел, но, например, еще не был в Японии или во Вьетнаме. То есть теперь стараюсь больше познавать мир, а не выбирать самую трудную географию, какая только существует.

Однако отдых для меня — это точно не возможность лежать в песке возле воды или где-то в постели. Знаю, что некоторые люди доходят до того, что приезжают на море и не купаются, потому что им вода кажется слишком холодной. Два или три раза зайдут, поплещутся малость и убегают. Причем залезть в воду себя заставляют, ведь как же так, думают они, ради этого и приехал на отдых, платил деньги и все такое... В противном случае, я уверен, им было бы лень даже это сделать. Только бы ели и спали.

Вообще, люди злые и завистливые. Я понимаю это, когда читаю отклики под путевыми заметками на своем сайте. Они там такую несут чепуху, и эта чепуха написана со злостью. От этого я осознаю, что все, кто работает у меня, меня ненавидят. Это не какая-то личная ненависть или личные счёты, а как у Карла Маркса — конфликт труда и капитала. Окружающая среда любое чужое достояние хочет уничтожить: жечь машины, громить усадьбы... Хотя в этом они никогда себе не признаются. Если бы я полностью оставил свой биз-

нес на несколько месяцев или полгода и сказал: «Попробуйте руководить сами», — то точно знаю, что вернулся бы назад, а никакой ресторанной сети уже бы не застал.

Чем большая личность, тем больший у тебя потенциал. Чем больший потенциал, тем больший ты создаешь бизнес. Чем крупнее бизнес ты создал, тем больше против тебя пролетариев борется; вот пока у тебя в офисе десять работников — у тебя десять классовых врагов. А когда их у тебя десять тысяч, будь уверен, что тебя ненавидит уже десять тысяч людей. Они будут делать все, чтобы ты не достиг своей цели. Возможно, они не делают это нарочно, у них природа такая.

Поэтому иногда хочется подняться высоко-высоко, чтобы никого не было, и хоть немного посидеть там. Так делают йоги и монахи-пустынники, которые на высоте выдалбливают пещеры и живут там. Это особые места силы. Когда же спускаешься, то попадаешь назад к людям, а там энергетика уже не та, она распределяется между всеми. Возможно, от этого у меня и случаются «ломки», когда сижу дома, а постоянно хочется куда-то поехать...

Двенадцатая глава

О КИСЛОРОДЕ, границы возможного и Эвересте

I

Вот уже 6 часов я ищу хоть кого-то из людей. Не важно, знакомых или нет. То мой телефон находится вне сети, то я не могу набрать номер. Либо номер занят. Я помню два или три, включая собственный, важные адреса.

Телефон глючит, стекло треснуло. Записная книжка и история звонков утеряны. Из одежды на мне только шорты. Нет ни обуви, ни майки.

Может, это и хорошо, что я не встречаю людей. Было бы достаточно сложно объяснить свой внешний вид. Мой внутренний мир – полные потемки. Я не понимаю, где я, что со мной происходит. Местность, где я брожу, скорее город, что-то среднее между Нью-Йорком, Санкт-Петербургом и Майами. Это точно где-то на море. Из-за домов отчетливый прибой. Но сколько я ни пытаюсь выйти к морю (мне кажется, что там кто-то будет, я смогу найти помощь), я утыкаюсь в какие-то тупики, заборы. Собака бросается на сетку. Если бы не сетка, она бы напала прямо на меня. Зверь неясной, агрессивной породы скалит большие клыки. Его злоба заставляет кусать даже сетку. Кажется, что из металла летят искры. Я не пугаюсь. Я рад. Хоть кто-то живой. Мой телефон гаснет. Батарея села. Теперь я остался без связи. Точнее, связи и не было. Была надежда, что я вспомню спасительный номер, и мне хотя бы дадут ботинки. А может, даже спасут.

Очевидно, еще очень рано. Четыре или пять утра. Поэтому никого нет на улицах. Но почему нет машин? Почему

солнце стоит, как в двенадцать дня? Сплошное «почему». Совсем нет ответов. Почему не работает телефон? Когда садилась батарея, было ощущение, что гаснет моя жизнь, моя память, рассудок. Это не телефон – часть меня, это я – часть телефона. Большой, не новый уже биоробот без блока памяти. Двигаться он может, а вот выбрать направление, определить координаты или связаться с ЦУПом уже нет.

Очевидно, это небольшой блок стоимостью 500 долларов, а без него вся система уже не работает.

Я вижу человека. Он, не замечая меня, входит в дверь огромного небоскреба. Это банк или офис? Хотя сегодняшние банки – это тоже офисы. Огромные сейфы-хранилища есть не у всех. Наличные можно купить за 2 % в любой подворотне. Банкомат берет 2-4 %. Это плата за надежду, что никто не узнает, куда ты и на что тратишь свои кровные. Сегодня несложно определить по списаниям с кредитной карты, где я был и даже что и почему покупал, сколько штук. Кто владеет информацией, тот правит миром. Я не знаю, кто владеет моей информацией, кому надо править мной.

Это скорее офис. Я захожу почти в трусах. Люди в костюмах и галстуках говорят на непонятном языке и, кажется, не обращают внимания на человека в плавках-шортах.

Я побоюсь объяснить им. Мне надо позвонить! Хотя куда звонить – я не помню номеров. Но что я могу у них еще просить? Футболку и мелочь?

Мне дают телефон, на клавиатуре непонятные символы. Буквы? Цифры? У меня точное ощущение – надо что-то делать. Делать быстрее, времени совсем мало. Что-то должно вот-вот случиться. Это что-то будет страшней, чем стоять босиком в трусах посреди бегущих во все стороны людей. Им все равно нет до меня дела. Я понимаю – если так оставить, ничего не изменится. И тогда случится то страшное, опасное. Если же поспешу, то смогу еще остановить.

Я говорю с людьми в костюмах. Чем больше и громче я говорю, тем меньше они меня слышат.

Но вот кто-то остановился и смотрит на меня. Слушает. Мне кажется, он меня понимает. Ну наконец-то! Я услышан и понят. Аллилуйя!

Я подхожу и говорю ему: «Я все понял. Неделю назад я был на полюсе. Видно, я перемерз, устал и чего-то не понимаю».

Я говорю это и тут же просыпаюсь.

Я лежу на боку, лицом к стеклянной стене-окну спальни. За окном океан. Встает солнце. Его лучи, никем не остановленные, светят мне прямо в лицо. Я был на полюсе, но доктор мне не нужен. Солнце быстро встает из-за океана. Его лучи приносят тепло и покой. Я отворачиваюсь, подставляю затылок. Свет и тепло убирают остатки моего сна. Такого сильного и реального, что я еще несколько секунд не решаюсь открыть глаза. Мне не хочется оказаться в толпе безразличных бегущих людей. Такие моменты есть счастье.

А вот бывает наоборот – снятся океан и пальмы. Вилла на райском острове и все, что обычно входит в этот комплект. Главное, тепло, даже жарко и не опасно. Я задремал и, открывая глаза, готовлюсь сделать три шага от гамака до теплого океана. Мне лень. Мне жарко. Я думаю, что успею без проблем. И тут я открываю глаза. Вернее, я их не сразу открываю. Сначала мне начинает казаться, что я задыхаюсь от жары. Мне душно. Жарко, мне не хватает воздуха, кислорода. И я открываю глаза.

Не сразу, но понимаю – я лежу в спальнике, в тесной трехместной палатке. Со мной еще двое. На лице у меня кислородная маска. От нее – тонкая трубка к желтому баллону. Кевларовый желтый баллон лежит рядом с моей головой. Это для того, чтобы я мог сразу увидеть манометр редуктора. На его шкале стрелка показывает 0. Это значит, что кислорода в баллоне нет. Он кончился, и я проснулся. Мои руки плотно прижаты к телу. Я достаю из спальника правую. Пальцы

посинели до серой неживой черноты. Я выкручиваю редуктор из пустого баллона. Нехитрая операция потребовала движений. Дыхание учащается. На высоте 8500 м над уровнем моря каждое движение – труд. Даже через полтора месяца высотной жизни каждое движение считается трудом. Я отдышался. Вставляю редуктор в новый баллон. Поворачиваю и слышу знакомое шипение.

Стрелка оживает. Я устанавливаю расход на 1 литр в час. Это хорошая доза, чтобы спать, дышать и не замерзнуть.

Прямо на глазах мои руки розовеют. Синевя и серость уступают место бледно-розовому цвету жизни.

В такой атмосфере, когда содержание кислорода 50 % от нормы, организм спасается как может. Он перестает питать свежей кровью конечности. Он заботится о главном. Сердце, легкие и еще что-то там в центре мишени.

При практической стрельбе мишени не круглые – с цифрами от десятки в центре и до единицы на границе белого круга, молока. У практика мишень в виде кокона, расширенного в районе грудной клетки. Этот кокон очерчивает границы самого важного. Любое попадание в него смертельно. Там сердце, легкие, голова. Все, что за гранью, не дает 100 % поражения, и это неважная зона.

Вот в такую же зону на высоте 8500 метров сердце подает кровь. Руки, ноги, а особенно их пальцы, не важны. Без крови, а значит – обогрева, их там легко потерять, на этой высоте.

Кислород – не только дыхание, а и тепло. Это возможность сохранить конечности.

Мои руки розовеют, и жить становится чуть легче. 1 л в час – это много для того, чтобы выжить и двигаться. И даже 2 л в час – это мало для счастья, не говоря уже о свободных движениях.

Я смотрю на часы – до выхода осталось полтора часа. Нужно одеться, надеть ботинки, кошки. Когда в тесной палатке надеваешь кошки, очень важно не разорвать острыми, длинными когтями спальник, не проткнуть надувной матрас. На подходе

к штурмовому лагерю я обогнал стоящих на повороте пятерых очень медленных восходителей.

Для этого мне пришлось отстегнуться от страховочной веревки, называемой перилами. Потом я сделал быстрых 20-30 шагов. Потом на повороте я еще перескочил перила и задел кошкой свой комбинезон чуть ниже паха. Да так неудачно (или удачно?), что получился разрез сантиметров 15. Из него тут же посыпался-полетел пух, которым мой комбинезон был набит на всю тысячу долларов, заплаченных за него. Как будто пух был под давлением и только ждал секунды, чтобы вылететь на свободу. Не так мне жалко было новых штанов, как подумалось, что отморожу я ногу или что-то важное. Какой-нибудь непарный орган. Только через час, добравшись до лагеря, я нашел скотч и как мог залепил дырку. Надеялся, что как-то выдержу сорокаградусный мороз и ветер.

Мы только поднялись два часа назад. Пока палатки. Подобие обеда. Разогретые в талой воде чай и суповые кубики. Они не лезут в горло. Даже насилие над собой и уговоры самого себя не помогают.

Я читал, что выше 8500 метров организм не восстанавливается. Он не может восстанавливать ткани. Метаболизма нет. Вот, наверное, и не принимает пищу. Раз нет метаболизма, то и материал для постройки новых тканей не нужен. А может, это должен быть другой материал, который больше подходит в этой местности для восстановления энергии. Как в Китае кухня разных провинций диаметрально разная. Где-то соленая, где-то горькая или сладкая. Говорят, по фэншую так надо. Именно такая еда лучше всего энергетически в астральном смысле, лучше усваивается и полезная. А какая еда нужна на Эвересте? Никто точно не знает. Поэтому каждый ест то, что считает лучшим. Не угадавшие теряют силы и остаются на склонах.

Когда на спуске у меня начались боли в левом боку, доктор сказал мне – «организм ест селезенку. Съешь что-то, и он успокоится». Я запихнул в себя какой-то батончик и запил

водой. Боль тут же прошла. За эти два месяца я потерял 24 кг веса, хотя и не был сильно толстым. Было 100, а стало 76 кг.

Не осталось минимальной жировой прослойки. В нее колют уколы при обморожениях. Доктор сказал: «Давай живот!» Долго щупал, искал. Потом сказал: «Лучше в попу». Прощупав кожу ниже спины, сказал: «Ладно, давай в живот».

Но это все потом: на спуске и после него. А сейчас осталось чуть больше часа до старта. Это немного для сборов. Ведь на высоте все делаешь очень медленно, отдыхая и переводя дыхание после каждой манипуляции. Надел носки – продышался. Зашнуровал ботинки – лег передохнуть. Атмосфера, которая разрежена так, что абсолютно непригодна для жизни, обволакивает меня. Сдерживает каждое движение. Преодоление отнимает в 3 или 5 раз больше сил.

А главное, кислород. Его около 70 % в крови. После каждого движения он заканчивается в легких. Если дышать часто и быстро, то становится еще хуже. Если медленно и глубоко, то страшно. Кажется, что не вернешься на следующем вдохе.

Движения медленны и печальны. А что делать – это и называется: «Через тернии к звездам». Звезды совсем рядом, они большие, как огни пролетающего самолета. Только самолеты на такой высоте летят не над головой. На такой высоте самолеты пролетают рядом. Хотя я не видел тут самолетов. Самолеты облетают Гималайский хребет. После взлета из Катманду по правой стороне видно всю цепочку восьмитысячников, и они какое-то время выше самолета – не под крылом, а у крыла.

Я надеваю ботинки. Пристегиваю кошки. Теперь мои ноги могут быть только на улице, иначе я порву все в палатке. Хотя какая там улица на высоте 8500! Скалы, ледник, ветер и мороз около -20 °С. Ночью обещают -40 °С. Зато ночью нет ветра или почти нет.

Мы решили выйти ночью. Так шансы на благополучный исход удваиваются. Я понимаю, вернее я точно знаю – исход может быть и неблагоприятным. Важно все: замерзший ре-

дуктор, пустой баллон. Любая невнимательность к любой вещи может стоить восхождения или даже жизни. Но к жизни я привык. Привык к этому телу, рукам и ногам. Они не раз выручали и спасали меня. Я привык считать себя этим телом. Мне бы не хотелось потерять его. Уж точно не сегодня.

Мы все, наша группа, выбираемся из палаток. Нас 10 туристов, 10 шерпов и два гида. Гиды: один русский, для русскоговорящих, второй ирландец, для англоговорящих – их двое. Каждый идет в паре с шерпом. В обычных восхождениях ходят в паре с таким же другом по несчастью или счастью, как сам. Хотя есть «сольники». Это те, кто ходит один. Правда, тогда, если что случится, даже пожаловаться некому.

Мы решаем пойти ночью. Точнее, ночью идут все. Выходят около 2-3 часов ночи – и погнались. К утру те, кому повезет, стоят на вершине. Кто не дошел до 2 часов дня, обычно поворачивают назад. Иначе сил, времени, а главное, кислорода может не хватить на спуск. Время там – уже не деньги. Время – жизнь. Хотя время и жизнь – одно и то же. Понимаешь это, когда кислорода в баллоне на час, а спускаться еще десять.

Я читаю статьи и комментарии к ним, которые пишут люди, не имеющие отношения к восхождениям, не имеющие отношения к Эвересту. Они пишут, что там на 2-й ступени в очереди собралось 100 или 200 человек, они думают, там весь год, каждый день стоят по 200 человек и ждут. Таких дней в году один, два, и все, кто решил, подготовился, доехал, а потом в день «Ч» оказался в штурмовом лагере, они все выходят на подъем.

Я понимаю, что отдыхающие в Турции туристы не могут простить тех, кто жертвует деньгами, здоровьем, жизнью для достижения мечты. Не могут потому, что сами никогда ничем не жертвовали по-настоящему. Зачем? Я не могу ответить на их постоянное «зачем». Я не понимаю – зачем что? В чем суть? Черепаха спрашивает птицу, зачем та летает? У нее есть крылья. Она летает. Разве надо это кому-то объяснять?

Крот в «Дюймовочке» не мог понять Ласточку, а Лягушонок – почему Дюймовочка не хочет за него замуж. Если человеку не дано понять, то кому дано объяснить?

Я могу объяснить, зачем мы вышли на 4 часа раньше остальных. Нам не придется стоять в очередях на ступенях в -40°C , ждать, покадвигающиеся, как ленивцы, люди преодолеют 10 метров вертикальной стенки. Есть еще, по-моему, две поменьше, но везде стоять долго. Да и вершина в темноте. В свете звезд и луны, сказал бы я. Так даже романтичней. Ночной поход.

Кто-то написал потом: «Вы же ничего не увидите». Там не лифт, и спуск занимает весь день до ночи. Так что насладиться пейзажами и красотами я успел по полной программе.

Когда больше месяца назад я поднялся первый раз на 6500 м в средний лагерь и нам устроили занятия по ледовому лазанию, то стоя на ярком солнце у 15-метровой ледяной ступеньки, задыхаясь от каждого шага, я смотрел, как шерпы рубят лед для растопки и питья. Тогда я был уверен, что никогда не поднимусь еще на 2300 метров. А ребята рубили лед, складывали большие куски в мешки и тащили в кухонную палатку. Пить на высоте надо много. Минимум три литра воды, не считая чая, супа, колы, пива и любой другой жидкости.

При нулевой влажности организм на холоде теряет 200 грамм влаги каждый час при дыхании. Если не пить, то за сутки потеря жидкости в 4,5 кг даст потерю силы и выносливости в 2-3 раза. Через два дня не встать и не пойти. Обезвоженный организм погибает.

Вот тогда, стоя у ступеньки, я точно знал, что не смогу подняться выше. Не знаю, что в тот момент остановило меня. Может быть, то, что я готовился 4 года. Может, то, что в мечтах я уже не раз стоял на Вершине мира. А может быть, то, что в тот момент я не представлял, как приеду сюда еще раз. На вторую попытку. В нашей группе были и такие люди. Вот это сила воли!

Это сегодня я думаю: «А почему бы и нет?» Теперь-то я знаю короткую дорогу на Эверест. Сегодня, когда, сидя у океана в теплом Майами, я думаю, что смог бы еще раз пережить

примерзшую при -40°C кислородную маску и тиски, которые сжимают голову 24 часа в сутки. Сегодня я думаю, что, наверное, смогу сделать это еще раз.

А тогда, стоя в среднем лагере, я был уверен, что попытка моя не состоится. Надо только определить место, оптимальное для поворота на 180 градусов. Я думаю о том, что путешественники, сбившиеся с дороги, просто хотели вернуться домой. Но вместо 180 градусов повернули на 90 или 150, из-за этого сбились с пути и пропали. Но на самом деле им очень хотелось вернуться. Вот и я стоял и думал, где же это место.

Потом был лагерь на 7000 м. Туда мы ходили три раза. Холод там был нереальный. Особенно в первую ночь. Видно, непривыкшие легкие не набирали достаточно кислорода, чтобы согреть весь организм. Я натащил на себя все, что смог. А утром очень сильно удивился, что не замерз насмерть. Перед этим лагерем есть трещина, через нее перекинуты три связанных лестницы, и сразу стенка, почти вертикальная. В этот момент силы почти на исходе. Вернее, так себя ощущаешь весь день. Вот силы кончаются, но организм где-то достает еще чуть-чуть, и я снова думаю: «Ну вот, все». А он снова дает каплю энергии. И так минута за минутой. Час за часом.

Вот перед нами последний кусок маршрута. Мы собираемся – 22 человека. Пристегиваемся к веревке. Начинается восхождение.

Как я оказался тут? Почему я не нашел себе место, где так хорошо и комфортно мог бы пойти обратно?

На старте у меня слетает одна кошка. Я очень непросто, на снежном уступе надеваю ее. Хорошо, что не потерял. Потом слетает вторая. Как же непросто возвращать их обратно. Это, видно, духи горы. За все предыдущие дни такого не было. Ноги, что ли, стали меньше.

Мы все двигаемся в своем темпе, своими парами. Я вымотан и устал уже. Я иду последним. В этом есть плюс – в замыкании. Кроме шерпа со мной еще и Витя, русский гид. Он ничем не поможет, но трое лучше двоих, это к бабке не ходи.

Многие наивные люди думают, что шерп вынесет тебя с горы, как фронтовая сестра из-под обстрела. Я по наивности тоже на это надеялся. Утопающий надеется на соломинку. На самом деле этот человек – твой датчик движения. Он смотрит, как ты идешь, для того, чтобы, когда надо, повернуть тебя на 180 градусов. Ведь не главное – на гору взойти, главное – с нее спуститься. А выносить себя с горы надо самому. И спорю, я в этом убедился на личном опыте.

II

Правильно говорят: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Хорошая история – это, конечно, здорово, но посмотреть всегда лучше. Те, кто в горах не был, не понимают этой романтики. Знают о ней по фильмам. Палатка, гитара, костер. В высотном альпинизме палатка и гитара еще бывают. А вместо костра – газовая горелка. Она и свет, и тепло, и горячий чай с едой.

В больших экспедициях, где есть кухни, уже поднимают плиты с большими баллонами.

Когда катаешься на горных лыжах, а спишь в отеле и ешь в ресторане, тоже вроде горы. Ведь и лыжи горные, да и ботинки для горных лыж. Но это немного другие горы. Во-первых, высота другая. Во-вторых, условия. Но когда я говорил «увидеть на практике», то не думал о быте. Хотя есть моменты, когда лежат в ряд четыре мужика в трехместной палатке на дворе, который не двор. Метет так, что из спальника страшно вылезти. Палатку разрывает ветер. Вернее, одну разорвал, и теперь не по двое в двух трехместных. Плотненько четвером, когда четвертый уже лишний. Лежишь и ждешь: а вдруг погода наладится?

В таком быту туалет у меня – большая литровая банка. Ее я наполняю, не вылезая из спальника. Это когда по малому. По большому не хочется от одного звука ветра и ударов хлопающего палаточного паруса. Когда бутылка наполнится, мы пере-

даем ее человеку у входа, и он выливает содержимое наружу. Через раскрытую небольшую щель ветер врывается и надувает наш дом. Кажется, если бы воздух был не ледяной, а горячий, мы бы тут же взлетели, как воздушный шар. Тут же все в палатке, включая наши лица и глаза, накрывает снежной пылью. Хорошо, нет с нами людей интеллигентных, кто не может вот так цинично удовлетворять потребности. Он захотел бы вылезти и сделать как надо. А нас бы замело с головой. Человек, принимающий мою бутылку, врач-кардиохирург. Он смотрит содержимое на просвет и изрекает диагностику. Мы все ржем. Так вот мы смеемся уже третьи сутки. На четвертые погода устаканилась, но газ, а значит, и вода закончились, и мы идем вниз: трое голодных, а четвертый несолоно хлебавши.

Я стараюсь не думать, что будет, если хирург отморозит и потеряет пальцы. Он думает постоянно и бережет руки.

Вот об этом и еще о многом я думаю шаг за шагом, поднимаясь к вершине. Ее называют Крыша мира.

Моя маска вся обмерзла, на ней висят большие сосульки. Это мои замерзшие выдохи. В них замерзли вирусы и бактерии, которые я принес с земли. Сосульки лучше не ломать. Можно повредить клапан маски, и тогда часть кислорода будет уходить мимо меня. На втором клапане маски пузырь размером с небольшой мяч. В нем кислород из баллона и то, что в атмосфере смешивается перед вдохом. В пузыре тоже лед. А значит, его объем все меньше и вдыхаю я все меньше. Земля все дальше, и каждый шаг трудней того, о котором я час назад думал, что он самый тяжелый.

Когда-то вначале один бывалый гид спросил меня: «Как ты относишься к садомазохизму?»

Сейчас я понимаю, о чем он. Моя лыжная маска обмерзает с внутренней стороны. Вытирать ее бесполезно. Только хуже. И я разглядываю мир сначала в 70 % обзора, в 50 %, потом в 30 %. Теперь я иду и вижу 10 %. Я наблюдаю тропу в замочную скважину. Как когда-то наблюдал за холостой соседкой в нашей коммуналке.

Она была женщина модная и свободная. Составляя в воображении фрагменты частей ее торса и окраин, я понимал, что тела этого хватает для полного счастья.

Когда-то у мудреца спросили, почему люди считают мужчину, добывающегося всех женщин, хорошим, а женщину, которая дает всем мужчинам, плохой. Суть та же? Мудрец им ответил, что если ключом можно открыть любой замок, это очень хороший ключ, но если замок открывается любым ключом, то кому нужен такой плохой замок?

Вот в эту замочную скважину я наблюдаю Крышу мира и окрестности. Это к тем, кто говорил мне, что ночью я мало увидел. Парни, которые не выдержали и сняли маски, ослепли.

Один спросил у меня: «Ты видишь туман?» Я тумана не видел. Потом его туман стал полным. Это на ветру и морозе замерли то ли хрусталики его глаз, то ли мозги. Его повернули обратно.

Когда моя замочная скважина закрывается, мне кажется, что соседка Нина, тетя Нина, повесила полотенце, решив, что хватит на сегодня.

Я снимаю маску и протираю, вернее снимаю лед и иней. Для этого кладу ее в карман, и там она сначала тает. Потом сохнет. Я надеваю свою вторую маску, и около часа у меня 100 % обзор. Этот обзор нужен, чтобы преодолеть вертикальную ступень. Еще я вижу тело мертвого альпиниста. У него черное лицо и белые длинные волосы. Это женщина. Обзор мне нужен не для того, чтобы увидеть мертвую женщину, лежащую у ступени. Я даже не уверен, что вижу ее по-настоящему.

Вокруг плотный серый морок. Я как Властелин колец, когда кольцо на пальце. Кто видел похождения мистера Фродо, тот понимает, о чем я. Ну вот – кольцо на пальце, я ушел в сумрак. Из сумрака мир видится мне черно-белым и замедленным. Предметы медленно втекают сквозь сумрак в мое сознание. Я их вижу не сразу. Не группами и объектами. Мир

разделился на многие части. Сначала я вижу новые ботинки с носиками. Успеваю подумать: «Ну надо же! Человек бросил ботинки! Как это?! Он что, босиком пошел?»

В этот момент приходят штаны. Они не спеша вырастают из ботинок. Я думаю теперь о штанах. Потом куртка, перчатки. Потом черное лицо с открытым ртом. Потом белые длинные волосы. Я понимаю, что дошел до точки невозврата. Тут уже не спасают. Тут уже начинается серьезное кино. Правда, в Альпах я видел много табличек на 1000 и на 2000 метров. Видел их на Камчатских вулканах. На Эльбрусе. Много где видел. Там оставляют таблички. А тут оставили всего человека вместе с ботинками и кошками. Тут все очень серьезно, понимаю я. Понимаю и переступаю черту невозврата.

Я сильно отстал от группы. Все наши ушли далеко вперед. Те, что стартуют утром, где-то далеко внизу. Рядом со мной только мой шерпа и замыкающий гид. Я знаю, они в этот момент не любят меня. Я иду медленно, и значит, могу не дойти. Им из-за меня медленного трудней в два раза. Со своей скоростью они уже бы сходили и шли назад.

Когда мы встречаем второе тело, лежащее на тропе, я думаю: «Этот человек шел вниз или вверх?» Из его позиции этого не понять. Он лежит ровно перпендикулярно стене. Когда он упал, то повис на страховочной веревке. Ноги на тропе, а голова ровно вниз. Тут еще широко. Полка в этом месте метра три или четыре. Так что все, кто шел потом, не стали переступать через него. Его аккуратно обошли по краю. И прямая в этом месте тропа делает кружок, петельку. Как ж/д Москва-Петербург в том месте, где линия, проведенная императором, споткнулась о палец и появился небольшой завиток. Так и наша тропа отходит от стенки и по равному радиусу обходит всю длину тела. Тут широкое место. Было бы узко – гиды сбросили бы тело. Итак, эти тела – главные пугала горы. Интернетные тролли и журналисты любят эту тему. Все завалено трупами. О, ужас!

Им не важно, что на Монблане или Эльбрусе за год погибших, как за всю историю эверестовских восхождений. Там сезон весь год. И все доступно, желающих больше. Больше дилетантов, больше жертв. Но их там убирают. На 5000 м это возможно. Приличия соблюдены, и это главное. А тут прямо на горе лежит, и не один. А куда девать? Всегда мороз, и нет ни хищников, ни птиц. Весь Тибет так утилизирует покойных. Птицы и кладбищенские животные.

Я, правда, перестал гладить тибетских собак, когда мне объяснили, что ночью они подрабатывают кладбищенскими хищниками. Попросту они едят трупы. Грызут их разбитые шаманами кости и рвут прибитые стальным гвоздем к камню позвончики. Неприятное зрелище. А как быть с этой информацией китайцам? Для них это суеверный ужас на грани родового проклятия.

Ведь фэншуй, искусство украшения могил – это важнейшая в китайской культуре наука. От того, где и как захоронены кости предков, зависит судьба рода. А как в случае с Мао Цзэдуном – судьба всей Поднебесной империи. Говорят, что папа Мао спас Мастера, и тот в благодарность правильно похоронил предков Мао. После этого Мао-сын полностью изменился и стал главой Китая.

Можно над этим посмеяться, но в армии его противника Чан Кайши был целый отдел в разведке. Они искали эту могилу, чтобы нарушить гармонию. Они верили, что тогда легко победят Великого Кормчего. Не нашли. Сам же Мао, когда начал Культурную революцию, приказал подвергнуть наказанию останки Конфуция. Кости были извлечены и выпороты плетью. Это очень серьезно – могилы предков.

В поминальные китайские дни они не цветочки приносят, а моют останки. Так что наше «перемыть кости» имеет для китайцев тонкий смысл.

Ну вот, я все иду. Вижу далеко впереди фонари своих товарищей и пока еще не вижу тех, кто, возможно, обгонит мой черепаший ход. Я ощущаю себя не одиноким, а одним.

Я один иду на высоте полета ТУ-154 и думаю то, что хочу, нет ни страха, ни унижения. Только тяжесть моих шагов и ноги, которые становятся все тяжелее.

Я ощущаю, что подъемный склон становится круче. Плотный снег сменяет камни. Становится легче, и я прибавляю темп. А может, мне так кажется из-за того, что я вижу далеко впереди двух людей. Это значит, я кого-то догоняю из нашей группы. Значит, не все потеряно. У нас в группе все очень быстрые ребята. А я кого-то догоняю.

Со спины непонятно. Одинаковая, одного цвета в сумраке одежда делает всех нас похожими друг на друга. Сложно даже различить мужчин и женщин. Сложно узнать их. Ведь все лица закрыты масками: низ лица кислородной, верх – лыжной.

Гора без лица, думаю. Потом на вершине я даже на фотографии не снял маску. Я так привык. Так теплее и надежнее.

После снятия очки могут обмерзнуть, и я потеряю зрение. На спуске это недопустимо. На спуске многие погибают, они думают, что дело сделано, и теряют концентрацию и внимание.

Но пока я иду вверх. Сейчас я даже не помню – говорили ли мы о чем-то с гидами. Наверное, нет. Я сказал за эти сутки так мало слов, что помню их почти все.

Вот мы догоняем двух людей. Они уже не идут, а стоят, уперевшись в склон. Один выше, второй ниже ростом. Шерпы все ниже ростом и меньше своих туристов. Но никто не думает о том, как этот маленький человечек понесет в лагерь своего туриста.

За несколько лет до Эвереста я был на Чо-Ойю. 8200 м – это 6-я по высоте гора в мире. Я хотел испробовать себя в стратосфере. Разница в 648 метров показалась мне серьезной. Вот там есть один длинный тягучий склон. Это где-то между 7000 и 7500 м. Ниже 7000 м сразу кончается снег, и уже нормальная каменная тропа. С этого склона очень хочется съе-

хоть на заднице. Он очень длинный, снежный, крутой, как горнолыжный склон. Но делать этого нельзя. Когда нельзя, найдется кто-то, кто обязательно сделает.

И вот какой-то нерусский человек сел на жопу и поехал ногами вперед. Нарушил все запреты. Когда он разогнулся как надо, его нога в кошке воткнулась в снег и застряла там плотно. Его перевернуло, провернуло и еще как-то дернуло. И так, перелом ноги с каким-то хитрым вращением. Как бы перелом вскрут. В общем, ходить парень не сможет долго. А высота 7400! Вообще, наш Абрамов организовал спасательные работы. Собрал гидов, с шерпами договорился. Всем надо платить. Группа этих то ли немцев, то ли французов ничего делать не умела. Ни шины наложить, ни тащить друга в лагерь. После фиксации шиной и пеной для этого парня сделали люльку из спальника. Обвязали и шестером по снегу катили его вниз. Потом 7 или 10 носильщиков после 7000 м несли его на закорках по тропе. Два лагеря, двое суток. Сделали нереальную работу. Но это 7500 м.

Мы же погнали нашего парня на 8800. Вообще, летайте самолетами «Аэрофлота». Это был американец Джон Деленц ирландского происхождения. Это была его вторая попытка. Мы прошли метров 100 вверх, и склон закончился, дальше была площадка метров 30.

Когда я даю какие-то цифры, то не претендую на точность.

Однажды я за сутки сбегал на Монблан и обратно. Ровно 24 часа заняло. После спуска я кусты принимал за людей. Здоровался с ними и был уверен, что я за гранью параллельного мира. Так что я не уверен, что точно описываю то, что видел. Усталость, высота, кислород. Вся эта смесь у каждого своя. Поэтому после восхождения все, с кем я говорил, описывают тропу по-разному. Включая и гидов, что были там не раз. Каждый там думает в меру своего метаболизма.

Там точно была какая-то ровность, и Джон сел на нее.

Он сел, снял очки. Закрыв глаза. Сказал, что все нормально. А после этого он лег на снег. Закрыв глаза и сказал, что очень устал и хочет отдохнуть. Вроде бы ничего страшного – решил человек прилечь, передохнуть, собрать силенки. Так бывает. Бывает, только не на 8800 м над уровнем моря.

На этой высоте все по-другому.

Когда-то на другом восьмитысячнике меня спросили: мог бы я как специалист борщ сварить? Казалось бы, что такого – сварить борщ? Мы уже сидели выше 5000 метров месяц и от тибетско-непальской еды были суровы и хмуры. Их сумм – что-то серо-мутное с резким запахом баранины и очень соленое. Чай, в принципе, то же самое. Я согласился. Написал список. Основные ингредиенты были на нашем складе в базовом лагере. Что такое этот лагерь и склад? Это десяток палаток для жизни и быта. В одной хранят продукты. Это значит, что днем температура в ней поднимается до +25 °С, а ночью она может упасть до -25 °С. Тибетский климат закаляет волю. Но не продукты. В американском фильме показывали червей на мясе. Только люди, уплатившие по 75 тыс. долларов, не восставали, как матросы с броненосца «Потемкин». Сняли ножиком – и в кастрюлю. У нас живности не было, но запах. Ох уж эти туземные запахи!

Я отобрал, что было, остальное получил с ближайшим караваном яков. Як – корова, а не истребитель времен Отечественной.

Когда приехали продукты, я приступил к готовке. Моя задача была еще и обучить местного повара готовить это легендарное, волшебное «русское» блюдо.

В палатке-кухне мне выделили газовую плиту. Газ горел неуверенным сине-красным огнем, уничтожая тот немногий кислород, который еще оставался в палатке, оставляя в атмосфере привкус не до основания сгоревшего газа. На этой высоте вода закипает при 80 °С. Кипит и булькает, только картошка или мясо будут вариться сутки и останутся сыроватыми.

Иногда добавляют соду, есть такой секрет у горных поваров. На кухне шерпов были китайские, литров по 10-15, сковородки. То что надо на группу 10 человек. Да еще запах борща и новость о его приготовлении разлетелись по окружающим бивуакам. Так что гости были гарантированы.

Техпроцесс был несложный. Вода в скороварке закипает минут за 40. Потом 20 минут надо стравливать давление, чтобы открыть крышку. Первая закладка – картошка, мясо, фасоль. Потом час варим и 30 минут открываем. Добавляем жарку. Ее я сделал, пока варил мясо, и еще час двадцать. Потом капусту. Весь процесс стояния у плиты в отравленной не выгоревшим газом атмосфере занял около 5 часов. Борщ вышел знатный. С большим куском свинины – целая нога. Получился прекрасный семейный ужин, когда главный раскладывает всем большой поварешкой по тарелкам. А потом режут и делят мясо.

Запашок китайской свинины меня преследовал весь вечер. Но все прошло без последствий. Такой пятичасовой борщик. Вспоминаю.

Повар, к его чести, запомнил все и готовил потом как надо. Пришлось его с Тибета привезти в Москву и на две недели погрузить в изучение кухни Корчмы.

Я его встретил потом на Эвересте. Из худого шустрого паренька он превратился в толстого, уверенного сенсея. Вокруг него бегали помощники. Он кланялся и жал мне руку, чуть не поцеловал. Люди сказали мне, что он теперь стоит в два раза дороже местных поваров. А Пенгма звал меня учителем, гуру. Вот что значит иметь учеников. А вот в своем отечестве нет у меня шансов стать пророком. Хотя многих дешевых побирушек я вывел в люди.

На Востоке уважение к учителю, человеку, давшему тебе возможность, несравнимо с европейской культурой. Все тут на Тибете иначе.

Вот и лежат на снегу тут совсем иначе. С каждой минутой все меньше шансов остается на то, что человек может встать.

Шерпы и гида усаживали Джона. Пытались поднять его на ноги. Наша группа уже ушла вниз, остались только два гида и два шерпа. Да я еще с ними.

Когда говорят, что надо было уколоть ему что-то, я вспоминаю, как вынутые из теплых недр гида шприцы замерзли в одну секунду при -40°C .

Он грел их за щекой. Капли растаявшего дексаметазона попадали в рот и вызывали рвотный спазм.

До вершины было 40 метров по вертикали. Втроем мы сходили оставить царапину ледорубом и следы своих кошек на высшей точке планеты Земля. Вершина завалена сувенирами, тибетскими флажками и всякой всячиной – баллонами, ледорубами. Так люди пытаются оставить часть себя. Большинство из них никогда сюда не вернутся. Кто-то из них не дойдет до нижних лагерей. Останется лежать где-то у камня.

В первых отсветах восходящего солнца мир вокруг менялся. Снежные вершины окружающих гор серели в ожидании рассвета. А может, это луна освещала мир своим полусветом.

Мы спустились к Джону. Он так и не поднялся. Два гида не смогли заставить его двигаться. Он то лежал на тропе, то начинал шевелиться, как бы ползти, шевеля руками и ногами. Он зацепился за камни и разорвал свой комбинезон. Пух и снег смешались с ветром. Наполнили мир чем-то нереальным, кружащим в лучах шести скрестившихся головных фонарей.

Один из гидов предложил убрать его с тропы. Чтобы те, кто пойдет снизу, не наступали на него. Появились первые восходители. Они не обращали на нас внимания. Молча переступали через лежащее на тропе тело.

Мы вчетвером пристегнулись к поясу Джона и с большим трудом двинули его на пару метров с тропы под стену.

Каждый раз, когда я читаю откровения героев, которые снесли тела умирающих, я вспоминаю, как мы вчетвером двигали тело Джона. Два шерпа и два гида. Я им помогал, но себя я не считаю. Я, может, $1/5$ от любого из этой команды.

Мой опыт говорит мне: если человек не пойдет сам, его невозможно нести. Я потом своими ногами спускался 6-7 часов до штурмового лагеря. Если бы мы выбрали нести тело, мы бы выбрали умереть. Да и спустить его на ступенях было бы нереально. Ни у кого нет спасательного оборудования для спуска на этом восхождении.

Когда читал историю недавнего израильтянина, мне хотелось в нее верить. Но тогда водолазы должны поверить мне, что я без оборудования нырнул на 100 метров под воду и сам выгашил на берег тяжелого водолаза в снаряжении.

В этот момент мне стало ясно, что истории про мощных шерпов и гидов, которые вынесут тебя и спасут в любой ситуации, – сказка. После того как понимаешь такие истины, можешь ходить со сломанной лодыжкой без костылей, таскать рюкзаки, ставить лагерь и думать, что у тебя ушиб или растяжение.

Наверное, поэтому, когда была настоящая война, люди не болели гриппом и простудой. Организм борется за себя 24 часа в сутки. Тогда гиды сказали мне, что пятерым тут нет смысла сидеть и я должен начать спускаться. Иначе через час на этой высоте у них будет две проблемы. Как они были правы, я понял потом, на спуске. Понял, сколько сил я оставил на этой ступеньке, где теперь навечно остался Джон Делони, ирландец из Нью-Йорка.

III

В экспедиции бывает такой день, когда все ее участники знакомятся. Кто-то знаком давно, а кто-то приехал первый раз. Это не про Эверест, конечно. Но еще есть команда поддержки, это гиды-шерпы, носильщики, повара, водители, которые везут от границы по Тибету. Потом водители везут тех, кому повезло, обратно. Вообще, наступает такой день, когда собирается вся команда. Все участники. Люди, которые на два месяца станут моей семьей, родиной, домом, больницей.

В этот день все приглядываются друг к другу. Пытаются понять и оценить шансы.

Я вспоминаю, как смотрят на нас шерпы, гиды, те, с которыми мы пойдём на вершину. В их глазах я прочитал процесс взвешивания и попытку представить, оценить. Возможно ли это тело, слишком большое для местных, низкорослых, засушенных людей, вынести из зоны смерти. Спасти, если что-то пойдёт не так. В их спокойных глазах я увидел спокойное понимание того, что мою стокилограммовую тушу вряд ли возможно тащить.

Я понял, что должен рассчитывать на себя, свою подготовку, свои силы.

Я подумал, что, возможно, мне кажется, я накручиваю себя. Люди просто смотрят, им интересны новые лица. Хочется узнать, кто есть кто. Да даже просто понять на глазок, кто поднимется, а кто, наверное, опухнет мозгом, заболит горняшкой или тупо простудится. Тибетцы вообще с интересом относятся к белым, большим людям. Всегда смеются, будто клоуна увидели.

Только носильщики в Папуа смотрят иначе. И хоть говорят, что давно не едят людей. А по взгляду видно, что оценивают тебя. Как пищу. Не в гастрономически-практическом смысле, а так – по привычке. Мало ли что.

Но когда знакомый гид подошел ко мне и сказал, что у нас из группы один не вернется, и точно показал – кто, я понял, что за 45 лет научился правильно понимать взгляды людей. Не важно, какой они расы и страны.

С этим гидом я ходил на восьмитысячник три года назад, и мы были старыми знакомыми. Как оказалось потом, он говорил об этом не только мне. Но иметь мечту, идеалы и прочий мусор – право каждого человека. И Джон сделал свой выбор: мне от этих новостей было не по себе. На всех выходах он намного опережал меня, был добр и весел.

Я, конечно, знал, что состояние в горах, как погода. Сегодня человек бодрый, а завтра, глядишь – мертвый. Так же точно

шерпы знают погоду и умеют определить тот самый день, когда надо совершать восхождение. Их прогноз не менее уважаем и учитываем, чем официальные спутниковые данные. Погода – это очень серьезно. Наверное, поэтому все, кто в этом году будет восходить, делают это в 2-3 дня в году. 3 дня из 365 – это меньше 1% удачных дней в году. И для того, чтобы использовать эту возможность, нужно оказаться в правильном месте в правильное время, а именно в штурмовом лагере. Не просто находиться там, а быть готовым и стартовать в назначенное время.

Каждая мелочь важна, каждый шаг может стать последним. Не то чтобы прям риск был настолько силен. Столько адреналина не надо высокогорным демонам для еды. Дорога длинная, и шагов на ней десятки тысяч. Но каждая травма, перелом, даже вывих могут не дать возможности передвигаться самостоятельно. А передвигаться там можно только самостоятельно.

Люди привыкли, что дома стоит набрать 911 или 02, как сейчас у нас, я не знаю, и тебя спасут. Не получается от этой веры отстать и на Эвересте. Хотя в обычной жизни, дома, если скорая приехала вовремя и все на месте, не факт, что спасут. Но вера умирает последней.

Вот и на горе верят люди, что помощь придет. Что спасут их ребята и вынесут на своих натруженных спинах.

Когда-то на галечном пляже в Ялте рядом с нами расположился человек. Он познакомился с отцом. Они разговорились и закурили. Мужчина был ровесником отца. Он долго не раздевался, вернее не снимал высокие, почти до колена шнурованные ботинки. Потом как-то виновато снял их, и оказалось, что у него нет обеих ног. Где-то посередине между коленями и тем местом, где должна быть стопа, нога оканчивалась. У него были такие розовые, круглые в сечении культя-морковки. Я избегал смотреть на них и все равно смотрел все время. Не помню, что сказал мне этот мужчина. Как-то пошутил, по-моему. Мне его ноги очень не нравились. Даже не знаю, почему. Они были аккуратные, ров-

но-розовые, чистые. Не было грязных ногтей или кривых пальцев. Синих узловатых вен не было. Вообще ничего такого неэстетичного. Но мне как-то было неловко. Обидно за отца, что у него такой знакомый появился. Помню какую-то неловкость и страх, как будто бы я боялся, что это заразно. Я точно не помню, как было дело в деталях. Такие вещи помнишь массой. Как одно событие. Это как в кошмарном сне – я точно не помню, что там было такое кошмарное. Точно знаю, не мог бежать, шаги были медленными. Не важно – догонял я или убегал. Мне было от этого страшно. От беспомощности. От того, что я задыхаюсь, нет воздуха. Выхода.

Так было и в тот день. Не помню, как точно было. Я оказался на надувной лодке. Она качала меня на небольших волнах, недалеко от берега – небольшой полоски серо-черной блестящей гальки. Набережная была отлита из грубого бетона и высоко поднимала проходящих где-то сверху отдыхающих. И тут я перевернулся на очередной волне и оказался под водой. Ноги мои при этом застряли под бортами лодочки. Я барахтался и не мог поднять голову из-под воды. Ведь ноги были на поверхности, а я не умел плавать. Испугался, дергался и начал захлебываться водой.

Не знаю, где был мой отец в это время. Но в минуту, точнее секунду, когда я понял, что не справлюсь, меня вытащили из-под лодки. Вытащил меня новый безногий друг. Как он доковылял на своих обрубках, почему он один меня увидел и оказался ближе всех? Может, это был мой личный ангел-хранитель? Может, смыслом его жизни было не замерзнуть, лишившись ног, а спасти семилетнего мальчика в Алуште или Алушке? Он вытащил меня. Вернее, он был первым, кого я увидел. Он спас меня и вытащил на берег. Я снова посмотрел на его ноги. У него были нормальные, красивые мужские ноги. Просто на них не было ступней и пальцев. Это было не важно. Это был очень хороший и важный для меня человек. Так, наверное, все относятся к своим спасителям. Не только тем, кто уже спас. Но и к тем, кто еще, возможно, когда-то спасет тебя.

Мы относимся к ним с нежностью и доверием. Даже если знаем, что спасти нас невозможно.

Они как страховка. Эта веревка похожа на пуповину. Она держит нас и привязывает к телу матери-земли, не давая сорваться в пропасть.

В жизни такая страховка есть у каждого, она сплетена из любви, дружбы, бескорыстного служения. Она удерживает меня в жизни и не дает сорваться в пропасть. Оберегает от одиночества. Пока я прикреплен к страховке, я не один. Со мной те, кто повесил эти перила. Со мной рядом те, кто так же, как я, идет по ним впереди и позади меня.

Ненависть, злоба, обиды постепенно разрывают волокна этой веревки. По ниточке, по жилочке день ото дня. Обрекая на одиночество, отупение и забвение. Это очень сложно объяснить людям, что приходят в мою жизнь и навязывают свои взгляды. Они хотят, чтобы я вместе с ними ненавидел кого-то. Они не хотят отвечать за себя и свою судьбу. Они хотят, чтобы таких, как они, было много. Это позиция стада обезьян. Раз нас много, значит, мы правы. А это главное правоты.

На днях один обезьян написал мне в «Фейсбуке», что раз я не хочу разделять его чувства (хотя какие у обезьян чувства?), то значит, я не украинец, а хохол. Наверное, он хотел меня этим сильно обидеть и вывести в свое поле жизни. Как ему объяснить, что так нас в России называют либо глупые, малообразованные люди, либо сами украинцы. Если человек говорит – у меня мать хохлушка, мне на него обижаться?

Я ведь понимаю, что обиды – очень серьезный выброс негатива. Обиды когда-то оборвут мою страховку.

Возможно, цель этого персонажа – оборвать мою страховку и уничтожить то, что спас безногий человек более 40 лет назад.

Ведь судьба и карма не управляют мной, они лишь реагируют на меня и мои поступки.

А вся их история была уже почти 100 лет назад. Были гетман и немцы, Петлюра и Центральная Рада с Директорией. У них была огромная сила. Они растратили ее на ненависть и убийство. С другой стороны, чему удивляться? Если Бог хочет поучить народ, он лишает его разума. Он дает ему неразумных вождей. Когда люди проявляются как обезьяны, какая может быть у обезьян армия, Рада, государство? Именно от этого все беды. Судьба реагирует на меня. Не важно, кто я: Человек, Народ, Планета. Судьба реагирует на меня. Не важно, из чего я сделан. Вернее, все люди сделаны из одинаковых атомов. Важно то, как эти атомы во мне организованы. Что я несу миру.

Понять это несложно, а вот перестать быть частью толпы, стада... Почему все простое так трудно исполнить? Легче безногому спасти тонущего мальчика, чем миллионам здоровых спасти себя.

Тем ведь человек от обезьяны отличается, что обезьяна всегда будет обезьяной. Человек же может быть тем, кем он захочет быть.

И когда 100 лет спустя страна и народ делают старые ошибки, они говорят: видно, мы не умеем учиться на ошибках и истории. На самом деле они вели себя как животные 100 лет назад, ведут себя так же и сейчас. Вот и результат такой же. Как тогда, так и сейчас, никто не хочет думать о героях. Настоящих героях, тех, кто отдал жизнь, пускай за чужие, пускай неправильные убеждения.

Никто не хочет знать, где их оторванные руки, ноги, головы, куски кожи, кости. В каком виде и где это свалено. Как это выглядит и пахнет. Не думать о том, что матери или сестре придется платить сторожу, чтобы нашел и вытащил из кучи для отпевания.

Никто не хочет думать о запахе, который душит и выворачивает даже близких. Так было 100 лет назад, так происходит сегодня. Зло борется со злом, порождая еще большее зло.

А ведь человек есть свет и любовь. И на любви-пуговине держится он за эту жизнь. Как альпинист, зависший на горной стенке, полностью зависит от веревки, которая в этот момент и есть его жизнь.

Когда-то на Эльбрусе после мокрой холодной ночи я проснулся и вылез из палатки. Было очень холодно. Вечером был ливень, и вся группа промокла до нитки. А ночью ударил мороз, и все, что было мокрым и влажным, стало льдом. Вещи, как в «Джентльменах удачи», не гнулись, а куртка стучала о штаны. Я вылез из палатки. Наш лагерь был в небольшой котловине. Похоже на неосновной кратер. Весь он был заполнен ночным облаком-туманом. Я посмотрел вверх и увидел, что солнце уже вошло, но не может пробиться вниз из-за стен кратера. Мне так хотелось тепла и света. Я полез по склону все выше. Ощущение, будто всплываешь с глубины на поверхность. Вода все прозрачней, а свет все ярче. Вот я добрался до поверхности и вынырнул из облака на свет Божий. Я увидел края кратера, наполненного белым туманом. Солнце светило мне в спину. Моя тень как бы лежала на поверхности. Мой темный силуэт окружала яркая многополосная световая аура. Сразу я подумал, что это дух горы или что-то нереальное. Но я поднял руку, и силуэт поднял руку. Я подпрыгнул, и силуэт, светясь и переливаясь, подпрыгнул тоже. Я понял тогда, каким я могу быть или, может, какой я настоящий.

Горы – это сжатая модель мира. Того, в котором мы живем. Спрашивать о смысле горных походов – то же, что спрашивать о смысле жизни: есть ли смысл в стремлении к вершинам власти, в накоплении миллиардов, в самой жизни и во всем, что с ней связано.

За короткий период человек проживает как бы жизнь. Весь ее цикл. Набирается опыта, сил и энергии. Достигает вершины. Потом стареет и оказывается там же, где и начинал. Все как у людей. Кому такая правда понравится? Я лично видел немногих желающих.

Гораздо больше есть тех, кто переживает и ненавидит, осуждает. Согласен – трудно простить другому человеку то, что ради достижения мечты он жертвует силами, деньгами и иногда жизнью. Проще сказать, что мечта его – говно и сам он дурак.

Все негодяи, что оставили умирать полумертвого на вершине горы. Не спасли, не эвакуировали. Хотя в городах у нас пьяные замерзают на остановках и на скамейках в парках. Не знаю, что бы сказали те, кто остался на северной тропе Эвереста.

Не знаю, что сказал бы Джон. Джон, которому на третий день непальский шерпа сказал: «Ты не вернешься». Он все равно пошел. И остался на высоте 8800 м. Это была его вторая и последняя попытка покорить гору.

Когда мы спустились, то в вещах Джона нашли его мобильный телефон. Включили. Видно, он хотел отправить жене СМС: «Все ОК. Я жив, здоров». Ночью не было связи. СМС не ушла. Когда телефон включили он автоматически отправил сообщение.

Хозяин телефона уже три дня был мертв. Когда еще спустя два дня дозвонились до семьи, жена долго не верила и говорила, что получила от него СМС, что все нормально и он здоров, жив. В день, когда он умер, она родила вторую дочку.

Моя жена мало интересуется, чем я занимаюсь. Но когда спустя почти пять лет она посмотрела фильм, то сказала, что никогда не простит мне. Чего? Наверное, того, что я готов был рисковать жизнью и деньгами.

Когда я один спускался в мае 2011 года, на второй ступени у меня закончился кислород. Я промерз и плохо видел. Не мог найти веревку, чтобы пристегнуться для спуска. Было очень холодно. Мой спасатель остался с другими шерпами спасать Джона. У него остался мой второй баллон и рация. Я был один без связи, кислорода на второй ступени. Я понял тогда, что если никто не придет еще час, то я замерзну и вряд ли смогу спуститься. Я помолился и сел ждать. Через 40 минут пришел мой шерпа. Он сказал, что Джон умер, и мы вместе спустились со ступени.

По сути, он спас мне жизнь, а вот нести меня он бы не смог.

Это был самый длинный день в моей жизни. Лишних два часа в зоне смерти вымотали меня.

Наша группа пошла на восхождение около 20 часов вечера. Где-то в 4 утра я был на вершине. Батарейки фотоаппарата замерзли, и их хватило на два снимка. У кого-то не осталось и одного. Было очень холодно.

На спуске до штурмового взошло солнце. И если на подъеме я видел погибших только при свете фонаря, то по пути обратно было видно все. Сил было так мало, что их не осталось на переживания. Оказывается, для страха и радости тоже нужны силы.

Часов в 12 мы дошли до штурмового лагеря. Пару часов отдыха, и мы идем к седлу на 7000 м. Этот поход занял весь день. На спуске видел совсем другую тропу. Хотя мы шли по одному и тому же пути. Так сильно изменилось восприятие?

Когда я потом слушал бесконечные рассказы всех участников, то понимал – все видели по-разному. Так бывает.

Около 6 вечера мы были в седле. Впереди еще были лестницы через трещины, долгий спуск по леднику, и совсем не было сил.

На спуске по леднику поднялся сильный ветер со снегом. Меня засыпало с головой. Когда я сел отдохнуть, стало темно, сели батарейки.

Около 12 ночи мы сошли с ледника. Еще был спуск до лагеря на 6500 м.

Мне кто-то дал батарейки, так что я не заблудился и шел комфортно. Меня удивляло, что я так долго иду и не увидел никого, лежащего на тропе. Через час я догнал одного из гидов. Он лежал на снегу и задыхался от горного кашля. В пересохшем горле образовывается явление под названием «горная сопля». Она барахтается и вызывает рвотный рефлекс и кашель одновременно.

Избавиться с определенного момента от нее невозможно. Можно только запить, растворить на время. У гида кончилась

вода, и он задыхался в прямом смысле слова. Кашлял и хрипел. Не мог двигаться. У меня было пару глотков чая. Я отдал ему. Полегчало. Мы спустились до лагеря.

Праздновать не было ни сил, ни настроения. Я два раза уснул за столом в «кают-компании», потом еще раз у входа в палатку, прямо на камнях. Не было сил забраться в спальник.

В лагерь мы пришли в 2 часа ночи. Значит, мой подъем на вершину и спуск заняли 28 часов. 28 часов я был в пути.

Потом был еще спуск в базовый лагерь, сборы и выезд. Китайский пограничник посмотрел на нашу групповую визу и пересчитал нас. «Где еще один?» – спросил он. «Умер на 8800», – ответил гид. Китаец вычеркнул одну фамилию и поставил печать. Был человек, жил - и нет. Ни разборок, ни следствия. Достаточно того, что кто-то сказал: «Он умер».

Меня это не сильно тогда напрягло. Я подумал: ведь и в жизни никому нет дела по большому счету, где ты и что с тобой. Не считая, конечно, самых близких. Ну сколько у меня таких реально? Кто будет переживать и плакать – 2-3? Вот и весь багаж от 45 лет жизни.

Может, был бы наш не американец, я бы больше переживал? Да вряд ли. Все знали, на что шли.

Жизнь – она как мужская любовь. Мужчина может любить все человечество, но не умеет любить одного человека. И наоборот – переживать за одного, когда тысячи наполняют телами братские могилы лишь для того, чтобы олигархи с лицами сутенеров удвоили свои капиталы, чтобы их бабы купили сумки по цене 50 тысяч €, а дети героев-пополнителей могил и домов инвалидов, стали потом новыми героями, так и не поев досыта в этой жизни. Что в этой жизни важно по-настоящему? Кто это знает?

Я вспомнил, как тогда мы сидели в кафе после пережитого на Эвересте. Один парень у нас был с Курильских островов. Слово за слово, достали его: откуда на Курилах деньги на такие

походы? А он ответил, что жизнь на Курилах нищая. От России-магушки ничего не доходит. Все снабжение от японцев. И случись завтра референдум, то 100% они уйдут в Японию. И я помню, что это предательство Родины всем не понравилось. Нельзя, мол, страну на части рвать из-за ошибок отдельных министерств и ведомств. Вообще, наезд был сильный. Но и паренек уверен был, что прав. Он-то там живет, ему виднее. Я сидел и слушал.

Мне по херу были Курилы, я ж киевлянин. Не думал, что и Донецк будет похеру. Вернее, не то что бы похеру. Но когда с обеих сторон все правы, когда у тех и других друзья погибают, как можно чью-то сторону принять? Кто я такой, чтобы судить кого-то?

Тем более, когда я точно знаю, что стоит мне принять любую сторону, и оборвется моя пуповина-страховка. Бессмысленно и страшно оборвется. Погаснет мое сияние, и стану я как те обезьяны, для которых ни страны, ни земли, ни государства.

Тогда молюсь я о том, чтобы Бог не лишал меня ума.

Перечень рекомендованных книг

1. Белойван Ю.А. Ключ к успеху.
2. Гандапас Радислав. Камасутра для оратора.
3. Гиппенрейтер Ю.П. Общаться с ребенком. Как?
4. Гоголь Н.В. Тарас Бульба.
5. Джек Траут, Стив Ривкин. Дифференцируйся или умирай.
6. Джек Траут, Стив Ривкин. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям.
7. Джерри Поррас. Построенные навечно.
8. Джим Коллинз. От хорошего к великому.
9. Дональд Кью.10 заповедей, которые должен нарушить бизнес-лидер.
10. Жан Ледлофф. Как вырастить ребенка счастливым.
11. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха.
12. Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк.
13. Майер Девид, Лайкер Джеффри. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota.
14. Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам.
15. Наполеон Хилл. Думай и богатей.
16. Норбеков Мирзакарим. Где зимует кузькина мать, или Как достать халявный миллион решений.
17. Норбеков Мирзакарим. Опыт дурака или Ключ к прозрению. Как избавиться от очков.
18. Ривкин В.Л., Ривкин С., Сейтель Ф. Мудрая идея. Трансформация ваших идей в инновации.
19. Ричард Бучанан. Враг внутри. Когда покупатели думают, что нам не до них.
20. Робин С. Шарма. Монах, который продал свой «Феррари».
21. Робин С. Шарма. Святой, серфенгист и директор.
22. Свияш Александр. Разумный мир. Или как жить без лишних переживаний.
23. Сет Годин. Фиолетовая Корова.
24. Стивен Лундин, Джон Кристенсен, Гарри Польш, Филип Стрэнд. Ловись, рыбка!
25. Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности (4-е издание).
26. Стивен Роббинс. Правда об управлении персоналом.
27. Тони Шей. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История выдающейся компании из первых рук.
28. Цунэтомо Ямамото. Хагакурэ. Книга самурая.
29. Шнаппауф Рудольф. Практика продаж.

Содержание

СЛОВО ОТ АВТОРА	7
ЮРИЙ БЕЛОЙВАН, БИОГРАФИЯ	9
О РУКОВОДИТЕЛЕ	13
ВВЕДЕНИЕ	17
Найти свою ключ к успеху	
ПЕРВАЯ ГЛАВА	27
О простых вещах, о которых говорят: «Все гениальное просто»	
ВТОРАЯ ГЛАВА	36
«Бесплатная шляпа в подарок». Качество как норма, и где растут великие полководцы. А также пару советов (бесплатно из личного опыта)	
ТРЕТЬЯ ГЛАВА	43
О коллективе единомышленников, или как сотрудников подбирать и воспитывать	
ЧЕТВЕРТАЯ ГЛАВА	49
Речь пойдет о ежедневнике, контроле, т.е. о ежедневном анализе рабочего процесса	
ПЯТАЯ ГЛАВА	55
О том, как заставить подчиненных выполнять ваши поручения и должностные обязанности	
ШЕСТАЯ ГЛАВА	61
В этой главе пойдет рассказ о том, как мотивировать себя, найти и увидеть цель в жизни и работе	
СЕДЬМАЯ ГЛАВА	69
В этой главе речь пойдет о том, как, сочетая достойные цели и грамотное руководство, двигаться к несбыточной, как кажется некоторым, цели	
ВОСЬМАЯ ГЛАВА	75
Тренинг, или почему мне не нужны люди, не умеющие читать и писать. Циничные советы, которые помогут вам стать создателем, а не жертвой	
ДЕВЯТАЯ ГЛАВА	93
В ней речь пойдет о ключе счастья	
ДЕСЯТАЯ ГЛАВА	101
История бренда «Корчма Тарас Бульба», или Борщ как движущая сила бизнеса	
ОДИННАДЦАТАЯ ГЛАВА	111
По следам Марко Поло, или О мечте в чистом виде	
ДВЕНАДЦАТАЯ ГЛАВА	124
О кислороде, грани возможного и Эвересте	
ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ КНИГ	154

