



DIAMOND CUTTER INSTITUTE

МАЙКЛ РОУЧ



46 БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ И ИХ РЕШЕНИЯ

**ПО СИСТЕМЕ
АЛМАЗНОГО ОГРАНЩИКА**

СОДЕРЖАНИЕ

1	Финансовое положение компании нестабильно, подвержено постоянным изменениям	5
2	Инвестирования не окупаются. Производственное оборудование, компьютеры, автомобили быстро морально устаревают или становятся ненадёжными	5
3	Ваше положение в компании нестабильно. Постоянно присутствует ощущение, что вы теряете авторитет	5
4	Вы обнаруживаете, что не способны получать удовольствие от денег и вещей, ради которых вы так тяжело работаете	5
5	Неважно, насколько большой и интересный у вас бизнес, вас не покидает ощущение, что этого недостаточно. Вас одолевает чувство неудовлетворённости	5
6	Вам кажется, что ваши коллеги и руководство постоянно конфликтуют друг с другом	6
7	У вас всегда возникают проблемы с вашими партнёрами по бизнесу. Неважно, как часто вы их меняете, конфликты происходят снова и снова	6
8	Вы обнаруживаете, что часто пересматриваете своё мнение и вам трудно принимать решения в вопросах бизнеса	6
9	Вы хотите приобрести другую компанию. Вариант совершенно бесприкрытый, но требуются свободные средства, а вы именно сейчас испытываете денежные затруднения	7
10	Ваш бизнес страдает из-за внешних обстоятельств таких как: погодные условия, стихийные бедствия, сбои в инфраструктурах, перебои с электричеством	7
11	Вы обнаруживаете, что не способны сконцентрироваться, когда сталкиваетесь со сложной проблемой или необходимостью принять важное решение	8
12	Вы обнаруживаете, что не в состоянии охватить всей широты бизнес-концепций или производственных моделей, или вообще того, что сейчас происходит на мировом рынке	8
13	Цены на аренду помещения очень высоки. Не удаётся найти здание для нового отделения компании	9
14	Компании и люди в вашем мире бизнеса, репутацию и возможности которых вы особенно цените, не очень стремятся сотрудничать с вами	10
15	Конкуренция на рынке очень жёсткая. Только вам кажется, что идёте с конкурентами вровень, как они опять вас опережают	10
16	Каждый раз, когда вы строите с кем-либо глубокие деловые отношения, этот человек вдруг отворачивается от вас и наносит неожиданный удар	11

17	Вы работаете над большим проектом. Продумываете его до мельчайших подробностей. Всё подготавливаете для осуществления и запуска, а он в итоге проваливается	11
18	Люди в вашем окружении не приходят к вам на помощь, когда вы в ней по-настоящему нуждаетесь	12
19	Вы часто не можете совладать со своим характером. Злитесь на сослуживцев, поставщиков, погоду, телефон, и на что угодно другое	12
20	В ситуации на рынке и вообще в мире бизнеса царит хаос. Постоянные спады и подъёмы, которые не объяснимы никакой логикой	12
21	Вы столкнулись с проблемой коррупции. Это проявляется и в контроле со стороны правительства, и во взаимоотношениях между компаниями, и даже в поведении отдельных сотрудников	13
22	По мере того, как проходят годы вашей корпоративной карьеры, вы стали замечать, что небольшие проблемы со здоровьем становятся всё серьезнее и серьезнее	13
23	Стратегии, которые раньше приводили к успеху на рынке, сейчас перестали работать	14
24	Вы стали чаще чувствовать спады, независимо от того, как идёт бизнес. У вас появились лёгкие приступы депрессии или неуверенности в себе	15
25	Люди в вашем окружении: коллеги, руководители, клиенты или поставщики никогда не верят вам, даже когда вы говорите правду	16
26	Каждый раз, когда вы предпринимаете какое-либо совместное действие, – будь-то групповой проект, или партнёрство для достижения определённой цели, или слияние вашей компании с другой – оно не приводит к успеху	17
27	Вы работаете в такой сфере, где между людьми много обмана	17
28	Ваш босс часто разговаривает с вами в оскорбительной форме	18
29	Вы замечаете, что годы работы в бизнесе плохо сказываются на вашем внешнем виде	18
30	Несмотря на то, что вы хорошо выполняете свою работу, окружающие вас постоянно критикуют	19
31	Проекты, которые вы поручаете вашим подчинённым, не доводятся до конца	20
32	Проект, за который вы отвечаете, вначале идёт хорошо, а потом начинает терять обороты	20

33	Во время вашей работы вам часто приходится оказываться в неприятном окружении. Возможно, вы вынуждены работать в странах, где улицы грязные или вы вынуждены проезжать через целые районы с сильно загазованной атмосферой, или вы работаете на заводе с вредным производством, где изготовление продукции требует применения ядовитых химикатов или что-нибудь ещё в этом духе	21
34	Люди в вашем окружении ненадёжные. Давая поручение, вы никогда не можете рассчитывать на то, что оно будет выполнено. Для надёжности вам приходится поручать одно и то же трём разным людям и вникать в каждую подробность. Это делает работу утомительной и неэффективной	22
35	У вас нет финансовой независимости. Вы даже не можете самостоятельно принять решение, на что потратить заработанные вами деньги	23
36	Окружающие вас люди – покупатели, поставщики и ваши сотрудники – стремятся ввести вас в заблуждение	24
37	Никто в компании не относится с уважением к вашим словам. Любое ваше предложение отвергается или считается неразумным	26
38	Вы чувствуете, что вам не хватает уверенности в себе. Раньше вы чувствовали себя уверенно, а сейчас ситуация изменилась	29
39	Вы чувствуете, что вам не удаётся отдыхать, вы не можете расслабиться и действительно насладиться долгожданным отпуском. Вам недоступно чувство настоящего отдыха	29
40	Вы замечаете, что у вас проблема со <i>своевременностью</i> . Вы выходите на рынок, именно тогда, когда он падает. Вы забираете деньги в момент бума на бирже, а цена продолжает расти ещё долго после этого. Кажется, что ваш новый продукт всегда выходит одновременно с аналогичным продуктом вашего конкурента, у которого он чуть лучше. У вас появляется крупный заказ буквально через пару дней, как главный поставщик повысил свои цены	30
41	Люди не слушают вас, когда вы их просите что-либо сделать	30
42	Кажется, что люди в вашей компании всё время ссорятся друг с другом	30
43	В социальной атмосфере, в которой вы живёте и занимаетесь бизнесом, нет уважения к честности. Вокруг вас только глупцы строго соблюдают нравственные нормы, а остальные живут по принципу: «для победы все средства хороши»	31

44	Вы обнаружили, что теряете связь с бизнесом. Проблемы тяжелее поддаются разрешению. Вам сложнее стало отслеживать изменения вокруг вас. Вам кажется, что вы стали медленнее, чем раньше, находить пути выхода из сложных ситуаций	32
45	Кажется, что принципы справедливости никак не работают в вашей жизни. Каждый раз, когда вам наносится ущерб либо со стороны сотрудников, либо конкурентов, ваше руководство никогда не даёт вам ни помощи, ни поддержки, которых вы от них ожидаете	33
46	Вы постепенно приходите к пониманию того, что за время вашей карьеры в мире бизнеса уровень вашей внутренней честности заметно и опасно снизился	34

БИЗНЕС-ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЯ ПО СИСТЕМЕ КАРМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

01

Финансовое положение компании нестабильно, подвержено постоянным изменениям

Решение. Охотнее делитесь своими доходами с теми, кто помог их вам создать. Строго придерживайтесь правила не зарабатывать ни копейки неподобающими действиями. Помните, что *не сумма*, которой вы делитесь, определяет силу ментального отпечатка, а ваша *готовность* и желание ею поделиться, даже если она не очень велика.

02

Инвестирования не окупаются. Производственное оборудование, компьютеры, автомобили быстро морально устаревают или становятся ненадёжными

Решение. Перестаньте завидовать другим бизнесменам или компаниям. Направьте внимание на то, чтобы сделать свой бизнес обновляющимся, творческим и интересным, и не чувствуйте себя несчастными из-за успеха других людей.

03

Ваше положение в компании нестабильно. Постоянно присутствует ощущение, что вы теряете авторитет

Решение. Будьте очень внимательны к тому, чтобы не относиться с высокомерием к другим людям. Будьте на равных с вашими подчинёнными, прислушивайтесь к тем, кто работает вместе с вами.

04

Вы обнаруживаете, что не способны получать удовольствие от денег и вещей, ради которых вы так тяжело работаете

Решение. Не завидуйте чужим результатам. Перестаньте сравнивать себя с другими людьми, просто наслаждайтесь тем, что имеете. Будьте самими собой и цените то, что у вас есть.

05

Неважно, насколько большой и интересный у вас бизнес, вас не покидает ощущение, что этого недостаточно. Вас одолевает чувство неудовлетворённости

Решение. Такое же, как и в предыдущем случае.

06

Вам кажется, что ваши коллеги и руководство постоянно конфликтуют друг с другом

Решение. Будьте очень внимательны к тому, чтобы никогда не вступать в разговоры, которые, явно или скрыто, могут поссорить людей. И совершенно неважно правы вы или нет, поскольку вашим основным намерением было сделать двух людей дальше друг от друга, чем они были до того, как вы заговорили. «Ты слышал, что она о тебе говорит?», «Ты знаешь, что он на самом деле думает о твоём последнем проекте?» Я думаю, вы знаете, как это бывает.

Важно также помнить, что мы необязательно говорим об отпечатке, который был создан за последнюю неделю или месяц. Он мог возникнуть намного раньше и долгое время расти в подсознании. Дело в том, что вы, *возможно, давно уже отказались от такого поведения, но отпечатки, которые от него остались, по-прежнему оказывают свое негативное влияние.* Хотя это и так, ваши действия будут такими же. Вы должны неустанно избегать повторений такого поведения даже в мелочах. *Именно вы, потому что именно вам досаждаст эта проблема, должны больше других не позволять себе разделительных разговоров.*

Как вы, вероятно, заметили, решение *не имеет ничего общего с тем, чтобы пойти к этим людям и попросту призвать их лучше относиться друг к другу.* Ключ к решению здесь в том, что они конфликтуют друг с другом *в вашем присутствии, в вашем мире,* потому что семена находятся в вашем сознании. Исправление вашей жизни, вашего мира и вашего бизнеса заключено в исправлении самих себя.

07

У вас всегда возникают проблемы с вашими партнёрами по бизнесу. Неважно, как часто вы их меняете, конфликты происходят снова и снова

Решение. В точности такое же решение, как и в предыдущем случае.

08

Вы обнаруживаете, что часто пересматриваете своё мнение и вам трудно принимать решения в вопросах бизнеса

Решение. Эта проблема происходит из двух разных причин. Первая – это недостаточная забота о своих подчинённых и руководителях. Вторая – представление себя клиентам и поставщикам не за того, кем вы на самом деле являетесь. Избежать второй причины в современном мире бизнеса, где приняты преувеличения, очень тяжело. Но если вы способны поддерживать высокий уровень внутренней честности, то и ваше собственное сознание, и ваши бизнес-решения будут чёткими, убедительными и эффективными. Запомните, вопрос *не в том, что ваши клиенты всё больше убеждаются, что вы умеете попадать в цель, и в будущем начинают вам больше доверять.* Наоборот, *отпечаток точного попадания в цель* – это результат вашей честности, и когда он поднимается в ваше сознание, то создаёт вокруг вас честных людей, делает ваши решения быстрыми и ясными, а приток денег лёгким. Некоторые люди думают, что эта реальность не такая настоящая, как их прежняя «реальная» реальность, но на самом деле она всегда была такой. Машина, которая вас сбивает на улице, возможно, всего лишь результат давнишнего отпечатка от нанесения вреда другому человеку и сейчас поднявшегося в ваше сознание, но нога-то сломана, как и раньше. Привыкайте к

этому. Именно так всё действительно и происходит, и вы сможете эти знания использовать.

09

Вы хотите приобрести другую компанию. Вариант совершенно беспроектный, но требуются свободные средства, а вы именно сейчас испытываете денежные затруднения

Решение. Очень простое. Перестаньте быть скупым как в бизнесе, так и в личной жизни. Давайте, давайте, и ещё раз давайте другим людям. Каждый раз убеждайтесь, что все ваши сделки являются выгодными для обеих сторон. Важно помнить, что дело не в количестве отданных денег, а в поддержании на протяжении всего дня щедрого, творческого и отзывчивого состояния сознания. Важно постоянно развивать в себе желание видеть всех людей преуспевающими. Бен Франклин был, возможно, величайшим государственным деятелем, учёным и бизнесменом в истории Америки. Как ответ на конкуренцию, он предложил всем своим конкурентам вступить в новую общественную организацию «Торговую палату», целью которой был поиск путей совместной работы по *расширению рынков* и обогащению всех её участников.

Между прочим, такой *образ мышления* сам по себе создаёт мощные отпечатки у всех, кто в это вовлечён. Группа бизнесменов, работая во взаимодействии друг с другом, может создать отпечатки в сознании каждого члена группы, которые позволят увидеть общую реальность как расширяющийся рынок. Никаких проблем. Это ни в коем случае не означает, что отпечатки можно передать другому или поделить с кем-то – этого, увы, сделать нельзя. Скорее, группа людей, действующая согласованно и щедро, посеет семена, которые расцветут как совместное коллективное переживание, будь то преуспевающая компания или процветающая страна. Кстати, именно поэтому одни страны богатые, а другие нет, но данный вопрос выходит за рамки нашего повествования. Однако, если вы задумаетесь об этом принципе, то сделаете совершенно удивительные выводы о благосостоянии в глобальном масштабе.

10

Ваш бизнес страдает из-за внешних обстоятельств таких как: погодные условия, стихийные бедствия, сбои в инфраструктурах, перебои с электричеством

Решение. Очень серьёзно относитесь к выполнению своих обещаний, и в особенности, принятых на себя обязательств соблюдать определённые принципы в ведении деловых отношений и в личной жизни. Человеческий разум отказывается принять мысль, что даже такие внешние силы, как погода или движение транспорта в городе могут быть результатом наших собственных поступков, но согласно законам этой древней мудрости, подобного рода проблемы исходят именно оттуда. Не забывайте, что эти события «пусты», или «нейтральны», или «чисты». Кто-нибудь обязательно въедет в город по свободной дороге, даже когда повсюду вокруг него будут пробки, а кто-то неплохо заработает в сильнейший снегопад или проливной дождь (владельцы горнолыжных курортов или производители зонтиков).

То, как воздействует на вас то или иное событие, позитивно или негативно, не является чем-то, исходящим из него самого. Даже если вы подумаете об этом всего минуту, то станет очевидным, что это приходит из вашего восприятия. Но это восприятие не приходит к нам из воздуха. Оно навязано нам нашими же собственными шаблонами поведения в прошлом. Таким образом, суть нашего поведения в прошлом (не следование нашим собственным правилам нравственного поведения) похожа на то, что мы переживаем сейчас (изменчивая погода и ненадёжные инфраструктуры).

11

Вы обнаруживаете, что не способны сконцентрироваться, когда сталкиваетесь со сложной проблемой или необходимостью принять важное решение

Решение. Проводите больше времени в спокойной концентрации и в размышлениях о смысле жизни. Что бы вы делали сегодня, если бы знали, что умрёте этой ночью? То же самое, что делаете сейчас? Что бы вы стали делать в первую очередь? Может быть, есть более значимые вещи в вашей жизни, которые сегодня от вас скрыты из-за постоянной суеты и непрерывной вовлечённости в решение текущих проблем?

Сделайте шаг в сторону и посмотрите, что действительно важно в вашей жизни. Когда мы проводим время в таких размышлениях, мы создаём ментальные отпечатки, которые делают ум хватким и усиливают способность к концентрации. Это приведёт вас к очень важному выводу: не только внешние события и люди вокруг вас возникают, как результат ваших прошлых ментальных записей, но и то, *как вы воспринимаете себя, своё собственное сознание и свои собственные мысли*, тоже является результатом того, что вы делали в прошлом. Затем эти отпечатки пробиваются из подсознания в сознание в правильной для них последовательности.

12

Вы обнаруживаете, что не в состоянии охватить всей широты бизнес-концепций или производственных моделей, или вообще того, что сейчас происходит на мировом рынке

Решение. Вам придётся признать, что ваше мировоззрение, ваше понимание глобальных событий в нашем мире несовершенно. Давайте посмотрим вместе. Существует только три основных объяснения всему происходящему в нашем мире, будь то глобальное потепление или война в какой-нибудь стране, или почему вообще существуют жизнь и смерть, как таковые. Речь идёт о трёх вопросах:

- Для чего мы здесь?
- Как мы здесь оказались?
- И почему всё происходит именно так?

Вы не можете игнорировать вопрос, почему мир работает именно так и при этом ожидать, что получите ответ на вопрос, касающийся бизнеса: почему бизнес работает именно так (или именно так не работает). И это не просто вопрос веры или религиозной ориентации. Это гораздо глубже. Это подобно тому, что объяснять взрыв атомной бомбы тем, что вы ирландец или тасманиец.

Первое объяснение. Всё произошло из ничего, по чистой случайности и в том, как всё происходит, нет никакой логики или закономерности. Это научный подход «Большого взрыва». Одно порождает другое. Всё выстраивается в цепочку, кроме одной важной вещи: откуда всё берёт начало? Что явилось причиной первоначального взрыва? Вы здесь потому, что *много-много времени назад* что-то взорвалось. Одни электроны столкнулись случайно с другими, образовали случайные атомы, которые в свою очередь почему-то соединились в разнообразные молекулы. Они собрались вместе и образовали газ, который вращался так быстро, что затвердел. Потом с ним столкнулось что-то ещё, и образовались части, которые превратились в Солнце, Землю, моря и что-то пресмыкающееся, что впоследствии потеряло пару ног и, в конце концов, стало вашими бабушкой и дедушкой. И всё это по чистой случайности. Если вы сейчас смеётесь, то вы смеётесь, в сущности, над основами того, как наша культура представляет себе наш мир. И это на самом деле смешно.

Второе объяснение. Весь мир вокруг нас – это результат осознанного усилия некой могущественной силы, превосходящей уровень нашего непосредственного опыта. Этот подход не объясняет, откуда возникла эта могущественная сила сама по себе (её создала другая могущественная сила?), а также становится необъяснимой невероятная жестокость нашего мира. Почему гибнут в огне дети на верхних этажах горящего дома. Почему на нашей планете так много людей живёт в одиночестве и страхе. Почему всё, для чего мы работаем, всё, что мы так сильно любим, в какой-то момент мы должны потерять.

Объяснение третье. Это именно то объяснение, о котором идёт речь в этой книге. Нет ничего случайного в нашей жизни, и нам некого винить в том, что с нами происходит. Вещи случаются в точном соответствии с тем, как мы ведём себя по отношению к окружающему миру, а вовсе не по решению других людей или как следствие каких-то внешних событий. И происходит это в полном соответствии с моральным законом, который так же непреложен, как и закон гравитации. Если вы будете посвящать время таким размышлениям каждые несколько дней, то постепенно ваше понимание законов, действующих на рынке и в бизнесе, станет яснее и яснее, что сделает вас гораздо более успешным и процветающим человеком.

13

Цены на аренду помещения очень высоки. Не удаётся найти здание для нового отделения компании

Решение. Убедитесь, что вы помогаете другим находить место для жительства, когда они в этом нуждаются. Возможно, что вам опять покажется большим упрощением сказать, что ваш отказ принять у себя тётю, которая приезжала на несколько дней на праздники, имеет отношение к вашим неудачным попыткам найти сейчас помещение для вашего многомиллионного отделения. Однако эта связь существует и в точности подчиняется правилам, которые мы здесь изложили. Крошечный отпечаток создаётся в вашем подсознании и некоторое время там растёт. Затем он пробивается в ваше сознание и вынуждает вас увидеть отсутствие необходимого помещения. Не относитесь к этому, как к ерунде, а возьмите и попробуйте, и тогда вы увидите, что из этого получится. Только помните, что

помощь в поиске помещения должна обязательно сочетаться с постоянным повторением и переосмыслением изложенных здесь правил. Отпечатки будут *несравнимо* более сильными, если ваши действия сопровождаются пониманием того, что вы делаете.

14

Компании и люди в вашем мире бизнеса, репутацию и возможности которых вы особенно цените, не очень стремятся сотрудничать с вами

Решение. Этот специфический отпечаток создаётся не слишком удачным выбором партнёров. Обычно мы стремимся сотрудничать с теми, кто может максимально оказать нам практическую поддержку: обеспечить финансовый «тыл», предоставить определённые навыки или контакты. И под давлением наших потребностей мы можем закрыть глаза на очевидные недостатки наших потенциальных партнёров такие как: характер, честность и тому подобное. В конце концов, недостаточная честность нашего партнёра обязательно нанесёт ущерб нашему бизнесу, в то время, как его высокие нравственные качества помогут привести компанию к серьёзному финансовому успеху. Здесь мы хотим указать на различие между честными переговорами и бесчестностью. Президент нашей компании «Андин», Офер, был одним из самых жёстких коммерсантов, каких мне когда-либо приходилось встречать. Помню, как одна из наших первых офис-менеджеров пришла ко мне и спросила, не могу ли я вместо неё сходить к нему в кабинет для ежегодного пересмотра её оклада. Я слегка опешил от такого предложения и спросил, с какой стати она просит об этом меня. «Потому что он всегда даёт мне мизерную прибавку, но при этом так убедителен, что когда я от него выхожу, то полностью согласна с тем, что действительно не заслуживаю ни копейки больше». Суть здесь в том, что Офер, *сражаясь за каждый цент, как тигр*, никогда не отказывался выполнять то, на что уже согласился. И я думаю, что это имеет прямое отношение к успеху «Андин».

15

Конкуренция на рынке очень жёсткая. Только вам кажется, что идёте с конкурентами вровень, как они опять вас опережают

Решение. Одна из главных причин этого явления – грубая форма разговора с другими людьми. Древние книги объясняют, что именно превращает вашу речь в грубую. Там сказано, что есть две категории грубых слов. Первая категория, это те слова, которые сами по себе неприятны, и вторая – это приятные слова, но сказанные с намерением обидеть. Будут созданы одни и те же отпечатки и в том случае, если вы на глазах у всех отругаете своего подчинённого, и в том, если вы невинно скажете агенту по продажам: «Великолепная презентация!», зная, что он только что вернулся из отдела закупок Sears с поджатым хвостом и без единого заказа. Избегайте любой разновидности грубой речи в течение длительного времени, постоянно помня о том, что тем самым вы *не создаёте* эти специфические отпечатки. А потом сядьте поудобнее и наблюдайте, как вы выигрываете конкуренцию.

16

Каждый раз, когда вы строите с кем-либо глубокие деловые отношения, этот человек вдруг отворачивается от вас и наносит неожиданный удар

Решение. Эта проблема создаётся очень специфическим поведением по отношению к другим людям. Её отпечаток возникает в тот момент, когда мы видим кого-то, кто потерпел неудачу, например, пролил на костюм кофе или потерял несколько миллионов из-за банкротства клиента, у нас в сознании возникает лёгкое чувство удовлетворения или самодовольства. Этот выверт человеческого разума настолько распространён, что в тибетской мудрости ему отводится место в группе десяти самых частых ментальных разрушителей.

Привычка говорить о нездоровых интересах других людей и её худшая форма с наслаждением следить за неудачами знаменитостей, приводит к аналогичным результатам. Предотвращаем мы эту проблему тем, что испытываем сострадание и сочувствие к каждому, кто переживает проблему, даже если это наш конкурент. Намного более приятно иметь дружескую конкуренцию с творческими и духовными компаниями, ведущими честную игру, где директора даже иногда вместе ходят обедать, чем смеяться над тем, кто оказался в тяжёлом положении. И запомните эту фразу: «Будь добр к людям, поднимаясь вверх, очень может статься, что ты встретишь их, спускаясь вниз». Это очень мудрый совет, особенно для вас, молодые руководители. Уважайте всех: других руководителей вашего уровня, подчинённых, серьёзных конкурентов. Я видел десятки начальников, которые заканчивали тем, что оказывались в подчинении у своих бывших подчинённых, которых они в своё время хорошо помучили. Можете представить, какое отношение они получили в ответ.

17

Вы работаете над большим проектом. Продумываете его до мельчайших подробностей. Всё подготавливаете для осуществления и запуска, а он в итоге проваливается

Решение. Это происходит из-за очень специфического отпечатка, который возникает из-за непонимания того, как действительно вещи работают. И это не только непонимание принципов, о которых мы говорили здесь.

Каждый раз, когда вы начинаете проект, веря в определённую ложную идею, скажем такую: «Если работать тяжело и много, то всё получится» – вы создаёте в своём сознании отпечатки *дальнейшего непонимания, как вещи работают*, и ваши проекты продолжают проваливаться.

И вопрос не в денежных средствах: очень много проектов проваливалось и с достаточным капиталом. И не в людях – много проектов проваливалось и с прекрасными людьми. И не в рынке – кто-то другой действует на том же рынке и преуспевает. И не в тяжёлой работе – некоторые почти совсем не работают и преуспевают, в то время как другие работают и допоздна, и в выходные и терпят неудачу. Ключ к успеху – это наше состояние сознания, это понимание принципов, о которых мы здесь говорили. Проекты, осуществлённые с этим *знанием* и с осознанностью, работают. И точка! А правильное мышление создаёт отпечатки, которые делает его ещё более правильным.

18

Люди в вашем окружении не приходят к вам на помощь, когда вы в ней по-настоящему нуждаетесь

Решение. Это снова результат нашего нездорового удовольствия при виде трудностей других людей. Самое лучшее – это стараться помочь в каждой ситуации. Как, например, предложить таблетку от головной боли вашему соседу по столу или в качестве помощи остаться до поздней ночи накануне презентации важному клиенту. По крайней мере, контролируйте своё сознание и отказывайте себе в удовольствии радоваться неприятностям других людей.

19

Вы часто не можете совладать со своим характером. Злитесь на сослуживцев, поставщиков, погоду, телефон, и на что угодно другое

Решение. Гнев – это одна из интересных проблем в мире возможностей и впечатлений. Это *результат* того, что мы желаем неприятностей другим людям или, как минимум, совсем не огорчаемся, когда узнаём, что у кого-то есть проблемы. Это одно из самых распространённых явлений по отношению к тем, кого мы не любим. Почему мы не должны желать неприятностей даже нашим недоброжелателям? Неприятности в жизни, в бизнесе, в семье – это наши общие враги. Это как СПИД или рак. Страдание плохо для всех и приносит вред всем. Если мы действительно хотим преуспеть на всех уровнях, то должны прекратить создавать несчастье в любой его форме, включая пожелание неудачи нашим конкурентам и тем, с кем мы соперничаем в нашем продвижении.

20

В ситуации на рынке и вообще в мире бизнеса царит хаос. Постоянные спады и подъёмы, которые не объяснимы никакой логикой

Решение. Ещё раз об этом. Отсутствие порядка – это результат нашего хаотического пожелания неприятностей другим людям. Беспорядок в мировом масштабе, на уровне рынка, на уровне бизнеса (как вашего, так и вашего конкурента) и на личном уровне – это одна из форм несчастья для того, кто находится в центре всего этого. И мы должны достичь такого состояния, чтобы не желать вреда никому. Отпечаток, который вы создаёте пожеланием добра всем, кто вас окружает, включая ваших соперников, создаёт стабильный рынок. Создаёт экономику, которая непрерывно растёт и обеспечивает всем игрокам доходы, о которых они даже не мечтали.

Из такого взгляда на экономику следует очень глубокий вывод. Это неправда, что ресурсы ограничены, и что богатыми могут быть одновременно очень немногие люди. Подумайте о новых богатствах, которые были созданы вследствие изобретения компьютера, подумайте о новых богатствах, которые появились благодаря изобретению телефона. Подумайте, какой потенциал богатства находится в широко раскинутых сетях личной и корпоративной компьютерной связи, будь то интернет или что-то подобное, что придёт ему на смену. С точки зрения потенциала и впечатлений это новое богатство является результатом новых впечатлений в сознании тех, к кому оно относится. Когда они поднимаются в сознание, то создают новые источники богатства в восприятии сразу большой

группы людей. Недостаток ресурсов для растущего населения имеет свои собственные причины. Если бы отпечатки были позитивными, то ресурсы росли бы с той же скоростью или даже быстрее, чем население. Мы должны создать в нашем воображении новое огромное богатство, а не ограничивать себя и своё будущее тем, что существует сегодня.

21

Вы столкнулись с проблемой коррупции. Это проявляется и в контроле со стороны правительства, и во взаимоотношениях между компаниями, и даже в поведении отдельных сотрудников

Решение. И опять решение очень приятное: *осознанно радуйтесь успеху каждого человека в вашем окружении.* Радуйтесь маленькому успеху, большому успеху, радуйтесь успехам вашей фирмы и успехам ваших конкурентов. Восхищайтесь хорошо выполненной работой, независимо от того, кто её выполняет, и полностью откажитесь от такой привычной эмоции, как зависть при виде счастья другого человека. Жизнь так коротка! Глазом не успеете моргнуть, как и вы, и ваши конкуренты отправитесь на тот свет и будете всеми забыты. Краткий миг счастья – такая большая редкость!

Если кто-то в вашей компании прекрасно справляется с работой или заслуживает одобрения за важный вклад в дело, остановите его в коридоре и воспользуйтесь возможностью стать счастливее, радуясь его успеху *вместе с ним*, вместо того чтобы завидовать одному из хороших моментов в жизни, которые и случаются редко, и проходят быстро. Если ваш конкурент выступает с новой блестящей идеей, подойдите к нему на презентации или на благотворительном обеде и выразите своё искреннее удовольствие и восхищение его достижениями. *Отпечаток от такого поступка проявится в вашем сознании как ещё одна великолепная идея на рынке.* Это гораздо интереснее, чем печалиться, сидя дома, по поводу того хорошего, что произошло с другими.

22

По мере того, как проходят годы вашей корпоративной карьеры, вы стали замечать, что небольшие проблемы со здоровьем становятся всё серьёзнее и серьёзнее

Решение. У этой проблемы есть очень конкретное и действенное решение. Посмотрите на свою компанию новым взглядом. Пройдите по всем коридорам и загляните во все отделы. Постарайтесь обнаружить в условиях работы сотрудников то, что может негативно сказываться на их здоровье. Достаточно ли хорошее освещение? Расположены ли столы и стулья так, что это способствует удобству и здоровью сотрудников? Придирчиво проверьте наличие противопожарного и другого оборудования, которое гарантирует безопасность сотрудников, а не просто плакатов, которые так любят государственные инспекторы. Найдите время и выясните, что сотрудники не остаются на сверхурочные часы, как для выполнения ваших заданий, так и по собственной инициативе. Когда отпечатки, созданные заботой о здоровье других людей, поднимаются в наше сознание, то наше здоровье улучшается.

Опять-таки, это не произойдёт за один день. Вспомните сравнение с обучением игре на фортепиано или с мастерством игры в гольф. Забота о здоровье людей в вашем окружении должна стать обязательной частью вашей жизни. Это должно быть у вас так же легко и естественно, как движения рук виртуоза пианиста, и тогда оно скажется и на вашем собственном здоровье.

23

Стратегии, которые раньше приводили к успеху на рынке, сейчас перестали работать

Решение. Если вы уже какое-то время находитесь на рынке, то знаете, как это бывает. Вы ворвались в отрасль с новой идеей или с новым продуктом – и деньги на вас потекли. Единственная проблема – это успевать выполнять заказы и обучать новый персонал, так как компания растёт, как на дрожжах. Вы на вершине, вы всё делаете правильно, и вы не можете понять, как другие компании не дошли до этого уровня.

Проходит год или два, и в один прекрасный день ваш самый важный клиент показывает вам свой список поставщиков, расположенных в порядке убывания объёма заказов, и вы видите, что находитесь на втором месте. А вам даже название фирмы, стоящей на первом месте, ни о чём не говорит. Вы отправляете сотрудников закупить образцы продукции этой фирмы и пытаетесь выяснить, как ваш конкурент её создаёт. Вам кажется, что вы поняли, что нужно делать, и устраиваете большое собрание, где произносите убедительную речь о том, что случилось с компанией Coca-Cola, когда она дала Pepsi точку опоры. После этого вы направляете всех ваших руководителей делать то, что они умеют делать лучше всего. И они действительно знают, что надо делать и отправляются делать то, что делали всегда. И вот вы уже верите, что всё продолжит работать, как и прежде, самым лучшим образом.

Но проходят день за днём, неделя за неделей, а вы словно завязли в грязи на длинной деревенской дороге. Вначале проваливается самая надёжная ваша стратегия, потом другая, а потом и все остальные, которые работали безотказно в прошлом. В этот момент в компании наступает первый настоящий моральный кризис, когда люди начинают понимать, что ситуация изменилась, и магия успеха уже не работает с прежней лёгкостью.

В этот момент вы можете начать винить внешние обстоятельства: «Конкуренция на рынке сильно возросла. Сделать прорыв с нашей продукцией уже не так легко, как это было вначале. Рядом с нами уже нет тех людей, которые влияли на ход событий. Заводы в других странах сильно сбили цены на рынке». Короче, все эти оправдания вам знакомы и многократно повторены.

И здесь жизненно важно осознать, что вы так и не поняли, *почему* ваши прежние стратегические решения больше не работают, и что вы всего лишь установили, как именно они не работают. Вопрос не в том, какие факторы поставили под угрозу провала ваш бизнес, а в том, *почему* именно сейчас *им удалось* это сделать. И опять это результат определённых ментальных отпечатков, которые вы заложили в прошлом, и которые сейчас поднялись в ваше сознание и определили ваше восприятие настоящего момента. Поймите, причина не в том, что сами по себе стратегии потеряли свою эффективность. Иногда стратегии работают годы, иногда месяцы, иногда вообще не работают. Иногда разумно сменить стратегию, иногда нет. Меняются не внешние условия, меняется ваше собственное восприятие. Ваши

стратегии то будут работать, то не будут работать. И это продолжится до тех пор, пока вы не поймёте, что на самом деле меняется только ваше восприятие. В любом случае, тот отпечаток, который заставляет меняться ваше восприятие ситуации и видеть традиционные стратегии уже не работающими, не представляет собой ничего сложного – это одна из форм обмана в том, как вы делаете деньги. Небольшое преувеличение потенциальному покупателю, делающему первый заказ; небольшая ложь клиенту о причине задержки выполнения его заказа или крохотные поправки в бухгалтерском балансе для банка, который финансировал ваш последний проект. Избегайте таких маленьких «поправок» в вашей профессиональной этике, избегайте даже минимального растяжения границ своей порядочности. И тогда ваши традиционные коммерческие стратегии продолжают прекрасно работать.

24

Вы стали чаще чувствовать спады, независимо от того, как идёт бизнес. У вас появились лёгкие приступы депрессии или неуверенности в себе

Решение. У этой проблемы тоже очень простое и ясное решение.

Проанализируйте, как вы работаете с людьми, которые находятся у вас в подчинении. Нет ли таких ситуаций, когда вы способствуете подлогам или просто не совсем честному и достойному поведению? Не ведёте ли вы явную или скрытую политику, закрывающую глаза на отрицательное или не порядочное поведение по отношению к клиентам, поставщикам, служащим или даже конкурентам?

В нашем алмазном бизнесе я никогда не переставал удивляться, когда один служащий поощрял другого обмануть для своей выгоды клиента или конкурента. Иногда мы сталкивались с владельцами компаний, которые обучали своих сотрудников, как вводить своих клиентов в заблуждение или как подавать фальшивый отчёт для аудиторов, или даже, как обмануть на таких вещах, как вес камней. Был у нас один такой поставщик, который неделями поставлял нам партии камней, обёрнутые в дутый пластик так, что точно проверить вес камней, не перемешав их между собой, было довольно трудно.

Он предложил нам поставлять заранее подобранные комплекты рубинов, которые можно было бы сразу вставить, например, в браслет, требующий пять камней в форме «маркиз» или «лодочка». Как правило, необходимо приложить немало усилий, чтобы убедиться в том, что все пять камней имеют один и тот же оттенок и совершенно одинаковую огранку. Такая работа требует высококвалифицированного «подгонщика» с превосходным чувством цвета. Эта особенность зрения, способность различать тончайшие оттенки цветов, у большинства людей после сорокалетнего возраста сохраняется плохо, ведь восприятие цвета начинает постепенно угасать задолго до этого. Поэтому найти по-настоящему опытного эксперта по подбору камней довольно тяжело.

В любом случае, мы были весьма признательны за предложение поставки нам готовых комплектов подобранных камней и думали, что это будет хорошая сделка и для него, поскольку мы собирались отдавать ему предпочтение при каждом крупном заказе с использованием таких наборов. Сначала мы не обратили внимания на тот факт, что нет никакой возможности как следует взвешивать эти рубины из-за того, что они запрессованы в пластик, но само собой, несколько камней наугад мы проверяли.

Обман был очень хитрым. Вес каждого набора завышался на один и тот же процент, незначительный, но очень доходный, ведь в алмазном бизнесе один или два процента на продаже часто составляют всю вашу прибыль. Дело в том, что денежные суммы, которые переходят из рук в руки при любой сделке, включающей тысячи камней, так велики и движутся они так быстро, что выручка даже в один процент может к концу года удвоить ваши доходы. Итак, вместо того, чтобы рисковать, слишком завышая вес отдельных наборов, наш поставщик распространил эту уловку на тысячи камней.

Мы решили подождать некоторое время, чтобы посмотреть, станет ли он продолжать, и он продолжил. Ничего не говоря, мы тщательно записывали все его надбавки к весу и аккуратно складывали каждый пластиковый лист с сотнями запечатанных в него рубинов. В конечном счёте, мы пригласили этого поставщика, чтобы вместе взвесить камни и исправить его счета, а затем постепенно стали сокращать количество наших заказов, пока их совсем не стало.

Главная идея здесь в том, что глупо обучать нечестности людей, которые работают на вас. Меня очень удивляет наивность человека, который и правда верит в то, что тот, кого он научил жульничать *для него*, при удобном случае *не обманет и его самого*. Через несколько лет наш поставщик столкнулся с серьёзными проблемами внутреннего воровства в той фирме, где работал, теряя на этом десятки тысяч долларов каждый день. А владельцы этой компании, два брата, с каждым годом становились всё несчастнее, переживая личные трудности, такие как неудачные браки и тому подобное.

Этот вид грусти и депрессии является прямым результатом впечатков, созданных в вашем подсознании поощрением нечестного поведения сотрудников в интересах вашей компании. В то время как доверие и удовольствие от работы приходят, когда вы поддерживаете честность в каждом служащем от самого низкого до самого высокого уровня.

25

Каждый раз, когда вы предпринимаете какое-либо совместное действие, – будь-то групповой проект, или партнёрство для достижения определённой цели, или слияние вашей компании с другой – оно не приводит к успеху

Решение. Большинству из нас свойственна небольшая ложь в разговорах с теми, кто нас окружает в корпоративной жизни. Не очень приятно быть в этом уличённым, но если обман незначительный, то люди, как правило, не слишком придают ему значение. Однако сейчас речь идёт о другом: вы говорите чистую правду, а вам никто не верит. Вы знаете, как это может быть обидно. Иногда вы протестуете, но чем больше вы протестуете, тем больше другая сторона ставит ваши слова под сомнение.

Важно понимать, что такая реакция другого человека никак не связана с вашей честностью в настоящий момент. Одно из правил впечатков говорит, что *содержание* впечатления и *результат*, который из него получается, должны быть подобны. Это означает, что никогда хороший впечатление не может дать плохой результат, то есть ваша честность никогда не может привести к тому, что вам не будут верить. Следовательно, постоянное недоверие к вам других людей приходит из вашей нечестности в прошлом. Это может быть совсем мизерная ложь, но впечатления от неё остались в вашем сознании.

Отсюда следует, что вы должны быть очень внимательны к правдивости ваших слов. Давайте вспомним, что означает обманывать. Обманывать означает оставлять в ком-то впечатление об объекте или явлении, которое не полностью совпадает с вашим. Быть честным в том, что вы говорите – это не что иное, как убеждаться в том, что ваши слова оставили в другом человеке то же самое *впечатление*, которое есть и у вас самого. А ведь это намного сложнее, чем наше обычное представление о честности. Но если вы будете следовать этому на протяжении некоторого времени, то увидите, как возрастёт к вам доверие и в вашей фирме, и вообще в вашем бизнес-окружении. Это замечательное чувство, да к тому же очень выгодное.

26

Люди в вашем окружении: коллеги, руководители, клиенты или поставщики никогда не верят вам, даже когда вы говорите правду

Решение. Способ исправления этой ситуации несколько отличен от того, что вы бы могли предположить. Оно не имеет ничего общего с тем, чтобы собрать всех в одной комнате и начать убеждать, что общаться друг с другом во время работы надо лучше. Вместо этого, вы снова и снова должны следить за тем, чтобы быть безоговорочно честными. Всегда заботьтесь о том, чтобы ваше описание чего-либо другим людям давало им точное представление, как эти вещи видите вы сами. Иначе говоря, после ваших слов другая сторона должна остаться с точно таким же пониманием определённого объекта или события, как и вы. Говорят, что «правда стоит на двух ногах, а ложь – на одной». Та разновидность полной внутренней честности, о которой мы говорим, и особенно осознание вами того, что вы действуете всё время абсолютно честно, приведёт вас к полному душевному спокойствию и оставит в вашем сознании отпечатки, которые впоследствии проявятся в виде ощущения единства и успеха в любой совместной работе.

27

Вы работаете в такой сфере, где между людьми много обмана

Решение. Это довольно распространённая жалоба от людей в самых разных областях бизнеса. «Как я устал от этих адвокатов, каждый, кого я встречаю, включая моего босса, ведёт нечестную игру», или «Все в шоу-бизнесе хотят тебя использовать», или «Ювелиры – народ ненадёжный». Вы можете перестать видеть мир таким вокруг себя только одним способом – быть предельно честными во всех ваших бизнес-делах. Тогда постепенно всё реже и реже вы будете встречать людей, склонных к обману, поскольку каждый человек в вашем окружении, который обманывает вас или кого-то ещё – это результат отпечатка, заложенного вами в прошлом вашим же собственным не совсем честным поведением.

Решение. Эта специфическая проблема может быть устранена очень внимательным отношением к возникновению чувства гнева в любой ситуации, даже в такой, когда ваш босс незаслуженно на вас кричит. В древних тибетских книгах многократно повторяется, что наша естественная реакция на негативные ситуации оставляет отпечатки, которые в дальнейшем проявятся возникновением подобных негативных ситуаций. Иными словами, гнев на босса, который вас оскорбляет, оставляет отпечатки, которые заставят вас видеть его таким снова и снова.

Выход из такого рода «военных действий» должен быть односторонним. Мы часто видим, как маленькие конфликты в нашем мире перерастают в серьёзные противостояния между отдельными людьми, народами или группами стран, которые отказываются разорвать этот замкнутый круг агрессии: *«Они ненавидят меня, значит, в ответ я должен ненавидеть их».*

Суть в том, что вы *отказываетесь* от агрессии даже в том случае, если другая сторона не согласна сделать этот шаг. Вы отказываетесь раз, два, три, сто раз («если тебя ударили по правой щеке, подставь левую») отвечать оскорблением на оскорбление, что, в конце концов, полностью освободит ваше сознание от отпечатков насилия. Круг агрессии будет разорван.

Я часто в шутку говорю своим друзьям, что это и есть реальный путь освободиться от всех раздражающих вас сотрудников. Не убивать их или что-нибудь в этом роде, а отказаться от раздражения и гнева по отношению к ним. Если вы достаточно долго добры к тем, кто вас оскорбляет, если вы отказываетесь отвечать неприязнью на неприязнь, то вы наверняка увидите, что оскорбляющие вас люди исчезнут из вашей жизни. Они неожиданно переедут в другой город или уйдут на раннюю пенсию, или сменят место работы. Я вам честно могу сказать, что после нескольких лет применения этих принципов в «Андин» у нас сложилась ситуация, когда общение с каждым из сотрудников нашего отдела превратилось в настоящее удовольствие. Если команда талантливых людей работает в согласии и гармонии, то компания избегает половины возможных проблем.

Решение. Может показаться странным, что мы включили эту ситуацию в список проблем, связанных с бизнесом. Но каждый, кто находился в мире бизнеса хотя бы некоторое время, может вам рассказать о роли нашей внешности и в получении должности, и в начислении оклада, хотя это и не всегда справедливо. И каждый, кто проработал достаточно долго в большой компании, знает, как негативно это сказывается на внешности людей. Часто человек в начале бизнес-карьеры выглядит цветущим и привлекательным, а через несколько лет толстеет, обзаводится брюшком и седыми волосами. Как правило, вы это приписываете образу жизни: привычке засиживаться на работе для завершения заказа допоздна, частым деловым поездкам, постоянным эмоциональным спадам и подъёмам, связанным с переменчивостью вашей коммерческой фортуны. Вам кажется, что если бы ситуация немного успокоилась, то вы бы опять начали выглядеть хорошо, но возможность это проверить почему-то так и не предоставляется.

Решение проблемы здесь несколько неожиданное, но очень действенное. Вы должны быть предельно внимательны к тому, чтобы не позволять даже самым лёгким проявлениям гнева по отношению к другим людям возникать в вашем сознании. Древние тибетские книги говорят о том, что если вы действительно серьёзны в своём намерении решить эту проблему, то вы должны отступить на один шаг от гнева и внимательно следить за тем, чтобы избегать его, чтобы у гнева даже шанса не оставалось взять над вами верх. Между прочим, гнев возникает, как правило, тогда, когда ещё до встречи с ситуацией, вызывающей в вас гнев, вы уже находитесь в состоянии грусти по той или иной причине.

Если вы действительно хотите стать мастером в умении не входить в гнев, то прежде надо стать мастером в умении сохранять душевное спокойствие в любых ситуациях. Не позволять ни проблеме с заказом серьёзного клиента, ни неожиданной пробке по дороге на важную встречу выводить вас из состояния душевного равновесия. Когда мы начинаем жить без гнева, то тем самым закладываем в сознание очень интересный отпечаток, который через некоторое время проявится в том, что и для вас самих, и для окружающих ваш внешний вид станет очень привлекательным. И тогда вы сможете долгие годы работать в бизнесе без ущерба для своей внешности. Это намного дешевле, чем дорогие кремы, экзотические программы и косметические операции

30

Несмотря на то, что вы хорошо выполняете свою работу, окружающие вас постоянно критикуют

Решение. Решение этой проблемы заключается в том, чтобы быть очень внимательным к тому, как ваши действия и слова сказываются на окружающих. Прежде, чем что-то сказать или сделать, подумайте, как это отразится на людях в вашем окружении. Есть очень древняя тибетская книга «Сокровищница высочайшей мудрости», написанная 16 веков назад, в которой говорится, что в основе всех хороших дел всегда есть хотя бы одна из двух характеристик: либо вы сами можете гордиться своим действием, либо другие, видя ваше действие, могут гордиться вами. Иными словами, вы всегда создаёте очень хорошие ментальные отпечатки, когда с вниманием относитесь к тому, чтобы каждое ваше действие отражалось здоровым и позитивным образом и на вас самих, и на вашем окружении. Здесь мы хотим сказать несколько слов об американском образе молодого и дерзкого руководителя: острый на язык, неутомимый и постоянно отпускающий насмешки в адрес тех, кто за ним не поспевает. Важно понимать, что эти люди живут за счёт хорошей энергии, которую они создали в прошлом. Энергия старых отпечатков, даже если они ещё живут и действуют, уже использована и потрачена. В настоящее время высокомерное поведение этих людей, их действия и слова по отношению к окружающим, создают новые отпечатки. Эти отпечатки по мере того, как эти руководители будут подниматься по карьерной лестнице, заставят их увидеть себя подвергнутыми всё большим и большим нападкам. Помните, не само по себе неуважительное отношение к чувствам других людей приводит к критике, хотя это и может так выглядеть. На самом деле, неуважительное отношение создаёт в сознании молодых руководителей ментальные отпечатки, которые определённое время находятся в подсознании и набирают там силу. В момент, когда эти отпечатки поднимаются в сознание, человек оказывается в реальности, в которой его критикуют. Если вы часто сталкиваетесь с

критикой со стороны других, то самое главное, что вы можете сделать, это быть из дня в день очень внимательными и осознанными к тому, как ваши слова и действия сказываются на людях, с которыми вы работаете.

31

Проекты, которые вы поручаете вашим подчинённым, не доводятся до конца

Решение. Действие отпечатка, который вызывает эту проблему, может быть остановлено тем, что вы проявите особое внимание к сотрудникам всей вашей компании. Если кому-то понадобилось подключение к информационным ресурсам, поддержите его перед руководством и помогите ему, даже если эти ресурсы будут предоставлены за счёт вашего отдела. При этом проследите, чтобы он получил именно то, что ему нужно. Если другому отделу требуется несколько дополнительных сотрудников для завершения проекта до конца недели, то передайте им с радостью своих лучших людей и не вздумайте прислать к ним своих слабых работников. Если кто-то рассчитывает получить от вас нужные данные, чтобы закончить отчёт, приложите максимальные усилия, но предоставьте всё, что требуется, даже если придётся ненадолго отложить собственные дела. Отпечатки от такого поведения получаются очень сильными, и поэтому в течение небольшого промежутка времени вы увидите, что вся работа, которую вы поручаете, возвращается к вам к нужному сроку, а её качество превосходит ваши ожидания.

32

Проект, за который вы отвечаете, вначале идёт хорошо, а потом начинает терять обороты

Решение. Многие описанные здесь проблемы бизнеса возникают из-за отпечатков, о которых часто трудно догадаться сразу, но к которым можно прийти, если немного об этом поразмышлять. В древней тибетской традиции есть специальная медитация, которую принято называть «медитацией благодарности» и которую можете выполнять и вы. Сядьте удобно на стул в тихом месте (таких мест в компании немного, но вы их знаете), где вас минут 5-10 никто не потревожит. Подумайте обо всём хорошем, что есть в вашей жизни. Подумайте о людях, которые вам помогли сделать всё это возможным. Вспомните преподавателя, который приложил немало усилий, чтобы обучить вас вашей профессии. И хотя прошло уже много лет, возможно, он будет рад получить от вас весточку, что его подарок до сих пор вам верно служит. Подумайте о вашей семье, о вашей жене или муже, о ваших родителях, о ком-то, кто взял на себя домашние заботы и чьё присутствие в вашей жизни позволяет вам выполнять вашу работу. Когда в последний раз вы их благодарили? А на работе, разве целая группа людей не обеспечивает вам возможность прийти в ваш офис и делать то, что вы делаете? Это и уборщица, и зубной врач, и почтальон. Это продавцы в продуктовом магазине, и работники банка, и разносчик утренней почты. Вы можете возразить: «Все эти люди получают за это зарплату! Никто из них не встал бы рано утром, чтобы делать всё это для меня, если бы ничего за это не получал».

В таком подходе вы упускаете важный момент. Им, конечно, платят, но это не заменяет тот факт, что они тратят самые драгоценные часы того короткого отрезка жизни, когда человек здоров, чтобы помочь вам осуществить то, что вы хотите. Мы отказываемся признавать, как велика поддержка других людей. Мы отказываемся видеть, что многое из того, что мы осуществили, произошло исключительно из-за доброты окружающих нас людей. Такая позиция – очень слабое место в мировоззрении западного человека.

Существует прямая зависимость между размером нашей благодарности другим и уровнем нашего счастья. Обычно, счастливые люди осознают, как много сделали для их счастья другие люди (и неважно заплатили им за это или нет, поскольку счастливого человека это не слишком волнует). По-настоящему счастливые люди обычно очень благодарны за каждое одолжение, за каждое доброе дело, которое способствовало их радости. И наоборот, мрачные люди чаще всего усугубляют свой безрадостный взгляд на жизнь, избегая любой мысли о том, как много дали им окружающие, на какие жертвы им, возможно, пришлось пойти ради того, чтобы осуществилось их счастье. Если вы действительно хотите гарантировать легко взлетевшим к успеху проектам дальнейший подъём, если вы хотите сделать это реальностью – будьте очень внимательны к созданию правильных ментальных отпечатков. Постоянно посвящайте своё время и внимание выражению искренней благодарности всем, кто поддерживает вас в вашей работе. И опять же, это не должно быть какое-то конкретное действие, хотя действие всегда оставляет отпечаток. Самое главное – это постоянно поддерживать состояние благодарности в мыслях. Каждое утро, глядя в тарелку с кашей, думайте с благодарностью о сотнях тысяч людей, которые посвятили драгоценные моменты своей короткой жизни, чтобы доставить эту еду на ваш стол. Такой образ мыслей встречается очень редко в современном мире, и если вы начнёте ему следовать, то будете чувствовать себя великолепно. Попробуйте!

33

Во время вашей работы вам часто приходится оказываться в неприятном окружении. Возможно, вы вынуждены работать в странах, где улицы грязные или вы вынуждены проезжать через целые районы с сильно загазованной атмосферой, или вы работаете на заводе с вредным производством, где изготовление продукции требует применения ядовитых химикатов или что-нибудь ещё в этом духе

Решение. Решение этой проблемы – одно из тех, до которого вы бы сами не догадались, но все древние книги с ним единодушно соглашаются. Пройдите по всем отделам и посмотрите: нет ли каких-либо форм сексуального домогательства или преследования, и если есть (на любом уровне), то полностью это ликвидируйте. Одной из самых приятных сторон работы в «Андин Интернэшнл» было почти полное отсутствие всех тех многочисленных разновидностей преследования женщин, с которыми можно встретиться во многих учреждениях. На всех уровнях, начиная с президента компании, женщин уважали за вклад, который они вносили. Повышение зарплаты или продвижение по службе зависели исключительно от их профессиональных качеств. Ни один менеджер не позволял себе оскорбительного поведения по отношению к женщинам: прикосновений, непристойных взглядов, посвистываний, двусмысленных разговоров или ещё чего-нибудь в том же духе. Полное отсутствие непристойного поведения бросалось в глаза и поддерживало

чистоту атмосферы: никаких шуток мужской части коллектива о сексе и женщинах, никакой фривольной речи. Обстановка никоим образом не располагала женатых мужчин и замужних женщин изменять своим супругам во время общения на работе. Пусть вам не кажется, что это слишком большое упрощение полагать, что загрязнение окружающей среды может быть создано вашими грязными мыслями или словами. Эта идея настолько чужда нашему западному мировоззрению, что кажется очередной детской сказкой. Но давайте поразмышляем об этом. Всё происходящее имеет причину. Следовательно, должна быть причина, что некоторые области страны страдают от загрязнения атмосферы, а другие нет. Уверен, вы сейчас подумали: «Конечно, есть причина – в некоторых местах больше автомобилей и заводов, и менее строгие законы об охране окружающей среды». Однако древняя тибетская мудрость настаивает на чётком различии между «как?» и «почему?». Сказать, что в каком-то конкретном районе загрязнённость воздуха выше, чем в других из-за большого количества источников загрязнения – это только ответить на вопрос, как эта загрязнённость возникла. Но это *совершенно не отвечает* на вопрос, почему эти источники оказались именно в этом месте, и именно в это время.

Нам известно, что заводские трубы загрязняют воздух, но вопрос не в этом. Настоящий вопрос – это тот, который вам всегда хотелось задать, *но ещё в детстве вам объяснили, что такие вопросы задавать глупо: «Почему эти трубы находятся именно в этом месте, а не где-нибудь ещё?»*

И снова наш разум бунтует: «Что за глупый вопрос? Это так, потому что это так». Но разве нам наука не говорит о том, что у всего должна быть причина? Разве рациональное объяснение не является основой всего нашего западного общества? Совершенно ясно, что *причиной загрязнения* является дымовая труба, но что *является причиной месторасположения этой трубы?* Сможем ли мы найти причину этого явления? Ведь у каждого события должна быть причина, которая его вызывает. Дело в том, что трубы там стоят потому, что вы их вынуждены там видеть из-за ментального отпечатка, который поднялся из подсознания в сознание. Это вы сами создали и загрязнение атмосферы, и источники, которые его вам обеспечили. Чем вы это создали? Своими действиями *в прошлом*, которые по характеру *похожи на результат*, то есть на то, что вы воспринимаете сейчас. Тысячелетняя мудрость, пришедшая к нам с другого конца Земли, говорит, что неприятное и скверно пахнущее окружение – это результат нашей сексуальной нечистоплотности. Вам не надо верить или не верить, просто возьмите и попробуйте. Полностью искорените в вашей компании такого рода вещи, они в любом случае наносят всем моральный ущерб, а потом посмотрите, стало ли ещё и ваше физическое окружение более приятным. А когда увидите своими глазами, то поверите.

34

Люди в вашем окружении ненадёжные. Давая поручение, вы никогда не можете рассчитывать на то, что оно будет выполнено. Для надёжности вам приходится поручать одно и то же трём разным людям и вникать в каждую подробность. Это делает работу утомительной и неэффективной

Решение. Одним из главных путей, которым вы можете обеспечить себе восприятие (а значит и реальность) ваших сотрудников, как надёжных – это стать верным и надёжным самому в очень специфическом смысле, например, в браке или в других отношениях с близкими людьми. В наши дни не очень модно говорить о таком роде

надёжности, но, согласно законам скрытого потенциала вещей и ментальных отпечатков, это один из самых главных шагов, которыми мы можем обеспечить себе стабильность в личной жизни и в карьере.

Я вырос в дни вьетнамской войны и сопровождающими её протестами против того, что считалось пережитками прошлого: института войны и такой формы отношений, как брак. Моя собственная мать развелась одной из первых в нашем городе, и я хорошо помню, какую цену ей пришлось заплатить за это решение. Это были и косые взгляды, и едкие комментарии соседей и борьба матери-одиночки за выживание.

Однако сочетание лёгкого вступления в брак и последующего лёгкого развода, часто даже после появления детей, очень сильно от этого страдающих, создаёт очень плохие отпечатки, которые потом определяют всё наше последующее восприятие окружающего мира. Великие книги тибетской мудрости ясно говорят о том, что отсутствие так называемого социального порядка в западной культуре – это результат утраченной нами способности выполнять взятые на себя обязательства перед другими людьми. Если вы хотите видеть рядом с собой надёжных сотрудников, то станьте надёжной опорой для своей семьи и детей.

35

У вас нет финансовой независимости. Вы даже не можете самостоятельно принять решение, на что потратить заработанные вами деньги

Решение. Решение этой проблемы заключается в том, чтобы строжайшим образом уважать собственность и пространство других людей. На рабочем месте это означает быть очень внимательным к тому, чтобы не забирать ресурсы другого отдела или других менеджеров, не заручившись их полным на то согласием. Или, наоборот, делиться вашими собственными ресурсами с другими, когда возникает такая производственная необходимость и ваша собственная ситуация позволяет вам это сделать. Короче говоря, делитесь с другими, чтобы прийти к общей цели. Здесь идёт речь об идее «единого тела». Она подробно изложена в буддийской книге «Путеводитель для воина духа», которая была написана в Азии тринадцать столетий назад. Давайте поразмышляем над понятиями «моё тело» и «моё я». Обычно мы склонны считать границей своего тела кожу. Если мы с вами держимся за руки, то «я» заканчивается на кончиках моих пальцев, а «вы» начинается с кончиков ваших пальцев.

Однако, когда у женщины есть ребёнок, то её определение самой себя становится иным. Границы её «я» начинают включать и ребёнка тоже, и любой вред, наносимый ребёнку, распространяется и на неё. Она защищает его, как тигрица. Ваше определение себя расширяется и после покупки новой машины, ежемесячные выплаты за которую съедают большую часть вашей зарплаты. В Нью-Йорке это реально выражается в том, как вы реагируете на малолетних взломщиков автомобилей, орудующих в вашем квартале. Они обходят машины, проверяя, закрыты ли дверцы, и не забыли ли вы что-нибудь на заднем сидении. Ещё вчера вы считали это лёгким правонарушением и могли вскользь упомянуть о нём вахтеру, приходя утром на работу, но сегодня это уже стало серьёзным преступлением, ведь они подходят к вашему автомобилю. Вы даже можете выскочить на улицу, чтобы остановить их или в беспокойстве вызвать полицию.

Понятие «я» может и уменьшаться. Например, хирург говорит вам, что одна из ваших почек поражена раковой опухолью и должна быть удалена. После

определённой борьбы с самим собой вы начинаете отмежевывать себя от почки. Вы проходите через процесс, начинающийся с мысленного отделения её от того, что вы называете «собой», и завершающийся в день операции, когда вы уже полностью примиряетесь с её полным удалением из своего «я».

«Я» в значении «мои интересы» в большой компании также может, как сужаться, так и расширяться. Один из признаков здоровой компании – это когда любой менеджер одного из отделов расширяет своё «я» и включает в него все остальные подразделения: «Всё, что хорошо для твоего подразделения, хорошо и для меня, потому что мы одна компания». Важно понимать, что это не вымысел. «Растянуть» себя на три отдела не более противоестественно, чем «растянуть» себя на один отдел, а это вы смогли сделать, когда вас назначили его начальником. То, как мы определяем своё «я», является нашим решением в каждый момент нашей жизни. И ограничение нашего «я» тем, что касается нас непосредственно, согласно древней мудрости Тибета, является главным источником всех наших личных и профессиональных бед. Не поймите меня превратно, речь идёт не о благородных сентенциях, а о, самой, что ни на есть практической стороне нашей жизни. У каждого из нас есть стремление быть независимым как финансово, так и организационно. Чтобы достичь этого, *строго придерживайтесь того*, чтобы делить все свои ресурсы со всеми остальными в вашей компании. Привыкайте к идее, что из ничего не приходит ничего (нет причины – нет и следствия). Любая степень независимости, которой вы достигаете – это ваше восприятие реальности. Эта реальность является результатом впечатков, созданных в тот момент, когда вы радостно и осознанно делились с вашими коллегами по работе.

36

Окружающие вас люди – покупатели, поставщики и ваши сотрудники – стремятся ввести вас в заблуждение

Решение. Трудно предположить, что решить эту проблему можно следующим образом. Нам всем прекрасно известно, насколько неприятна ситуация в деловых отношениях, когда мы толком не знаем, можем ли мы доверять другой стороне. Покупатель уверяет нас, что мы получим определённую сумму в определённый день, но через некоторое время нам становится ясно, что никаких денег мы никогда не получим, и покупатель знал это с самого начала.

Поставщик уверяет нас, что сырьё, которое нам необходимо для выполнения важного заказа нашего основного клиента, будет поставлено вовремя. Позже выясняется, что это сырьё вообще отсутствует в этой компании или, что ещё хуже, оно было поставлено именно в этот день нашим конкурентам просто потому, что те предложили за него чуть-чуть выше цену. Сотрудник выходит с заседания с важным заданием, от выполнения которого зависит судьба большого проекта. Вы ему уже не раз давали такие поручения, лишь слегка контролируя их выполнение. И всё всегда шло хорошо. Наконец наступает день сдачи проекта, и вы понимаете, что всё придётся отложить, так как сотрудник не только не закончил свою часть, но и почти ничего не сделал за всё это время.

Вы можете прекратить такое поведение людей по отношению к вам, действуя в двух направлениях. Первое, быть очень внимательным к любому проявлению чувства высокомерия или гордости, жертвой которого вы можете стать. Корпоративная жизнь коротка и жестока, звёзды загораются и гаснут, и поэтому можно предположить, что высокомерие не должно быть частым явлением в компаниях.

Бизнесмены – это самые талантливые и умные люди на Западе, но неумение управлять такой эмоцией, как высокомерие, является их слабым местом. Почему-то это умение совсем не востребовано в мире, где один единственный неудачный день может превратить вас из замдиректора компании в «опытного менеджера, ищущего руководящую работу любого уровня».

Возможно, что самая серьёзная проблема, связанная с высокомерием, заключается не в том, насколько это неприятно окружающим, а в том насколько это наносит вред вашему собственному развитию. У погонщиков яков на Тибете есть поговорка: «Трава начинает расти с ложбин и только потом у подножья снежных вершин». Суть здесь в том, что человек без гордыни, скромный человек, гораздо лучше прислушивается к другим людям, независимо от того, на какой ступени служебной лестницы он находится и использует то, чему научился для достижения успеха, то есть большего количества зелёной травы.

Всегда есть возможность *чему-нибудь* научиться у каждого, с кем вы встречаетесь в течение рабочего дня, если вы только будете внимательно *слушать то, что они хотят вам сказать*. Это не означает, что вы должны принимать любое безрассудное предложение ваших сотрудников. Вы не случайно достигли того, чего достигли, поскольку умеете принимать правильные решения. Но часто вы будете узнавать от ваших сотрудников вещи, которые и им самим ещё не вполне ясны, некоторые наброски будущих направлений и решений. Собранные вместе они должны обрести форму правильной стратегии в ваших собственных мыслях. Если вы будете чуткими и внимательными на протяжении всего рабочего дня, если вы будете обходить все отделы, собирая обрывки разных идей, то это обязательно произойдёт.

Второе направление, над которым вы должны работать, заключается в том, чтобы не попадать в ловушку стремления жить ради признания другими. В определённый момент каждый человек приходит к такой степени зрелости, когда начинает делать то, что хорошо и правильно не потому, что его кто-то за это похвалит, а по причине того, что это просто должно быть сделано. И это самая правильная позиция. В сущности, можно сказать, что чем меньше вы нуждаетесь в признании других людей, тем лучшим руководителем вы являетесь. Мать заботится о своём маленьком ребёнке потому, что в этот период она именно тот человек, который должен это делать. И она учится жить, не ожидая никакой признательности или благодарности от того, кому она служит.

По-настоящему компетентные руководители и лидеры скорее ищут пути, чтобы выразить свою признательность другим. И самое лучшее, чтобы это было не одной из корпоративных стратегий, а их истинным восприятием ситуации. Такие руководители очень восприимчивы и внимательны к вкладу каждого их работника. Они высоко ценят и вознаграждают этот вклад *не* потому, что это хороший способ мотивировать подчинённых, а потому, что искренне *признают*, что каждый, кто их окружает, а не только они сами, играет важную и неотъемлемую роль в успехе компании, даже если этот человек машинный оператор или охранник.

Перестаньте ожидать, что вам должны петь дифирамбы, привыкайте выискивать возможность выражать признание и похвалу окружающим, и тогда, вдруг, обнаружите, что никто в вашем мире – ни покупатель, ни поставщик, ни работодатель – больше не вводит вас в заблуждение. И это будет результатом отпечатка, созданного искренним осознанием вклада тех, кто вас окружает.

В заключение важно подчеркнуть, что вы не должны быть неискренними и придумывать причины для вознаграждения и благодарности, когда никто их не заслужил. Однако любая компания вряд ли сможет нормально функционировать без спокойной и преданной работы группы людей, которые представляют собой как

бы сердцевину компании. Они работают так хорошо и так долго, что вы, возможно, даже перестали замечать, как много они для вас делают. Одно и то же повторяется и в личной жизни, и в корпоративной; чем ближе к нам человек, чем дольше он с нами, тем меньше мы ценим и признаём его служение. Вы не согласны? Тогда спросите себя: «Когда в последний раз я приносил домой шоколад и розы?».

37

Никто в компании не относится с уважением к вашим словам. Любое ваше предложение отвергается или считается неразумным

Решение. Любой, кому приходится участвовать в заседаниях совета директоров крупных компаний, оценит по достоинству это решение. Иногда это настолько очевидно, что вы начинаете бояться, что сходите с ума. В понедельник вы присутствуете на совещании, которое длится шесть часов без перерыва на обед «Вы можете потом посидеть часок за мой счёт в соседнем ресторане», – говорит босс. Но «потом» вы оказываетесь в эпицентре урагана проблем вашего отдела из-за того, что шесть часов, проведённые на заседании, вы были недосыгаемы. Известная вам история, но не о ней сейчас речь. Босс ждёт наших предложений на тему экономии денег в этом квартале. (Кстати, то, что вы сейчас прочтете, произошло на самом деле). Один из тех, кто сейчас пользуется особым расположением босса, встаёт и говорит: «Давайте начнём использовать старые отчёты, как бумагу для черновиков. Убедим людей, не доставать каждый раз чистые листы, и положим рядом с принтерами коробку с уже использованной бумагой, чтобы все её могли оттуда брать».

Босс окидывает вопросительным взглядом стол. Все согласны с предложением, хотя большинству из нас кажется, что компания не будет в слишком большом выигрыше, если кто-то будет ходить и раскладывать старые отчёты, но сама идея в правильном направлении.

«Хорошая идея, – говорит босс, – у кого есть другие предложения?»

Я поднимаю руку: «Что, если мы положим специальный коврик на полу в лифте, чтобы в нём застревали маленькие алмазы, которые выпадают из обуви сотрудников, выходящих из здания. Я каждый день вижу их там, когда ухожу с работы. Ведь потом они просто оказываются выброшенными вместе с остальным мусором из пылесоса уборщиков».

Дело в том, что в пакетах, которые мы постоянно использовали, были тысячи алмазов, и некоторые алмазы были действительно очень маленькими. И если вы хорошенько чихнёте или заденете горстку алмазов телефонным проводом, садясь на стул, или кто-нибудь бросит вам на стол карандаш, то на пол может упасть приличное количество таких камней. Ударившись об пол, они ведут себя загадочным образом: скачут, скользят, удирают через всю комнату неизвестно куда, и умудряются оказаться в таких местах, которые вам даже в голову не придут. Когда такое случается с горсткой мелких камней, вы очень осторожно встаёте (на случай если часть из них приземлилась вам на колени), а затем на цыпочках идёте в угол за маленькой метлой. На цыпочках нужно идти для того, чтобы камни своей острой вершиной не воткнулись вам в подошвы и не отправились вместе с вашими ботинками за охраняемые двери куда-нибудь в туалет или лифт, где по непонятным причинам многие из них выпадают. Именно поэтому я и предложил положить коврик в лифте.

Потом вы становитесь на четвереньки и начинаете ползать по полу, и никому это не кажется смешным, так как сам оказывается в таком положении, когда роняет камни. Вы аккуратно всё сметаете, а может быть, наклоняетесь ещё ниже, так чтобы ваш глаз мог уловить блеск потерянного чада даже на расстоянии нескольких футов. Будучи самым твёрдым из всех известных человеку материалов и обладая самым высоким коэффициентом преломления, а значит, и наилучшей способностью отражать свет от своей поверхности, алмаз имеет очень специфический отблеск, когда на него падает сверху луч света. Каждый, кто связан с алмазами, к этому отблеску очень восприимчив.

Иногда вы идёте по ковровому покрытию коридора среди директорских кабинетов и вдруг видите этот отблеск где-нибудь в углу, наклоняетесь, и через мгновение у вас на ладони оказывается невероятно маленький камешек. Это становится почти рефлекторным движением, напоминающим инстинкт. Помню, был такой необычный тротуар напротив International Paper Building на углу 47-й улицы и Авеню Америк, когда на сырой цементный раствор насыпали какой-то сверкающий порошок. По дороге домой этот тротуар меня просто сводил с ума, потому что включал мой инстинкт «алмаз-на-полу», и я всякий раз непроизвольно наклонялся, чтобы поднять бедный потерявшийся камешек.

К сожалению, они не всегда отблескивают вам прямо в глаза, потому что не всегда лежат под нужным углом к верхнему освещению, поэтому вы очень медленно и осторожно собираете со всей комнаты мусор. Затем вы встаёте на корточки и начинаете его перебирать. Тут могут быть и выпавшие волосы, и перхоть (которая слегка похожа на очень маленькие камушки), и кусочки вчерашней картошки фри, и массивные бумажные кружочки от дырокола, и скрепки (под которыми легко может скрываться камень). Здесь могут оказаться и все те алмазы, которые вы уронили и не нашли три недели назад. Вы никогда не можете найти все упавшие камни, поэтому часть из них всегда добирается до лифта.

Босс поворачивается на своём вертящемся кресле, которое есть почему-то только у него, и рычит: «Никогда ничего более глупого я не слышал, Роуч». Есть такие приёмы, которые позволяют стать невидимым и мне прямо во время заседания приходится к ним прибегнуть.

«У меня есть идея, – тихо произносит одна особа, которая весь этот месяц ходит у босса в любимчиках. – Помните те шоколадные плитки, которые мы к праздникам вручаем поставщикам и клиентам, на них ещё вверху написано «Андин»? Мне кажется, они слишком толстые. Давайте их развернём и срежем с каждой по полтора-два миллиметра шоколада, а потом из этих обрезков сделаем новые плитки!»

Босс откидывается в кресле с торжествующим видом и пристально на неё смотрит. Остальные пока не могут понять, не было ли это предложение шуткой (и таки не было), поэтому мы просто пытаемся выглядеть нейтрально, пока босс не скажет: «Глупо» (все кивают) или «Блестяще» (все кивают быстрее, с большим удовольствием).

Знаете, чем всё кончилось? Неделю спустя вы видите, как охранники укладывают в лифте чёрный резиновый ковёр, покрытый тонкими волокнами. Уставший и замученный, вы всё же опускаете взгляд вниз и инстинктивно ищите затерявшиеся на полу лифта камешки.

«Привет, ребята. А что это вы тут делаете?», – спрашиваете вы.

«Да, вот, укладываем новые коврики в лифте. Блестящая идея. Вы же знаете, как эти камни с ботинками каждый день сюда попадают. Эти коврики их точно поймают. Каждый вечер мы будем встряхивать коврики и отдавать вместе с золотым ломом

на фабрику, чтобы они опять оказались в алмазном отделе, а не в пылесосе уборщицы, которая их просто выбросит».

«Вот это да! Великолепная идея! И чья же она?»

«Естественно, босса. Он у нас голова».

Подобное неприятное переживание является результатом отпечатка, создаваемого во время бесполезных разговоров. Интересно, что мудрые книги древней Индии и Тибета, написанные тысячи лет назад, дают такое определение бесполезным разговорам: «Проводить время с удовольствием и интересом в разговорах о сексе, преступлениях, войнах и политике». Люди часто спрашивают меня, как мне удаётся вести одновременно так много проектов по всему миру? Ответ прост – я направленно избегаю пустых разговоров. Это часы и часы, проведённые с газетой и кофе, когда люди обсуждают события в мире, о которых они на самом деле ничего толком не знают, и на которые никак повлиять не могут.

К категории «бесполезных разговоров» вы можете отнести все новости из телевизионных программ, газет или журналов; практически все развлекательные программы по телевидению и радио; почти всё, что вы когда-либо рассказывали одному человеку о другом с единственной целью услышать себя самого. Хорошей проверкой того насколько статья в газете или журнале имеет к вам отношение, является так называемый «трёхдневный тест». Через три дня после того, как вы прочли всю газету от корки до корки (потому что ваш полёт был задержан и у вас, наконец, было время это сделать или по другой подобной причине) попытайтесь сесть и записать всё, что вы оттуда помните.

Вы обнаружите, что помните всего одну или две статьи и то без подробностей. Так какой же смысл их читать? Возможности нашего сознания удивительны, но не бесконечны. У вас, как в компьютере, пространство для новой информации ограничено.

Буддизм, по самым практическим причинам, очень высоко ценит молчание. У нас есть обычай уходить в продолжительные ретриты, длящиеся от нескольких дней до нескольких недель, где вы сознательно избегаете разговора в любой его форме на протяжении всего этого времени. Большинство людей в Америке и в Западных странах даже никогда не пытались делать что-либо подобное, если не брать в расчёт исключительные случаи (ларингит или пару дней дома из-за болезни). За всю вашу сознательную жизнь у вас, возможно, было всего один или два дня, когда вы ни с кем не разговаривали. И большинство разговоров совершенно ненужные и разрушительные. Если вы попробуете сделать практику молчания, то вы сами об этом узнаете.

Побыть некоторое время с самим собой в молчаливом одиночестве – это исключительный метод получения важных знаний относительно вашего бизнеса, но об этом мы поговорим позже. Достаточно сказать, что отпечаток, который заставил *увидеть себя игнорируемым даже тогда, когда ваше предложение было ценным*, результат вашего участия в бесполезных разговорах. Если такая проблема часто возникает в вашей жизни, то будьте ещё строже к себе и избегайте участия в пустых разговорах.

Решение. Для и этой проблемы вы должны стремиться полностью избегать пустых разговоров, и не только тех, которые мы описали выше, но и другую очень важную их разновидность. Именно этот вариант бессмысленных разговоров, преобладает в мире бизнеса. Суть его в том, что бизнесмен строит грандиозные планы, о которых громогласно заявляет, а потом ничего не делает для их осуществления. Это явление можно особенно отчётливо наблюдать во время конференций по составлению плана на будущий год. Часы и часы обсуждений пустопорожних планов и резолюций, когда буквально каждый знает, что в действительности выполнить их невозможно.

Я сейчас говорю не о чрезмерных обязательствах, которые берёт на себя честный предприниматель и не о полёте воображения того редкого типа людей, которые умеют и мечтать, и превращать свои безумные мечты в реальность. Разговор сейчас идёт о сырых, плохо продуманных планах, которые повторяются из года в год, и на обсуждение которых люди тратят уйму времени и энергии.

Чтобы вы прожили ближайшие годы с чувством уверенности в себе, каждый раз убеждайтесь, что вы говорите только о тех вещах, которые действительно предполагаете осуществить и не тратьте драгоценное время своей жизни на не релевантные для вас вещи. Существует очень тонкая грань между мечтой и видением, между фантазией и надеждой и мерой различия между ними является то, насколько вы действительно готовы реализовывать ваши мечты для создания новой реальности.

Решение. Способность отдыхать, умение забыть на некоторое время о работе и действительно получить удовольствие от заработанного отпуска – это не врождённое качество и не случайное везение, которое достаётся только счастливым. Это результат определённых ментальных отпечатков.

Эти отпечатки создаются, когда мы намеренно избегаем любых разговоров, в которых нет смысла. К ним относятся сплетни или разные глупые идеи, или обсуждение планов, которые вы на самом деле и не намеревались предпринимать. Путеводной нитью здесь для вас является *чувство целесообразности*. Идея в том, чтобы говорить только тогда, когда есть причина для разговора, когда есть цель, которую вы стремитесь достичь или действие, которое вы намереваетесь выполнить. Результатом такого поведения будет чувство удовлетворённости и реализованности. Вы реализуете и то, что вы говорите и вообще свою жизнь. Запомните, что если сегодня вы уже участвуете только в тех разговорах, в которых есть смысл, то очень может быть, что в вашем сознании остались *прежние* отпечатки. Сейчас они проявились, и вы увидели себя одним из тех грустных людей, которые неспособны наслаждаться своим отдыхом. Если вас беспокоит проблема, вызванная этими специфическими семенами, то *именно* вы должны строжайшим образом следить за тем, чтобы не создавать даже *малюсеньких* отпечатков такого качества.

40

Вы замечаете, что у вас проблема со своевременностью. Вы выходите на рынок, именно тогда, когда он падает. Вы забираете деньги в момент бума на бирже, а цена продолжает расти ещё долго после этого. Кажется, что ваш новый продукт всегда выходит одновременно с аналогичным продуктом вашего конкурента, у которого он чуть лучше. У вас появляется крупный заказ буквально через пару дней, как главный поставщик повысил свои цены

Решение. Отпечатки этой проблемы тоже берут начало в пустых разговорах, когда вы бесполезно тратите время и энергию других людей и свою собственную на обсуждение проектов, которые – если вы об этом немного подумаете – на самом деле и осуществлять никогда не собирались.

41

Люди не слушают вас, когда вы их просите что-либо сделать

Решение. Это другая разновидность проблемы № 37, когда никто не относится с уважением к вашим словам. Как вы уже сами можете догадаться, отпечатки, вызывающие эту проблему, создаются во время вашего участия в разговорах, в которых нет никакого смысла. Если вам мешает эта проблема, то хорошо думайте перед тем, как что-то сказать. Говорите только то, что действительно может быть полезным и действительно значимым для людей в вашем окружении.

42

Кажется, что люди в вашей компании всё время ссорятся друг с другом

Решение. Вы знаете, какой урон наносят успешной работе компании конфликты между её сотрудниками. Отдел, в котором сотрудники поддерживают друг друга, практически не требует управления сверху. В то время, как в отделе, где происходят постоянные ссоры и конфликты, одновременно и производительность падает, и атмосфера становится тяжёлой и удушливой. Напряжённая работа придаёт людям силы и укрепляет между ними отношения, а напряжённое общение высасывает силы, как из всего отдела, так из каждого отдельного сотрудника. Почти каждый обеденный перерыв во время моей работы в «Андин» уходил на разговоры с поссорившимися сотрудниками в попытке их примирить друг с другом. Часто мне казалось, что я получаю зарплату за то, что поддерживаю мир в компании. И когда мне удавалось поддерживать мирное состояние, то производительность возрастала сама собой.

Как уже говорилось в решении бизнес – проблемы №6, любые ссоры в компании – и ваши собственные, и ссоры между вашими сотрудниками – это результат отпечатков, которые возникают, когда мы одному человеку говорим плохо о другом и в результате их отношения ухудшаются. Эти люди могут быть между собой и друзьями, и врагами, и малознакомыми сотрудниками из разных отделов, но в результате того, что вы сказали одному из них о другом, их отношения стали более отдалёнными, чем до того, как вы начали говорить. Чтобы нейтрализовать этот

отпечаток, начните соединять людей всюду, где вы только можете, даже в самой незначительной форме, и делайте это с утра до вечера.

Наряду с этим вы должны сделать особое усилие, чтобы перестать думать плохо о любом сотруднике компании. У каждого руководителя есть несколько человек из числа других руководителей, которые в прошлом ставили ему палки в колёса. И сейчас, когда вы слышите, что у кого-нибудь из них возникла проблема, с трудом удерживаетесь от чувства радости по этому поводу, даже если эта проблема плохо отразится на всей компании, да и на вас тоже.

Это одни из тех особых отпечатков, которые закладываются в подсознание, набирают там силу, а потом поднимаются в сознание в форме нашего восприятия ссорящихся между собой и с нами людей. Когда мы получаем удовольствие от неудач других, мы сажаем новые семена, которые взойдут новыми ссорами и конфликтами вокруг нас. Думаю, что вам картина ясна. *Почти все плохие отпечатки, которые мы когда-либо заложили в наше сознание, заставили нас видеть именно то, чего мы так хотели избежать в момент создания первого отпечатка.* Колесо вращает само себя.

43

В социальной атмосфере, в которой вы живёте и занимаетесь бизнесом, нет уважения к честности. Вокруг вас только глупцы строго соблюдают нравственные нормы, а остальные живут по принципу: «для победы все средства хороши»

Решение. Сейчас мы дошли до самых серьёзных бизнес-проблем, до тех, которые относятся к общей чистоте того, что мы называем «мировоззрением» в нашем конкретном бизнесе или в отрасли. На самом деле есть и рынки, и целые отрасли коммерческой жизни, где честность находится в гораздо большем уважении, чем в других секторах, и каждый опытный бизнесмен скажет, что работа в таких индустриях приносит постоянное чувство удовлетворения. В то же время оказаться в мирке, где честность считается глупостью, уже само по себе унижительно. И надо быть очень толстокожим, чтобы не почувствовать разницы.

Если вы оказались в подобной ситуации, то первым делом нужно понять, что с коррупцией вокруг вас вы не можете бороться внешними средствами, вы не можете избежать окружения не соблюдающих этические нормы людей, изменяя ваши внешние обстоятельства, потому что это совсем не то, что вызывает существование этих людей. Виновны в этом только ваши отпечатки. По ходу работы мне приходилось брать на работу буквально сотни людей, и некоторые из них неожиданно увольнялись. Разговор обычно происходил так:

— Я решил уйти из компании.

— Почему, что-то не в порядке? Я могу чем-нибудь помочь?

— Не имеет смысла. Дело в том, что такой-то (обычно это кто-то, кто сидит рядом и занимает чуть-чуть более высокую должность) сводит меня с ума. Я не могу ходить из-за него на работу, этот человек абсолютно некомпетентен, и я чувствую, что смогу сделать больше в другой фирме, где у меня будет более умный начальник. На самом деле я уже прошёл интервью в другой компании, и меня приняли. Так что сейчас я вам сообщаю о своих двух последних неделях работы.

— Ну, что же, хорошо. Я вижу, что действительно не могу ничего сделать. Только поддерживайте с нами связь и дайте знать, как вам на новом месте. Кстати, в алмазном бизнесе предупреждение об уходе за две недели принимается обычно с

благодарностью. Вы просите недовольного сотрудника оставаться на своём месте, а сами делаете три телефонных звонка. Один в службу безопасности, чтобы охранник постоял рядом с сотрудником, пока тот освобождает свой стол (на случай, если парочка потерянных камней переплыли туда в то время, когда он работал в состоянии недовольства). Второй в отдел кадров, чтобы аннулировали его пропуск в хранилище. И последний в бухгалтерию, чтобы они немедленно выписали ему чек на двухнедельное выходное пособие, поскольку это гораздо дешевле, чем позволить ему уйти с несколькими, пусть даже маленькими, бриллиантами. Во всяком случае, через три недели вы связываетесь с бывшим сотрудником, чтобы поинтересоваться его новым местом, кроме того, будет нелишним получить немного информации о том, чем занимаются ваши конкуренты. Чаще всего этот человек кажется вполне умиротворённым и довольным своим новым положением. Вы просите его снова выйти на связь через шесть месяцев, чтобы быть в курсе его дел. И тогда, практически всегда, вы начинаете слушать те же самые жалобы, что были у него и в вашей компании.

Как видите, отпечатки, которые создают плохих людей в вашем окружении, не изменяются от изменения внешних обстоятельств. Тибетцы говорят, что для большинства из нас верно следующее: если мы зайдём в комнату, где находятся 10 человек, то три из них нам понравятся, три из них нет, а четверо оставшихся будут безразличны. Если мы зайдём в другую комнату, где тоже находятся 10 человек, то всё повторится сначала. Даже если мы соберём вместе 10 человек из тех, что нам понравились, в трёх или четырёх комнатах, то нам опять трое понравятся, а трое нет.

Это не определяется внешней реальностью. На самом деле это вообще не существует. Всё определяется только нашими ментальными отпечатками. Не ищите вне своей отрасли что-нибудь «почестнее». Измените свои собственные отпечатки, тренируйте в себе внутреннюю честность, а потом сядьте удобно и наблюдайте за изменениями в вашей собственной отрасли. Изменение это вызвано вашими новыми отпечатками, а не тем, что вы убегали из неприятной ситуации, что само по себе никогда не работает.

44

Вы обнаружили, что теряете связь с бизнесом. Проблемы тяжелее поддаются разрешению. Вам сложнее стало отслеживать изменения вокруг вас. Вам кажется, что вы стали медленнее, чем раньше, находить пути выхода из сложных ситуаций

Решение. Мы уже много говорили о том, как наши отпечатки создают наше физическое окружение и определяют поведение людей, с которыми мы встречаемся в течение дня. Ну, а что с вашим сознанием, что с вашим интеллектом? Древние книги тибетской мудрости говорят, что наша способность к ясному мышлению – это тоже результат определённых ментальных отпечатков, созданных в прошлом. Они также добавляют, что если вы постоянно пренебрегаете правилом, что добрые дела ведут к хорошему, если вы постоянно отказываетесь признавать эту глубочайшую истину, то пострадает ваш интеллект.

Те, кому выпала честь жить рядом с тибетскими Ламами, могут рассказать много историй об их удивительных озарениях в самых обыкновенных ситуациях. Один мой друг как-то ехал по Индии с одним недавно прибывшим Ламой, беженцем из Тибета. Это был пожилой монах, который провёл всю свою жизнь в отдалённом уголке

Тибета, и сейчас ехал на машине буквально в первый раз. Машина по дороге сломалась, и водитель открыл капот, чтобы проверить мотор.

Лама тут же вышел, поскольку древние книги говорят, что полезно смотреть, как другие люди делают то, что вы делать не умеете, поскольку когда-нибудь в будущем вам это может пригодиться, чтобы помочь кому-то ещё. Лама начал изучать вещи, которые видел в первый раз в жизни и с помощью нескольких известных ему английских слов задал вопросы о работе некоторых ходовых частей. А затем указал на генератор и сказал: «Его вы должны починить».

И, конечно, не ошибся. Я часто себе представляю, как сознание Ламы, словно компьютер, прокручивает все возможные функции каждой детали автомобиля. И из полученного объяснения о работе некоторых частей он мысленно смог воссоздать устройство двигателя внутреннего сгорания, а затем, используя свою железную логику, обнаружить то место, где была поломка.

Эти сверхъестественные мыслительные способности, необыкновенная быстрота и точность в решении проблемы, намного превосходящая скорость у обычных людей, вовсе не являются результатом наследственности или особого питания, или даже тренировки. Эти качества вызваны ментальными отпечатками, созданными в прошлом. И самый действенный способ создания таких отпечатков – *это понимание того, как отпечатки работают*, создавая мир вокруг нас, а затем действовать, исходя из этого понимания, то есть неуклонно следовать пути личной честности.

45

Кажется, что принципы справедливости никак не работают в вашей жизни. Каждый раз, когда вам наносится ущерб либо со стороны сотрудников, либо конкурентов, ваше руководство никогда не даёт вам ни помощи, ни поддержки, которых вы от них ожидаете

Решение. Если вдуматься, то отсутствие поддержки и защиты со стороны руководства, на которые вы вправе рассчитывать, представляет собой фундаментальное нарушение самого порядка вещей. Возможно, что ничто вас так не огорчает, как нарушение ваших прав и отсутствие их защиты со стороны тех, кто это должен сделать. Это особое ощущение, эта особая реальность имеют свои причины. Ими являются ментальные отпечатки, оставленный в вашем сознании, *когда вы отказывались принять истинный порядок вещей*, а именно то, как вещи функционируют на самом деле и, в особенности, первое правило ментальных отпечатков. Это первое правило гласит, что ментальный отпечаток, оставленный негативным поступком, то есть деянием, преднамеренно и сознательно приносящим вред другому, может привести только к негативному результату: к негативному ощущению, негативному восприятию мира вокруг или внутри вас.

И вы пренебрегаете этим принципом каждый раз, когда вы верите в обратное и согласно этому поступаете, то есть всякий раз, когда сознательно предпринимаете негативные действия в надежде обрести какие-то выгоды для себя. Мы говорим о небольших преувеличениях (негативный след) с целью заключения договора (желаемое ощущение); уклонения от налогов (негативный след) с целью получить больше денег (желаемое ощущение); поиск путей не платить пошлину на импорт (негативный след), чтобы снизить цены на продукцию и повысить её конкурентоспособность (желаемое ощущение). **Очень важно понять, что позитивный результат (коммерческий и личный успех) не может возникнуть из негативной причины (причинение вреда кому-то другому или его обман).**

Иными словами, совершенно невозможно, чтобы негативный отпечаток приводил к желаемому ощущению. Каждый раз, когда вы всего лишь *думаете так*, каждый раз, когда вы прямо или косвенно отвергаете естественный порядок вещей, вы опять закладываете в свое сознание отпечаток, который заставит вас видеть, что общественный уклад вашего мира перевернут с ног на голову. В данном случае это означает, что суд или ваше руководство будут против вас, даже если правда на вашей стороне.

Отсюда следует до боли простое решение: *найдите время и возможность* ознакомиться с представленными здесь новыми (для Запада) идеями, с целостной концепцией того, что *ваш мир – это результат вашей внутренней честности или её отсутствия*. Преодолейте эту опаснейшую лень западной культуры, которая больше уже не хочет думать о том, откуда на самом деле происходит мир и все те ужасные вещи, которые в нём творятся. Почему один бизнесмен терпит провал за провалом, а другой преуспевает, когда оба, по сути, предпринимают одни и те же действия? Негативные события должны быть следствием негативных поступков; постарайтесь понять, почему и как, а затем откиньтесь в кресле и наслаждайтесь результатами.

46

Вы постепенно приходите к пониманию того, что за время вашей карьеры в мире бизнеса уровень вашей внутренней честности заметно и опасно снизился

Решение. Последнее решение последней проблемы в этой главе книги, которая посвящена вашей внутренней целостности в бизнесе, будет для вас совсем неожиданным. *Ощущение утраты вами честности навязано вам отсутствием в прошлом вашего уважения к честности.* Проще говоря, вы так долго следовали принципу, что в бизнесе честность неуместна, что теперь сами должны столкнуться с утратой своей честности. Но настоящая беда в том, что сам скрытый потенциал, который принёс вам безумный успех, теперь будет работать против вас, потому что отпечаток, не позволяющий вам правильно понять, откуда на самом деле берутся вещи, является наиболее сложным для нейтрализации. А поскольку *для того, чтобы нейтрализовать отпечатки, необходимо их понять*, то неспособность понять, как преуспеть в бизнесе и стать счастливым в жизни, продолжает воспроизводить саму себя и приводить к дальнейшему непониманию этих вещей.

Решение, конечно же, заключается в том, чтобы преодолеть своё природное сопротивление мировоззрению, изложенному в этой книге. Если вы подумаете об этом, то поймёте, что многие из ваших сегодняшних понятий и верований о том, откуда приходит успех, были заложены в вас в очень раннем возрасте. Большую часть представлений о жизни вам передали учителя начальных классов; если бы вам довелось встретить их сейчас, то их суждения, без сомнения, показались бы вам смешными. Чтобы быть действительно успешным, вы должны научиться преодолевать те составляющие вашего мышления и поведения, которые за десятилетия вашей жизни зарекомендовали себя или как вовсе непродуктивные, или в лучшем случае непредсказуемые с точки зрения ожидаемого вами результата. Все выдающиеся люди всех времён в любой части мира должны были пересмотреть те убеждения, с которыми они выросли.

Не оставляйте успех вашего бизнеса и вашей жизни во власти непроверенных предположений, предубеждений и предрассудков вашей собственной страны и культуры. Представления вашей культуры о хорошем и плохом, правильном или

неправильном, успешном или неуспешном меняются даже на протяжении вашей собственной жизни. Когда я был ребёнком и рос на юго-западе Соединённых Штатов, там самым большим грехом считалось быть замешанным в том, что называлось «гонять номера».

Я не знал, что означает «гонять номера» и спросил об этом свою маму. Она сказала, что только плохие люди этим занимаются в основном в южной части города за железной дорогой. Они колют героин в руки, напиваются в баре и гоняют номера. «Гоняли номера» следующим образом. Все заходили в тёмную комнату, где давали ведущему деньги, а он им вручал за это номер. Потом, когда было собрано много денег, и каждый получил свой номер, то ведущий закрывал глаза и вытягивал номер. Владелец этого номера получал все деньги, за вычетом комиссионных, что брал себе за труды ведущий.

В наши дни в Соединённых Штатах это называется «лотерея». Сейчас лотереей занимается даже правительство, а раньше тех, кто «гонял номера», сажали в тюрьму. Теперь же организаторы лотерей помогают народу, хотя они делают то же самое. Правда, теперь это этично. В двадцатых годах прошлого века в Соединённых Штатах хранение и употребление алкоголя считалось государственным преступлением, а теперь это легальное и утончённое удовольствие. Блестящие отцы-основатели Америки держали чернокожих людей в рабстве и десятилетиями обсуждали вопрос, животные это или всё-таки люди. Сегодня в Нью-Йорке является преступлением издевательство над домашними животными, по-видимому, потому, что у них есть чувства. И каждый год миллионы очень похожих животных забиваются в Соединённых Штатах на мясо. По-видимому, потому, что у них чувств нет.

Я не призываю вас бороться с азартными играми или расизмом, есть мясо или не есть мясо. Я говорю лишь о том, что проповедует ваша культура. Вы не можете просто слепо доверять тому, чему вас учили с детства взрослые – будь то учителя начальных классов, родители или люди из ваших церквей или храмов. Вы не можете просто слепо признавать то, что всем известно, законно или общепринято в произвольное время в той маленькой части мира, которую вы зовёте домом. Вы не можете слепо следовать какому-то способу ведения бизнеса только потому, что именно сейчас именно ему следуют другие люди.