

КОНСТАНТИН ХАРСКИЙ

---

# Ценностное управление для бизнеса



# Константин Харский

## Ценностное управление для бизнеса

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=41831227](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41831227)  
ISBN 9785449645340*

### Аннотация

В тени каждого поступка стоят ценности. Именно они определяют, что сделает ваш сотрудник в каждой конкретной ситуации. И если вы как руководитель не выстраиваете систему ценностей своих подчиненных, то вы фактически развязываете им руки, предоставляя полную свободу действий. Что же такое «Ценностное управление»? Узнайте про ценности всё. Узнайте, как они управляют нами и нашими компаниями. Кратко о книге: ценности имеют огромную власть над нами. Книга о том, как научиться управлять ценностями.

# Содержание

Что такое «Ценностное управление»	6
О книге	10
День первый	13
Тема: Личные ценности	13
Первая функция ценностей (F1)	21
F1.1. Первая функция ценностей и рождение мира	21
F1.2. Первая функция ценностей и воспитание	25
F1.3. Первая функция ценностей и причинно-следственные связи	26
F1.4. Первая функция ценностей и взаимопонимание	34
F1.5. Первая функция ценностей и страсть	35
F1.6. Первая функция ценностей и реклама (коммуникация)	37
F1.7. Первая функция ценностей и in/out	39
Вторая функция ценностей (F2)	44
F2.1. Выбор жизненного пути и «Обоснователь»	49
F2.2. Выбор жизненного пути и «МонолитЕдиномышленников»	55
F2.3. Выбор жизненного пути	60

и предсказания

F2.4. Выбор жизненного пути и кризисы

62

Конец ознакомительного фрагмента.

68

# Ценностное управление для бизнеса

**Константин Харский**

*Вам, которые учили и продолжаете учить меня*

© Константин Харский, 2019

ISBN 978-5-4496-4534-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Что такое «Ценностное управление»

В тени каждого поступка стоят ценности. Именно они определяют, что сделает ваш сотрудник в каждой конкретной ситуации. И если вы как руководитель не выстраиваете систему ценностей своих подчиненных, то вы фактически развязываете им руки, предоставляя полную свободу действий. Что же такое «Ценностное управление»?

Во-первых, это предсказуемость действий вашего персонала.

Подумайте, является ли для вас «предсказуемость поведения» ценностью? Действительно ли она важна? Или вы любите сюрпризы? Если вы руководитель, то мне легко догадаться, каков ваш ответ. Каждый управленец хочет, чтобы его подчиненные поступали определенным и совершенно предсказуемым образом. Но не каждый знает, как этого добиться. Полная свобода действий приемлема в единственном случае – если работа сотрудников сплошная импровизация и, что еще важнее, эта самая импровизация полезна для бизнеса.

Что бы это могла быть за профессия... Секретарь? Нет. Водитель? Нет. Экспедитор? Боже упаси! Продавец? Ну уж нет – он такого может «наимпровизировать», что компания

устанет потом отвечать по выданным обязательствам. Пожалуй, единственный вариант – свободный художник. Но вот только с руководителями они работают редко, все больше на себя и то при особом вдохновении.

А в обычном коллективе приходится расставлять приоритеты в головах своих подчиненных, и эти приоритеты должны быть согласованы с приоритетами подразделения и компании в целом. Понимание и расстановка приоритетов – это и есть «Ценностное управление».

Во-вторых, «Ценностное управление» – это явное и специфическое согласование усилий внутри компании. Многим из вас известны конфликты приоритетов внутри компании? Каждому.

Конфликты возникают не потому, что приоритеты в силу заложенных в них противоречий вступают в противоборство. А потому что в компании нет единой системы координат. К примеру, приоритеты отдела продаж будут обречены на конфликт с приоритетами бухгалтерии, если нет согласованного ценностного интерфейса.

Ценностный интерфейс, конечно же, не искоренит всех конфликтов. Но это и не требуется. В определенном смысле конфликты бизнесу даже полезны. Главная задача интерфейса – организовать совместную согласованную работу даже конфликтующих подразделений. В идеале, после настройки всех ценностных интерфейсов, компания превращается в МонолитЕдиномышленников (термин пишется без пробеле-

ла).

И наконец, в-третьих, «Ценностное управление» – это поиск и принятие таких приоритетов, которые обеспечат компании достижение её целей.

Чтобы понять, как обстоит дело с пониманием приоритетов и их связью с целями бизнеса в вашей компании, задайте себе вопросы:

- Какова цель нашего бизнеса?
- Чем или какими приоритетами мы руководствуемся?
- Как наши приоритеты соотносятся с целями бизнеса?

Многие компании заявляют, что цель их бизнеса – «получение прибыли». Но при этом они даже не задумываются об экономии электроэнергии. Почему? Потому что приоритет «экономия» не доминирует в их системе ценностей. Но ведь «сэкономленный рубль» – это рубль чистой прибыли?! Такой подход вызывает определенные сомнения. Быть может цель все-таки не получение прибыли, а увеличение товарооборота? В этом случае забота об экономии, действительно, непервостепенная задача. Либо цель все-таки получение прибыли, но приоритеты не согласованы с целями бизнеса. И это большая проблема. Потому что сотрудники хотя и помнят о целях, но руководствуются все-таки приоритетами.

А приоритеты ваших сотрудников работают на достижение цели бизнеса?

Если раньше вы над этим никогда не задумывались, веро-



ятность приемлемого согласования целей бизнеса и его приоритетов крайне мала. Хотя, может быть, вам повезло? В нашей стране и такое бывает. Я подобного везения, правда, не наблюдал, а вот ситуации, когда цели бизнеса декларируются, но выбор приоритетов предоставляется самим сотрудникам в надежде на их опыт, здравый смысл, лояльность... встречаю часто. Такие случаи я называю МКТЛ (Мне Кажется, Так Лучше), когда каждый руководствуется своей собственной системой ценностей. Представляете компанию численностью 100 человек или даже 1 000, и там 100 или даже 1 000 взглядов на то, что и как следует делать?! Еще сильно повезет, если эти 100 или 1 000 окажутся ленивы и безынициативны... А если деятельны? А если к тому же ещё и не лояльны компании?

**Ценностное управление – это способ связать цели бизнеса и приоритеты, руководствуясь которыми сотрудники будут согласованно и предсказуемо достигать цели бизнеса.**

## О книге

Эта книга является доработанной стенограммой семинара «Ценностное Управление», который регулярно проводился на протяжении последних пяти лет. И вот пришло время обобщить информацию и изложить ее в письменном виде. Это связано с целесообразным использованием ресурса. Я говорю о собственном времени. Мы продвинулись дальше в понимании приоритетов человека и компании. Мы хотим больше времени уделять не обучению, а корпоративным проектам по внедрению принципов «Ценностного управления». А кто будет проводить семинары, учить и продвигать идеи «Ценностного управления» в массы, так сказать?

Задача книги приоткрыть для читателя всю прелесть понимания и управления собственными приоритетами, а также прелесть и силу понимания и управления приоритетами своих компаний, департаментов, подразделений, отделов и подчиненных.

В этом месте я должен был бы, по условиям жанра, попросить Вас, уважаемый читатель, выполнять упражнения так, если бы Вы были не читателем стенограммы семинара, а его участником, но я знаю, как мало людей следует этой просьбе...

Продолжим о книге. Речь ведущего семинара, как правило, не выделяется в тексте. Но, если этого требует логика

изложения, мы используем сокращение «Ведущий семинара». Вопросы и реплики участников предваряются словом «Участник (-ца) семинара». Если же в обсуждении участвовало несколько человек, тогда используются их инициалы или номера, например: «Участница №2».

Я стремлюсь проводить семинар энергично и весело. Поэтому часто использую «шутки юмора» и «французские выражения». В книге, которая не претендует на художественность, передать атмосферу непросто. Мы решили, что в тех местах текста, где нельзя однозначно понять, шутят или нет участники, мы используем значок :) для обозначения шутки. Для паузы, имеющей значение, мы используем многоточие... Этот же символ вместо музыкальной кнопки издает сигнал: «Подумайте!» Обычно на семинаре ведущий в это время замолкает и позволяет слушателям найти свой ответ на вопрос или составить собственное мнение относительно только что полученной информации. Некоторые слушатели в этот момент пишут, что они сделают по возвращении в свои компании... Возможно и вам пригодится листок для записей при чтении книги.:)

Следуя собственным этическим нормам, мы намеренно тщательно искажаем имена людей, названия городов и компаний для того, чтобы никто, и даже сами герои примеров, себя не узнали. Это особенно важно, когда мы говорим о ценностях. Надеюсь, вы согласитесь со мной по ходу чтения книги.

Все совпадения имен, названий, дат, обстоятельств являются случайными.

# День первый

## Тема: Личные ценности

Давайте убедимся, что мы одинаково понимаем, что такое ценность. Я начну, а вы продолжите. Я назову то, что считаю ценностью. Может быть, это моя ценность, может быть, нет – это неважно. Главное, что я считаю произнесенное слово ценностью. Итак, я начинаю: «Лифт».

Участники в свободном порядке стали называть по одной ценности:

- Семья.
- Дети.
- Здоровье.
- Собственный бизнес.
- Свобода.
- Экология.
- Дети.
- Деньги.
- ...

– О, отлично, деньги прозвучали – можно остановиться. В некоторых группах приходится намекать и сигнализировать – забывают про деньги наши люди, и мы узнаем, почему.

Итак, мы слышали разные слова. Полагаю, все согласны, что за ними стоят ценности, причем совершенно разные. Но как мы узнаем это? Что за языковая интуиция включается и говорит нам: это ценность, а это нет?

Участник семинара:

– Похоже, что всё есть ценность. Даже лифт. Например, для человека, который сейчас поднимается по лестнице на девятый этаж. И для владельца здания – лифт тоже ценность, только какого-то другого рода. И для конструктора, который придумал этот самый лифт, это третья, совершенно особенная ценность.

Ну, не здорово ли? Вокруг нас сплошные ценности! И совершенно неважно, что для меня лифт может и не быть ценностью – я как раз сейчас поднимаюсь на девятый этаж, в качестве зарядки. Достаточно, чтобы это было ценностью для кого-то в какое-то конкретное время. Вот, зубочистка... ну такой пустяк, что даже и говорить не о чем. Но при определенных обстоятельствах для некоторых людей простая зубочистка может стать жизненно важной ценностью.

Мы с вами вступаем в удивительный и волшебный мир – мир ценностей. Самое время дать определение:

Ценность – это всё, что может быть субъективно важным для кого-либо в какое-либо время. Всё.

Дальше идем с пониманием, что в мире нет абсолютных пустяков. На свете просто нет ничего, что было бы никому никогда и ни при каких обстоятельствах не важно. Если у вас

все-таки есть предположение, что вы нашли абсолютный пустяк, поделитесь им со мной по почте или через сайт. Будет очень интересно познакомиться с вашими заблуждениями.:)

Есть еще один термин, который мы часто будем использовать как синоним к слову «ценность». Это слово – «приоритет». Но у него есть небольшое отличие. Приоритет – это не просто «тоже ценность», это «ценность, имеющая свое место в иерархии других ценностей».

Человек может сказать: «Для меня важна работа». Из этого мы можем сделать только один вывод – работа для него ценность. Другой человек говорит: «Скорость обслуживания на АЗС для меня самое важное». Ага, тут есть указание и на ценность – «скорость обслуживания», и на то, что эта ценность является приоритетом, то есть имеет собственное место в иерархии других ценностей – «для меня самое важное».

Нужно учитывать, что люди редко ясно представляют собственную систему ценностей и поэтому, как правило, обманывают и обманываются, когда говорят о ней. А ведь мы им верим. Проводим исследование, измеряем уровень удовлетворенности качеством обслуживания на АЗС и получаем ответ, «что скорость обслуживания – самое важное» и действуем так, будто это правда. А если нет? Попробуем проверить и обратимся к тому же клиенту АЗС снова.

«Вы говорите, что скорость обслуживания для вас на первом месте? Отлично! Купите вот эту „карту клиента“ – мы

гарантируем, что время заправки будет минимально возможным, но стоимость бензина для вас будет на 15% выше».

Дальнейшие действия клиента покажут, действительно ли «скорость обслуживания – самое важное»...

Итак, приоритет – это ценность, имеющая свое более-менее определенное место в иерархии других связанных ценностей (приоритетов).

Только действия человека наглядно демонстрируют его истинные ценности. А вот слова – нет. Соврать «на деле», поступком тяжело. Но истории известны и такие таланты: Штирлиц должен был лгать поступками, чтобы его не разоблачили. То есть он должен был руководствоваться не собственными приоритетами, а приоритетами фашистского офицера. А тут огромная опасность заиграться и забыть, какие приоритеты твои, а какие принадлежат исполняемой роли. Почему, по-вашему, актеры, поиграв на сцене в любовь, порой женятся? Они, хвала Станиславскому, входят в роль и для убедительности действуют (на сцене), руководствуясь не собственными приоритетами, а требованиями режиссера и приоритетами, прописанными в самой роли. И уже потом свет погас, зрители разошлись, и только актеры по-прежнему в роли... как уж тут без марша Мендельсона обойтись в честь новой пары влюбленных.:)

Мы еще не раз вернемся к вопросу: «как выяснить ценности и приоритеты человека, группы, компании или бренда?» Сейчас важно зафиксировать одну единственную мысль –



только поступки отображают истинную систему ценностей, да и то есть исключение, которое мы обсуждали выше. Слова человека, также как и декларации бренда или компании, должны доказываться делами. В противном случае все выльется в банальную ложь или самообман.

Как мы можем изучать ценности? Нашему сознанию нужны границы, схемы, критерии, чтобы различать и управлять. Вот как, к примеру, ребенок исследует, что такое вода? Он видит границу: «вот тут вода», а «вот тут ее уже нет». В чем разница? В том, что когда тыходишь в границу «вода», одежда становится мокрой... Ага... Понятно... Граница позволила ребенку что-то понять и что-то для себя решить. А что ребенок знает о воздухе? Ничего. До какого-нибудь пятого класса школы он не знает про воздух ничего, потому что в его мире, воспринимаемом органами чувств, нет границы: «воздух» – «не воздух».

Нам, исключительно для целей обучения, нужны границы. Мы их сейчас создадим, а потом, когда научимся работать с ценностями, уберем.

Некто, идет в полной темноте. Вот, взгляните...

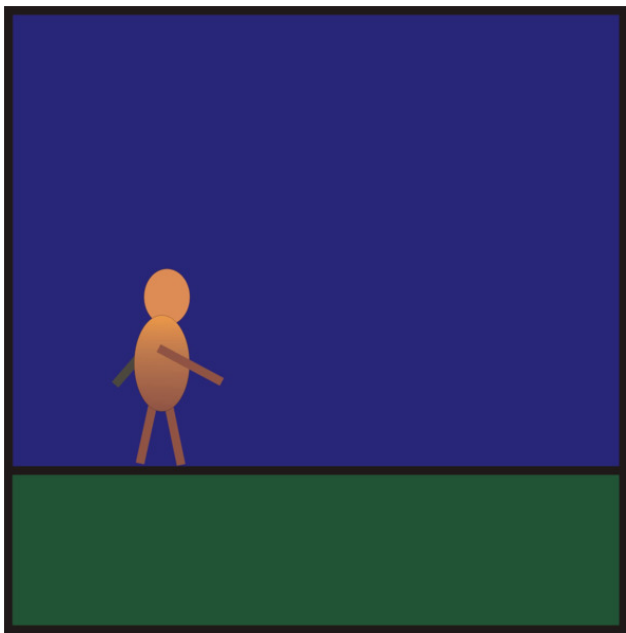


рис. 1.

Ничего не видно. Многие люди устроены так: если ничего не видно – значит, ничего и нет. Они верят только в то, что явно воспринимают своими органами чувств. Некоторые добавляют к числу источников достойных доверия собственное воображение. Тогда, представив, что в темноте скрывается крокодил, человек будет реагировать на опасность так, будто она вполне реальна и осязаема.

Обратите внимание, как драматически изменится мир, если в руках человека появится фонарик...

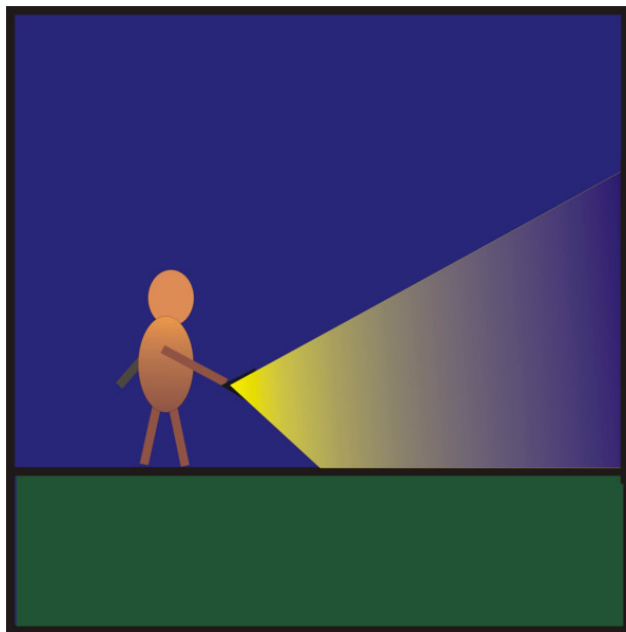


рис 2.

Появление фонарика производит революционное изменение: появляется граница. Теперь мир делится на видимый и невидимый. То, что попадает в поле зрения, теперь оказывает влияние. А то, что скрыто темнотой, по-прежнему для

него не существует. Ценности, как фонарик, делят окружающий мир надвое. То, что хоть сколько-нибудь важно для человека, попадает в луч «ценностного фонарика» и замечается даже при неблагоприятных условиях. То, что неважно для человека, будто имеет «шапку-невидимку».

Сумму ценностей человека или компании с учетом их иерархии и взаимодействия мы будем называть: «Система ценностей».

# **Первая функция ценностей (F1)**

Первая функция ценностей – «Деление мира надвое» – настолько важна, что мы еще не раз к ней вернемся. Главное следствие звучит так: от вашей системы ценностей зависит, каким вы видите окружающий мир. В дальнейшем, когда нам потребуется сослаться на первую функцию ценностей, мы будем использовать сокращение «F1» или говорить «первая функция (ценностей)».

Теперь, помня о том, что система ценностей позволяет нам видеть только часть мира, мы обсудим несколько выводов из первой функции.

## **F1.1. Первая функция ценностей и рождение мира**

Позвольте вначале небольшую метафору.

Представьте, что сегодня утром к вам приехал родственник из каких-то очень диких мест, где нет и никогда не было ни электричества, ни других благ цивилизации. Вам надо уходить на работу, по каким-то причинам вы не можете выставить родственника на улицу и решаетесь оставить его одного в своей квартире. Проявляя заботу, вы включаете телевизор, чтобы он не скучал, показываете холодильник и туалет, и с тревогой в сердце уходите. Вечером, вернувшись до-

мой, вы застаёте родственника в том же кресле за просмотром все того же канала. Удивляясь его «дикости», вы берёте в руку пульт дистанционного управления и начинаете переключать каналы, спрашивая, что ему интересно... Ваш родственник смотрит на вас, как на волшебника. А как иначе? Ведь у вас в руках волшебная палочка, которая меняет картинку на этом ящике...

Ещё утром он ничего не знал про телевидение. Сейчас вы переворачиваете его мир, он уже породнился с героями «дома 22», он даже знает, кто кому и кем приходится. И тут оказалось, что «дом 22» это не все телевидение, а только его маленькая и, возможно, не самая привлекательная часть.

Кто вы в этой истории? Главный герой или дикий родственник? Я – дикий родственник...

Наши родители и воспитатели, люди, имевшие влияние, научили нас смотреть на мир через определенный набор ценностей, нас научили замечать одно и не замечать другое... Значимость одного нас научили переоценивать, а другого, наоборот, недооценивать. Наши, в широком смысле, воспитатели, испытывая к нам определенные чувства (хочется надеяться, что преимущественно позитивные) поставили перед нами телевизор и сказали: «Смотри!»

Нам не дали пульт! Мне не дали пульт!

Нам не сказали, что пульт существует! Мне не сказали, что пульт существует!

Нам не сказали, что систему ценностей можно изменять

(переключать каналы)!

Почему?

Вероятно, потому что воспитатели наших воспитателей тоже не знали о существовании пульта. Наши воспитатели не знали, что он есть...

Человек может научиться переключать каналы и перестраивать доминирующие ценности в зависимости от текущей ситуации и исполняемых ролей. Это очень правильно – иметь возможность перестраивать свои приоритеты. Тот факт, что еще вчера мы этого не делали, не вынуждает нас не делать этого и впредь.

Доминирование каких приоритетов сейчас было бы максимально полезно для вас?

Ответы участников группы и реплики ведущего:

– Внимательно слушать.

– Да, это важно. Еще...

– Запомнить всё.

– Ну, не знаю, купите диктофон. :)

– Сделать выводы.

– Сделать выводы – это важно, но как этот приоритет можно иначе сформулировать, чтобы он больше походил на то, чем можно руководствоваться? Давайте я помогу вам вопросом: «Чего ради вам делать выводы?»

– Чтобы была польза от этого семинара, приоритет – «Получить пользу!»

– Отличный приоритет, что вы должны делать, чтобы

польза была максимальной?

– Пробовать «примерить на себя» предлагаемые идеи.

– Отлично, я рад, что вы это сказали, добавлю только, что вы должны, буквально обязаны, задавать вопросы, если вам что-то неясно. Дайте мне возможность сказать ту же мысль другими словами: итак, мы решили, что полезным приоритетом для участников семинара является «применимость на практике». Что значит руководствоваться этим приоритетом? Это значит, что как только вы слышите тезис, вы должны задаться вопросом: «Как это можно применить в моей личной жизни или в работе?»

Посмотрите в это окно. Достаточно. Что вы там видели?

Участники:

– Парковка.

– Уличное освещение выключили.

– Светофор на перекрестке не работает.

– Мрачная осень.

...

Ведущий: Представляете насколько мы разные? Это чудо, что мы в принципе способны понимать друг друга. Наши фонарики высвечивают различные участки реальности. Иногда нас поражают люди, которые видят и замечают то, что от нас каждый день ускользает. Вы теперь знаете, что их фонарик сильно отличается от вашего или просто направлен в другую сторону... Иногда вы встречаете единомышленника, вы так одинаково воспринимаете мир... вам нравятся одни и те же



вещи, вас интересуют одни и те же события... ваши фонарики тому главная причина...

Подумайте о своих подчиненных, кому из них надо сменить фонарик, чтобы они начали вас понимать... :)

Продолжим.

## **Ф1.2. Первая функция ценностей и воспитание**

Мне не пришлось долго искать пример того, как «фонарик» проявляется в воспитании. В Живом Журнале ([www.livejournal.com](http://www.livejournal.com)) участница написала (грамматика и пунктуация сохранена):

«Ситуация такая, дочке 16, очень эмоциональная и смотрит на мир через розовые очки) хотелось бы показать ей обратную сторону медали, чтоб не было потом открытием, что бывают плохие дяди и тётки... ничего лучшего чем дать ей об этом почитать я не придумала. скажу сразу, что читать она не очень любит, свои как бы любимые «Хроники Амбера» уже третий год читает. Я дала ей на днях почитать «Заводной апельсин» и она заинтересовалась, говорит, что книга жёсткая и жестокая для неё но сегодня взяла её с собой в школу..а это показатель. Может посоветуете, что ещё можно будет дать ей почитать?»

Эта мама предпочитает, чтобы книги формировали систему ценностей дочери, потому что «ничего лучшего, чем дать

ей об этом почитать, я не придумала». Когда дочь вырастет, она для формирования системы ценностей своему ребенку даст комиксы и видеоигры...

Участник семинара: А может девушка вырастет и станет не такой, как мать?

Ведущий семинара: Да, изменения возможны. Собственно об этом мы и будем говорить: как понять и как изменить свои приоритеты, приоритеты отдела, компании, бренда.

## **F1.3. Первая функция ценностей и причинно-следственные связи**

Мир представляется сложным? Причина в вашей системе ценностей.

Мир полон возможностей? Причина в вашей системе ценностей.

Мир материален и в нем ценится только финансовый успех? Причина в вашей системе ценностей.

Мир предоставляет возможность радоваться каждому дню? Причина в вашей системе ценностей.

Если вам не нравится следствие, то обратите внимание на его причину. Если вас устраивает следствие – ничего не делайте со своей системой ценностей и другим не позволяйте.

Сидит в клетке на жердочке птичка. Живая, здоровая, активная. Клюет зернышки... И вот, время от времени под

жердочкой появляется, как бы это приличнее сказать... кучка. Однако эту кучку нельзя назвать целью жизни птички. Наша героиня порой вообще не замечает кучки и уж точно не строит относительно нее никаких планов. Она просто ест, чтобы жить и размножаться, а кучка растет сама по себе. Это логичное и неизбежное следствие жизнедеятельности птички.

Посмотрим на процесс с другой стороны. Есть некая действующая система. Она функционирует для какой-то цели. У системы есть одно или несколько «побочных» и неизбежных следствий, одно из которых нам известно.

Вы можете хотя бы представить себе птичку, терзающуюся из-за маленького размера кучки?! Если ей вдруг когда-нибудь станет небезразлично качество кучки и ее высота, то боюсь, долго она не протянет, а ее последние дни омрачит постоянное беспокойство. А если она еще и не представляет действующих причинно-следственных связей, то вообще караул!

А вот еще ситуация. Представьте, что у птички есть хозяин и для него размер кучки под птичкой вдруг стал жизненно важным. Что он станет делать?

Участник семинара: Будет лучше кормить птичку!

Ведущий семинара: Как бы ни так! Он просто даст ей слабительное.

Когда компании нужно увеличить продажи, что она делает? Улучшает качество товара? Нет, она предлагает скид-

ки. Поначалу, они действительно дают нужный результат, продажи растут, все радуются, но недолго. Клиенты портятся быстро и очень скоро просто перестают покупать товары по полной цене. Слабительное тоже вначале хорошо действует. И это нравится. Причем настолько, что хочется кормить птичку только слабительным. Но потом что-то начинает давать сбои... и приводит к поломке. Заканчивается история обычно так: «Нам нужна другая птичка – выходим на новые рынки!»

Для правильно работающей компании прибыль – логичное, естественное и неизбежное следствие деятельности. Если у работающей компании нет прибыли, то, скорее всего, она:

- предлагает пустяки, не представляющие ценности для кого-либо;
- делает что-то нужное, но предлагает тем, у кого нет денег, чтобы оплатить;
- предлагает важное тем, у кого есть деньги, но конкуренция съела всю прибыль.

Посмотрите на происходящее вокруг. Вдруг выяснилось, что компании, на примерах которых было основано всё обучение МВА, жили на допинге. Тем, кто получил МВА, впору кричать: «Верните деньги!» Ещё бы: лживые тезисы выдавались за азбуку бизнеса!

Компании, страдающие от нынешнего кризиса, были тяжело больны еще до его наступления. Просто лекарство бы-

ло доступным. Потом больных стало много, и медикаментов на всех хватать перестало, – тут их лихорадка и затрясла. Не могла не затрясти, ибо они были больны. Если компания не получает прибыли, то виноват не кризис, а вирус, ее поразивший. И тот факт, что еще вчера нездоровая компания была «прибыльной», ничего не значит. В тепличных условиях многие способны выжить, а вот в открытом грунте болезнь сразу исключает слабого из борьбы. Возможно ли, чтобы больных было так много? Эпидемии случаются. Что ж поделать, если столько компаний выдвигали прибыль в главные приоритеты, в то время как она должна была расти сама по себе, как следствие жизнедеятельности здорового организма. Если компания начинает жить ради кучки, кризис ее не минует.

Почему?

Прибыль – это не цель деятельности компании.

Прибыль – это неизбежное следствие правильно работающей компании.

Цель и неизбежное следствие не одно и то же?

Не-а! Цель находится в будущем, и мы движемся к ней. Побочный результат возникает сам, без дополнительных усилий. Он просто неизбежное следствие. Понимаю, всё ещё трудно поверить. Это просто привычка думать о прибыли определенным образом. Стереотип и ничего больше.

Если нам нужен хороший мясной фарш, то концентрировать свое внимание на выходных отверстиях мясорубки глу-

по. Когда для нас действительно важен результат – «хороший фарш» – мы тщательно подбираем для него продукты и мясорубку. Если мы выберем свежее мясо и качественную мясорубку, то хороший фарш появится неизбежно. Куда ж ему деться?

Почему мы все умные, когда дело касается фарша или кучки под птичкой, но ум отказывает нам, когда дело доходит до бизнеса? Все ведь так просто: хочешь большую кучку от птички – пойми, чем и когда ее надо кормить для наилучшего результата, и корми! Хочешь хороший фарш – возьми свежее мясо и правильную мясорубку! Хочешь получать прибыль, сконцентрируйся на ожиданиях и потребностях клиента. Если ты сделал благо для клиента, он оплатит твои усилия, и тогда прибыль будет неизбежным побочным результатом.

Но если все так очевидно, почему компании по-прежнему ставят прибыль своим главным приоритетом?

Причин как всегда несколько:

1) Выжать максимум из птички проще, чем ее прокормить. Для большинства компаний прибыль – цель деятельности. Прибыль нужна здесь и сейчас, и большая. Не до корма тут.

2) Не хотим быть глупыми: «Мы вложимся в птичку, а она улетит, ее украдут, она помрет от старости. Зачем нам это нужно?»

3) Не будем вкладываться в птичку, потому что кто-то уш-

лый может украсть кучку, пока мы кормим птичку и ухаживаем за ней.

И этих трех причин многим достаточно, чтобы не инвестировать в птичку, а нещадно ее эксплуатировать. Не правда ли, это похоже на то, как многие компании вокруг умело выжимают и выкручивают своих клиентов? Если присмотреться, то эта метафора вообще довольно точно описывает модель российского бизнеса. Наша проблема – неверная точка приложения усилий. Сейчас все концентрируются на объеме продаж, доходе и прибыли. К ним надо научиться относиться как к естественным и побочным результатам деятельности компании.

В общем, если вам действительно важна кучка – концентрируйтесь на потребностях птички. Это и называется клиентоориентированностью. Именно она должна стать приоритетом каждого бизнеса

Что есть ценностное управление? Это определение таких целей и приоритетов бизнеса, следование которым даст необходимый владельцу результат.

Участник семинара: В таком случае ценностное управление может применить и тот владелец, который хочет только денег и ничего больше, и никакая перспектива его не интересует.

Ведущий: Да, вы совершенно правы. Ценностное управление не является этичным или не этичным. Оно имеет отношение только к пониманию и выстраиванию приоритетов

бизнеса. Ценностное управление это способ:

а) понять, следование каким приоритетам даст желаемый результат;

б) выстроить приоритеты в иерархию;

в) каскадировать приоритеты компании в приоритеты департаментов, отделов, рабочих групп, отдельных сотрудников;

г) научить коллектив компании руководствоваться новыми приоритетами, для этого внедрить новые стандарты деятельности и связать следование приоритетам и вознаграждение каждого сотрудника в единый процесс.

Участник семинара: Константин, я знаком с вашей метафорой «про птичку и кучку» много лет. Я понимаю её смысл так: если ты хочешь получить определенный результат, определи ситуацию, при которой он станет неизбежным следствием, а ты получишь желаемое просто и без напряжения. Тогда останется только создать необходимые условия для возникновения этой ситуации – и цель достигнута. Так?

Ведущий семинара: Так. Причем эта логика работает в разных аспектах. Например, мамочка спрашивает, что делать ей с сыном, у которого нет мотивации на учебу... Что бы вы посоветовали до того, как узнали «про птичку и кучку»?

Участник семинара: Порку! :)

Ведущий семинара: Отличный метод. Жаль, что он совсем не помогает, а лишь обостряет конфликт, превращая



непоседливого ребенка в изощренного двоечника, виртуозно подделывающего подписи родителей и направляющего свои усилия совсем не в то русло. Теперь, зная «про птичку и кучку», что вы посоветуете мамочке?

Участник семинара: Создать вокруг сына такую ситуацию, в которой быть мотивированным на обучение – логичное и неизбежное следствие!

Участница семинара: Я поняла, в чем смысл метафоры! Меня так сильно раздражало слово «кучка», что я не могла сконцентрироваться на сути... То есть если я хочу получить от мужчины цветы, я должна создать такую ситуацию, в которой подарить мне цветы для конкретного мужчины будет логичным и неизбежным?! Спасибо за семинар, я могу идти?.. У меня есть пара идей, которые я хочу немедленно реализовать... :)

Ведущий семинара: Хороший знак.

Участник семинара: Константин, действительно, смените птичку и кучку на что-то приличное.

Ведущий семинара: Вот вы мне скажите, на что следует сменить? Предлагайте!

Участник семинара: Ну, хоть корова и молоко.

Ведущий семинара: Молоко, которое дает корова, неизбежное следствие жизни коровы?

Участник семинара: Не вдаваясь в подробности, хочу посоветовать вам изучить вопрос и, особенно, роль быка в этом деле. :)

Ведущий семинара: Да, вы правы. Этот пример намного приличнее кучки. :)

Участник семинара: Пчелы и мёд.

Ведущий семинара: Я понял, завершая наш мозговой штурм, замечу, что пчелы «трудятся», чтобы его собрать, прилагают согласованные усилия. Я допускаю, что есть примеры чего-то, что неизбежно и логично, но теперь, что бы мы с вами ни выбрали как альтернативу, эта альтернатива будет называться: «Про птичку и кучку».

## **Ф1.4. Первая функция ценностей и взаимопонимание**

Мы понимаем друг друга ровно настолько, насколько совпадают наши системы ценностей. Я уверен, что долгосрочный прогноз семейной жизни больше зависит от совпадения приоритетов супругов, чем от гороскопа.

Вас никогда не удивляли различные оценки одного события? Примеров сколько угодно: в событиях 11 сентября одни видят атаку, другие возмездие, третьи – заговор. Хотите пари, что у этих людей не только разные оценки, но и разные приоритеты?

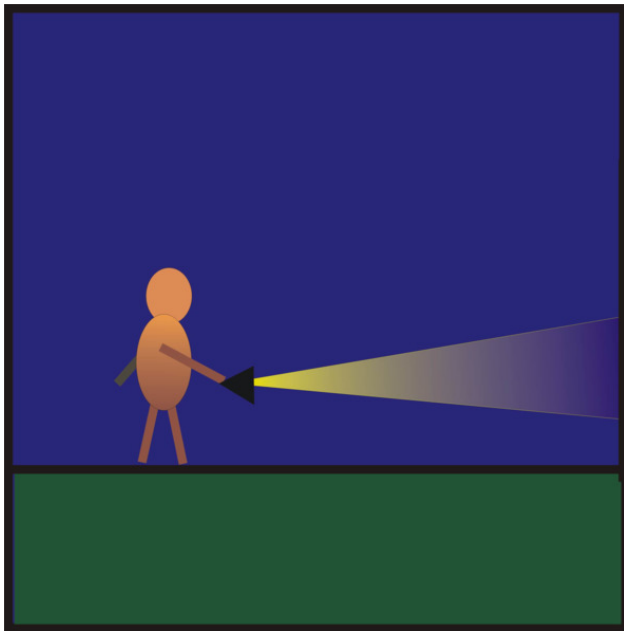
Я встретил такое мнение о фильме «Адмиралъ» – «...Такой эсминец в 1916-м на Балтийском море был. Вот только выглядел он совсем иначе. Значительно крупнее – практически вдвое против того корабля, который мы видим в „Ад-

мирале“. Плюс к тому „Стрелок“ был двухтрубным».

А я-то думал, что это фильм о характерах людей и судьбе страны... А оказывается, что картина то про количество труб на корабле «Сибирский стрелок». Понимаете, какие мы все разные? Насколько по-своему мы смотрим на жизнь вообще и на задачи кинематографа в частности.

## **F1.5. Первая функция ценностей и страсть**

У некоторых людей «фонарик» выглядит вот так:

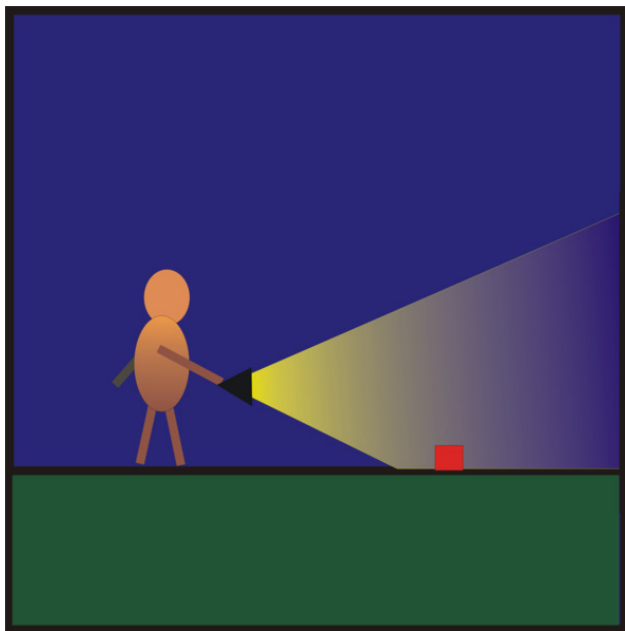


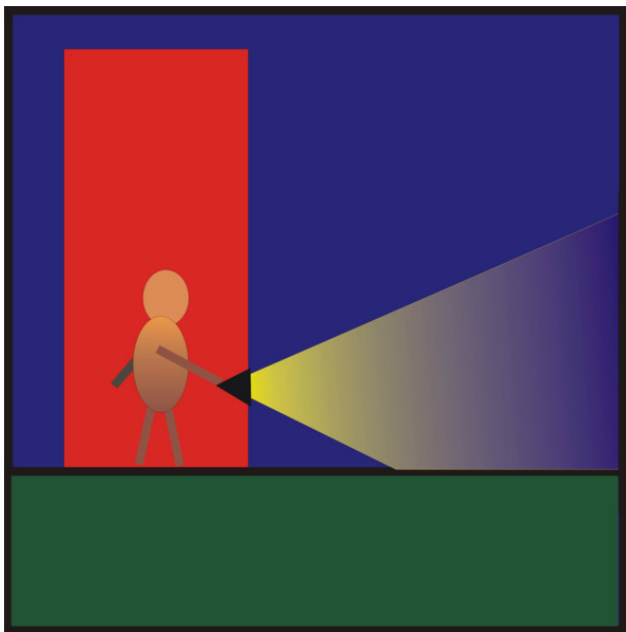
Они мало что замечают, потому что поглощены страстью к какой-то одной ценности или приоритету. Этой ценностью может быть любовь или деньги. Нет разницы – страсть, она, как говорится, и в Африке – страсть.

Взять хотя бы Шерлока Холмса в качестве примера того, насколько специфичен может быть список ценностей человека. Для Холмса вот было совершенным пустяком (не важным), что и вокруг чего вращается: Солнце вокруг Земли или наоборот...

Страсть концентрирует энергию на одной ценности или на нескольких связанных приоритетах. Человек становится целеустремленным, что в разы повышает вероятность достижения им поставлено цели. Если бы я был венчурным капиталистом, я бы вкладывал деньги в людей, одержимых своей идеей. И никогда в расчетливых.

## **F1.6. Первая функция ценностей и реклама (коммуникация)**





Давайте я так спрошу, какой из двух красных четырехугольников будет куплен, если предположим, что это товар, а изображенный человек – потенциальный покупатель.

Участник: маленький, на первом рисунке.

Ведущий: Согласен, а почему?

– Потому что он попал в луч света, и его заметили, а второй, может, более нужный, остался незамеченным.

– А почему его не заметил покупатель?

- Потому что товар не вошел в систему ценностей человека.
- Точно, так и есть. Какой вывод из этого рисунка должны сделать те, кто рекламирует товары?
- Надо говорить о том, что важно для покупателя!
- Мне осталось добавить: «И теперь вы знаете почему!»

## **F1.7. Первая функция ценностей и in/out**

Как вы уже знаете, мы не рождаемся с системой ценностей. Нам ее формируют другие люди. Потом, если нам повезет, мы сможем скорректировать ее. Опосредованно, конечно, но все же. Список ценностей человека можно сужать и расширять. Есть определенные механизмы «ввода» конкретной ценности в систему координат человека и ее удаления оттуда.

Ох, какие перспективы открываются!

Вот, к примеру, курильщик. Он знает, что никотин вреден для здоровья. Быть может, он даже хочет бросить курить, но... Но сигарета и то, что с ней связано, кажутся ему настолько важными, что все эти будущие болезни, которые могут и вовсе не возникнуть, просто меркнут на этом фоне. Да и завтра может просто не наступить .... Я пересказываю картину мира курильщика. А я ее знаю, можете мне поверить. Точнее, я ее помню. Потому что когда-то, лет десять, я курил много и долго. Так вот, выгода, получаемая от сигареты се-

годня, гораздо важнее, чем возможная угроза в возможном будущем...

Что будет, если вывести важность, связанную с сигаретой, из системы ценностей курильщика? Чем она станет для него? Пустяком! Выведите сигарету из своей системы ценностей и... вы свободны.

Вот второй пример. Не хочет «вовочка» учиться. Скучно ему. Учителя говорят о каких-то пустяках, даже названия школьных предметов не может он запомнить – настолько они ему безразличны. Введите обучение в систему ценностей «вовочки» и остальное произойдет «как бы» само собой.

Как вы понимаете, сейчас речь идет о двух процессах: один называется – «сделать важным», другой – «сделать пустяком». Подробно об этих процессах мы поговорим в главе «Ценностное связывание». Поверьте, эти навыки пригодятся вам и на работе, и в семейной жизни. Вы сможете сделать свои товары важными и даже необходимыми. Только помните об этике и ответственности.

Участник семинара: Как конкретно сделать нужную нам ценность ценностью или пустяком?

Ведущий семинара: Мы только начали наш семинар и наше путешествие в мир ценностей. Нам предстоит сначала узнать основы, а потом из этого знания мы будем мастерить инструменты. Но ваш вопрос показывает, что приоритеты ваши выстроены правильно. Пока я попрошу вас подумать



о том, как вы смогли сделать ценность – «польза от семинара» – важной? Ваш вопрос показывает, что вы смогли повысить ценность «польза от семинара» настолько, что задаете вопросы...

Участник семинара: Для меня всегда важен результат. Я таким уже пришел к моменту обсуждения этого вопроса, уже был правильно настроен.

Ведущий семинара: Только не говорите, что вы родились таким :)

Участник семинара: Нет, не родился :)

Ведущий семинара: Отлично, тогда подумайте над моим вопросом: «Как вы сделали важным ценность «польза от семинара»? И прервите меня в любой момент, когда вы найдете ответ.

Участник семинара: Я уже знаю ответ.

Ведущий семинара: Прошу вас.

Участник семинара: Я не хочу, чтобы мои ожидания были обмануты, я буду чувствовать себя мерзко и для меня очень важно – «Не быть обманутым».

Ведущий семинара: Верю вам, потому что это и есть стратегия под названием: «Ценностное связывание». Если хотите сделать ценность важной, свяжите ее с тем, что уже важно в текущей системе ценностей человека. И наоборот: хотите понизить важность ценности – свяжите ее с тем, что пустяк уже сейчас. Согласитесь, ведь это то, что вы с собой сделали?

Участник семинара: Ха-ха. То есть я пришел на семинар

учиться тому, что уже умел много лет?

Ведущий семинара: Да, верно. Различие в том, что теперь вы это можете делать осознано и не только с собой. Вот за это вы и платите. Впрочем, если вы останетесь с нами, то узнаете и кое-что совсем новое :)

– Давайте в качестве промежуточного итога, я задам вам несколько вопросов, для проверки усвоения материала. Попрошу отвечать вас на вопросы с учетом полученной информации.

– Сегодня ваш ребенок впервые идет в детский сад, что делать?

Участник: Надо убедиться, что в его системе ценностей есть смирение.

Ведущий: Для того чтобы он не свел с ума воспитателей? Логично. :)

Участник: Надо ввести в систему ценностей толерантность.

Ведущий: С моим богатым воображением я уже представил: мама учит трехлетнего карапуза толерантности. Я понимаю, что вы хотели сказать, может быть, другое слово; чем вам смирение не понравилось? Продолжим.

Участник: Надо сделать так, чтобы посещение детсада было также важно, как и посещение дома... Не знаю, как сказать понятнее...

Ведущий: Полагаю, все поняли вас, хочу лишь отметить, что важность родительского дома до некоторых пор долж-

на быть выше детсада, потом самостоятельная жизнь должна стать важнее, чем быть «бородатым» маменькиным сынком. Вы важной темы коснулись.

Участник: Надо убедиться, что ребенок понимает важность безопасности. Как только ему это объяснить. Просто у меня пока нет детей, но меня это сильно волнует, я имею в виду дети, которые везде лезут и все исследуют, а потом МЧС и прочие страсти.

Ведущий: Согласен, безопасность должна быть введена в систему ценностей ребенка. Тут тоже главное не перестараться: от бдительности до паранойи один шаг.

Вторая ситуация и ваши решения: «Сотрудник постоянно опаздывает, ваши действия?»

Участник: Надо убедиться: важна ли для него пунктуальность и выполнение правил.

Ведущий: Согласен, кто-то дополнит?.. Будем считать, что этим сказано все. :)

## Вторая функция ценностей (F2)

**Вторая функция ценностей** – выбор жизненного пути.

«Слава и спокойствие не спят в одной постели» – эти слова приписывают Мишелю Монтеню<sup>1</sup>, но их мог бы сказать любой, кто добился известности. Тот, кто стремится к покою, имеет прямо противоположный вектор приложения усилий. Тот, для кого слава является ценностью, не станет терять драгоценное время на ничегонеделание.

Когда я понял вторую функцию ценностей, я понял – чем следует заниматься, чему стоит посвятить время и усилия. А было это примерно в 2000 году...

Помните русскую народную сказку про витязя, который ехал по дороге, ехал, и тут камень и развилка: «Налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – жизнь отдашь». И куда витязь отправится? Что мы должны знать, чтобы точно предсказать его выбор?

Участник: Смею предположить, что знать мы должны систему ценностей витязя. :)

Ведущий: И это правда! Если мы будем знать, что важно

---

<sup>1</sup> МИШЕЛЬ ЭЙКЕМ ДЕ МОНТЕНЬ (Michel Eyquem de Montaigne), французский писатель и философ. Родился 28 февраля 1533 близ Бордо. Более всего Монтеня занимали такие вещи, как управление государством, война и особенности человеческого поведения. Его считают одним из мудрейших людей эпохи Возрождения.

для витязя и что для него приоритетнее: конь или собственная жизнь, мы сможем наверняка определить, какую дорогу он выберет. Больше того, если мы будем знать систему ценностей витязя, то будем способны предсказывать его будущие решения даже точнее, чем он сам. И вот почему.

Как человек принимает решения? Нам хочется думать, что он собирает информацию, анализирует все возможные варианты, выстраивает обоснование своего решения. Нет, все совсем не так. По крайней мере, бытовые решения принимаются иначе.

Мне кажется, что ситуацию можно представить следующим образом: в голове человека есть область, в которой накапливаются все его знания. К семи годам там уже довольно много информации. Еще через десять лет человек знает почти все, что ему суждено знать об этой жизни. Потом он, конечно, еще будет что-то постигать, но вот новые пополнения в коробку знаний будут поступать все реже и реже. Что вы ответите на мое утверждение: «Информация мало влияет на принимаемые человеком решения, иначе как объяснить, что он знает о вреде курения, но курит, знает, что нельзя разворачиваться через „две сплошные“, но разворачивается?» Значит, есть что-то важнее информации, что-то, что заставляет нас переступить через запрет и опасность? Что заставляет нас принимать те или иные решения? Ценности – вот что определяет нашу жизнь.

Участник: Это звучит как вызов многим другим источ-

никам, которые раскладывают процесс принятия решения именно через имеющуюся у человека информацию.

Ведущий: Вот и отлично! В споре рождается истина. Представьте, есть компания, а в ней масса регламентов, определяющих – кто, что и в какой последовательности должен делать. Эта информация в одинаковом объеме предоставляется двум сотрудникам с одинаковым уровнем готовности к работе. Но один следует правилам, то есть руководствуется информацией, а другой нет. Почему поведение разное?

Участник: Они разные по характеру. Один более послушный.

Ведущий: Отлично. Что важно для послушного и что важно для другого?

Участник: Для послушного важно быть на хорошем счету у руководителя, и если для этого надо выполнять правила, он будет их выполнять. Для непослушного, очевидно, важны какие-то другие, неизвестные сейчас нам вещи.

Ведущий: Когда мы обсуждаем важность или неважность чего-либо, мы о чем говорим?

Участник: Получается, о ценностях...

Я хочу рассказать вам одну историю. Она касается людей и тренингов продаж. Что такое хороший тренинг продаж?

Участник: Это приобретение практических и полезных для продаж навыков, применительно к конкретному бизнесу.

Ведущий: Хорошее определение, жаль, что неправильное. :)

Я скажу свой вариант, но сначала обещанная история. Практически каждый тренинг начинается с опроса участников – что они ждут от этой встречи? Это своеобразный отраслевой стандарт. Чаще всего в ответ звучат фразы:

- ожидаю узнать что-нибудь новое;
- ожидаю узнать ответы на возражения покупателей;
- ожидаю, что будет интересно-
- и так далее. То есть основной запрос идет на новую интересную информацию. Почему? Потому что традиция приучила людей думать, что именно она даст им новые возможности и новую результативность. Хотя на самом деле она еще ни одного человека не сделала продавцом, насколько мне известно. Зато отличным продавцом человека может сделать кризис. Потому что он перестраивает систему ценностей.

Во время одного тренинга продаж подошла участница и говорит, что она поняла свою систему ценностей, поняла, что она никогда ничего не продавала, а надо сказать, что к моменту тренинга ее стаж в компании составлял более года. Так что же она все это время делала? Просто дружила с клиентами, и они иногда, исключительно из дружеских соображений, покупали у нее услуги компании...

Конечно, я не мог удержаться и не спросить, что же она теперь собирается делать со своим знанием. Мне так не хотелось, чтобы это была только новая информация: «Вот я

дружу с клиентами вместо того, чтобы продавать. Я знаю, что моя работа – продавать им, но дружить так интересно...» что-то вроде того. Однако ответ девушки со всей однозначностью показывает, что она изменилась, она приняла новое решение, она перестроила свою систему ценностей. При этом ее ответ состоял из трех слов: «Не могу дождаться понедельника».

Участник: Почему вы думаете, что эти два слова свидетельство перестройки системы ценностей, а не всего лишь новая информация?

Ведущий: Вам предстоит на этот вопрос ответить самостоятельно. Я лишь скажу, что уже с понедельника девушка стала продавать столько, что через неделю директор компании позвонил и сказал, что он окупил тренинг и что было бы здорово, если бы я смог в ближайшую субботу провести еще один, а вдруг кто-то еще так «выстрелит». Но я отговорил его и объяснил, что дело не столько в самом тренинге, сколько в том, что конкретный человек под его влиянием пересмотрел свои приоритеты. Нельзя изменить систему ценностей и при этом остаться прежним. Пересмотрев свои приоритеты, девушка стала другим человеком, что и позволило ей достичь новой цели.

Если совсем кратко, то вторая функция ценностей – это выбор жизненного пути.



## **Ф2.1. Выбор жизненного пути и «Обоснователь»**

Это интересная история. При исследовании ценностей выяснилось, что каждый человек имеет ментальный механизм принятия решений. Он врожденный и есть у каждого из нас. Подходящее название для него нашлось не сразу; поиски остановились на варианте – «Обоснователь».

Как только у человека возникает необходимость принять решение, не важно какое, мелкое или, наоборот, очень ответственное, включается «Обоснователь» и начинает задавать вопросы. Многим людям он больше известен, как про «внутренний голос»...

Для начала разберемся с глаголом «задает». Как «Обоснователь» это делает? Осознает ли человек этот момент? Как правило, нет. Но, узнав про наличие «Обоснователя» и его функцию, человек может:

- наблюдать, как работает его персональный «Обоснователь»;
- вмешиваться в работу собственного «Обоснователя»;
- влиять на работу «Обоснователя» другого человека и даже группы людей.

Так что поговорим мы с вами о вещах сильно важных.

Вы хотите, чтобы ваш сын убрал игрушки.

Вы говорите: «вовочка, убери игрушки».

Таким образом вы ставите вовочку перед необходимостью принять решение – убрать игрушки или нет. К процессу тут же подключается «Обоснователь», требуя ответа на вопрос:

– Чего ради, вовочка, тебе убирать игрушки...

И вовочка задумался... очевидных причин для уборки нет... его предыдущий опыт говорит, что мама может передумать... вовочка уверен, что даже если он не уберет игрушки, он не останется без ужина, и мама будет его любить... Зачем же вовочке убирать игрушки? Нет причин. Вполне логично, что если на первый вопрос «Обоснователя» не найдено мотивирующего ответа, то второй вопрос не будет задан вовсе. То есть причин для принятия решения нет.

В этот момент подключается родитель и пытается повлиять на «Обоснователя» ребенка:

– вовочка после того, как ты уберешь игрушки, мы пойдем с тобой смотреть мультики.

Мудро. Потому что в само предложение «убрать игрушки» сразу встроен ответ на вопрос: «Чего ради?» Если «смотреть мультики» достаточно<sup>2</sup> важная ценность, то мотивирующий ответ на первый вопрос найден.

«Обоснователь» спрашивает вовочку:

– Чего ради, вовочка, тебе убирать игрушки?»

– Чтобы потом пойти смотреть мультики! – отвечает вовочка в предвкушении нового развлечения.

---

<sup>2</sup> Достаточно важная для принятия решения.

Мотивирующий ответ создает достаточные условия для продолжения работы «Обоснователя» – он задает второй вопрос. Универсальная форма вопроса звучит так: «Какой ценой?» Теперь речь идет о суммарной стоимости затрат, которые придется понести, если будет принято решение.

– Знаешь ли ты, вовочка, что тебе предстоит сделать и от чего отказаться, если ты согласишься убирать игрушки? – спрашивает «Обоснователь».

– Думаю да...

– Знаешь ли ты, что, согласившись сразу, ты всегда должен будешь убирать игрушки по первой команде, ты готов заплатить своей самостоятельностью? – не унимается «Обоснователь».

– Ну уж нет, – отвечает вовочка «Обоснователю» и добавляет для мамы. – Я потом уберу!

Конечно, я утрирую, приписывая «Обоснователю» развернутые диалоги. В реальности большая часть его работы не видна, мы сразу получаем результат в виде принятого или отклоненного решения. Но если уголь появляется на поверхности, а никого не видно, это не значит, что шахтёров нет.

Начните обращать внимание на работу «Обоснователя», и вы заметите его.

У меня уже накопилось немало примеров его работы. Приведу самый потрясающий из них. Шел семинар для руководителей. В первый день, как и положено, мы познакомились с «Обоснователем» и я дал «домашнее задание»: по-

наблюдать за принятием решения или самими слушателями, или их собеседниками. И следующий день я, конечно же, начал с проверки, как и кто с ним справился.

Один из слушателей сказал, что, прогуливаясь ночью по набережным Питера, а это было время белых ночей, он с приятелем стал свидетелем попытки самоубийства. Девушка стояла по ту сторону перил моста и смотрела вниз. Участник семинара сказал, что он был парализован происходящим и сильно растерялся. По его словам, единственное, что пришло ему в голову, так это первый вопрос «Обоснователя»:

– Чего ради ты собираешься прыгать?

– Чтобы он понял, что потерял!

– Зачем тебе, чтобы он понял, что он потерял?

– Пусть он пожалеет!

– Зачем тебе чтобы он пожалел?

– ... я не знаю... ребята, помогите перебраться назад...

Мужчины помогли девушке перебраться через перила, и она, не прощаясь, убежала...

А участник семинара добавил, что, потрясенные увиденным, они остаток ночи пили крепкий алкоголь и обсуждали происшествие.

А еще он сказал, что «Обоснователь» существует. Теперь он в этом убежден. Что ж, я тоже.

Участник семинара: У нас около месяца назад вышел приказ о переходе на деловой стиль одежды, из-за которого раз-

вернулись нешуточные страсти. Дошло до увольнений – люди просто клали заявления на стол и уходили. Сейчас я понимаю, что в приказе не было сказано главное – «чего ради» нам одеваться в деловую одежду. У многих, с кем я общался, было ощущение, что правильное в общем-то дело было организовано из рук вон плохо. А это подрывает авторитет руководителя.

Ведущий: Хороший пример, наверное, многие испытали нечто подобное. Не с деловой одеждой, так с пропусками. Не с пропусками, так с распитием чая за рабочими столами. У меня есть одно наблюдение, связанное с лояльностью персонала. Если сотрудник лоялен, то в таких ситуациях он сам находит правильные ответы на вопросы «Обоснователя». Если же он не лоялен, то он ухватится за худшее из возможных объяснений и любое нововведение встретит агрессивно.

Начните контролировать и вмешиваться в работу собственного «Обоснователя» и вы увидите, что управлять своей жизнью все-таки можно.

Ведущий семинара: Есть еще один момент, связанный с «Обоснователем», о котором я не имею права не сказать.

– Представьте, что там, наверху, (ведущий показывает на небеса), сидит дядька и выполняет наши желания. Мы с вами, конечно же, стоим там в очереди. И вот он, долгожданный момент... дядька спрашивает:

– Чего желаешь?

– Нового мужа.

– Вот тебе новый муж. Следующий!

– Чего желаешь?

– Сдать зачет.

– Вот тебе зачет. Следующий!

Тут все просто. Нужно лишь иметь желание, отстоять очередь и сообщить о нем дядьке. Потом снова встать в очередь с другим желанием.

Какие проблемы могут возникнуть?

Например, подходит наша очередь, а мы ничего не желаем...

Ну ладно, ладно, придумаю что-нибудь более правдоподобное. Подходит наша очередь, а мы хотим исполнения сразу двух желаний и никак не можем выбрать одно! Звучит грозное: «Следующий!» – и мы снова в конце очереди.

Иногда очередь настолько длинная, что со временем желание просто теряет свою актуальность. Знакома ситуация?..

Но сказать я обязан о другом. Мы стоим в очереди, и всё хорошо. Но тут, на земле, кто-то в сердцах желает чего-то **ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ**. Понимаете, что значит желать «в сердцах»? Ок. Понимаете, что значит желать чего-то любой ценой?

Там, наверху, того, кто пожелал чего-либо любой ценой, пропускают вне очереди, и он получает желаемое. Но следом... он получает счет. Иногда сумма там вполне приемлемая, но порой получатель молит кого-то наверху: «Только

не такой ценой, Господи!»

Претензии не принимаются, был согласен на любую цену, изволь платить.

Я знал людей, которые хотели быть богатыми «любой ценой». Те, кому повезло, – живы. Другие стали богатыми. Но...

Я знал человека, который сказал: «Она будет моей любой ценой».

Я знал человека, который сказал: «Отомщу, чего бы мне это ни стоило!»

Если бы я знал тогда, как опасно желать «любой ценой», я бы сделал попытку остановить. Тогда не знал. А теперь чувствую себя обязанным предупредить других – осторожнее в желаниях... они сбываются. Семь раз подумайте, прежде чем в сердцах сказать: «Хочу, любой ценой»...

## **F2.2 Выбор жизненного пути и «МонолитЕдиномышленников»**

Не удивляйтесь, никакой ошибки в написании нет. Термин «МонолитЕдиномышленников», обозначающий группу людей, имеющих общие приоритеты, должен писаться слитно. Потому что это действительно монолит, а пробел между двумя словами все категорически портит.

МонолитЕдиномышленников может объединять сотрудников одной компании, друзей или членов партии. Ключе-

вым фактором является совпадение приоритетов каждого, кто принадлежит монолиту.

Чтобы понять важность единой системы ценностей, давайте еще раз обратимся к рисунку.

Как мы уже говорили, жизнь – это череда решений, которые человек принимает под влиянием собственной системы ценностей. Именно она подсказывает нашему герою (см. рис.), какую дорогу выбрать, более предпочтительную или менее вредную. Иногда жизнь задает сложные загадки, заставляя выбирать между дорогами, которые одинаково желательны или одинаковы вредны.

Но сейчас я хочу особо отметить вот какой момент. Когда человек едет один, то в определенном смысле всё равно, какую дорогу он предпочтет на той или иной развилке. Но как только появляется спутник или спутница, картина сразу меняется. Вот попутчики подъезжают к очередной развилке дорог. Что выбрать?

Ехать ли им обоим по той дороге, которую предпочел первый спутник? Или наоборот, ехать по той дороге, которую предпочитает второй спутник? Спорить? Ах, случайно оказалось, что они предпочитают одну и ту же дорогу и разрыв откладывается (до следующей развилки).

Единомышленники – это люди, ценности которых совпадают, причем в единой иерархии. Поэтому, находясь в ситуации выбора, они принимают одни и те же решения не слу-



чайно, а вполне закономерно.

Участник семинара: У меня есть друзья, мы всегда отдыхаем вместе, это может быть МонолитомЕдиномышленников?

Ведущий: Давайте это выясним прямо сейчас.

– Вы знаете, что важно для ваших друзей, когда вы собираетесь вместе, чтобы отдохнуть?

– Да, для нас всех важно получить максимальный заряд энергии!

– Вы знаете пределы допустимого? Знаете, что нельзя и когда следует остановиться?

– Да, мы не будем рисковать жизнью и свободой ради развлечения.

– Бывают ли у вас разногласия относительно времяпрепровождения?

– Да, и порой споры о том, как провести время, являются самым интересным развлечением!

– Принимаете ли вы новых членов?

– Да, если они начинают нам подыгрывать, но если они предлагают свою игру, мы отправляем их в Тулу.

– В Тулу?

– Ну да, там со своим самоваром каждому рады. :)

– Понятно, очень вероятно, что ваша группа – МонолитЕдиномышленников. У меня последний вопрос: вам нравится принадлежать этой группе?

– Настолько, что в свое время я отказался от более выгодной работы и остался в родном городе, чтобы по субботам встречаться и проводить время с этими людьми.

– Позвольте одну ремарку для всех. Жизнь поставила нашего уважаемого участника перед выбором: направо пойдешь – будет у тебя более денежная работа, но ты потеряешь связь со своими друзьями; налево пойдешь – сохранишь друзей, но дополнительный доход потеряешь... Он пошел вторым путем. Что этот выбор говорит о системе ценностей нашего участника?

Другой участник: То, что для него друзья важнее, чем работа?

Ведущий: Я бы сформулировал так: ценность впечатлений, получаемых от общения в группе единомышленников, важнее, чем повышение материального благосостояния.

Ведущий: Тут еще интересно, как отработал «Обоснователь», когда стала необходимость принимать решение о переезде в другой город...

Участник: Я могу сказать, я уже понял, что не был готов заплатить цену. То есть я знаю ответ на вопрос: «Чего ради мне переезжать в другой город и получить другую работу?» Это было понятно всегда, но то, что я не согласился с ценой переезда, я понял сейчас, тогда мне казалось, что я отказался из-за неуверенности в своих силах.

Ведущий: Итак, второе следствие второй функции ценностей учит нас тому, что МонолитЕдиномышленников воз-

возможен только, когда каждый его участник руководствуется единой системой ценностей. Некоторым людям (прямо сейчас) кажется, что если они будут руководствоваться системой ценностей, которую разделяют другие, то они перестают быть сами собой. То есть кто-то не хочет быть частью монолита, не хочет принимать «чужие» ценности, не хочет идти на неизбежные компромиссы ради единства взглядов и так далее... Мое мнение такое: эти люди просто не встретили монолит, к которому захотели бы примкнуть. Ничего больше. А для освобождения от иллюзии о самостоятельном выборе собственных ценностей вспомните «Первую функцию ценностей и рождение мира».

Я хочу особо отметить, что мы не придумали МонолитЕдиномышленников, как форму существования настоящей команды. Мы ее подсмотрели. МонолитЕдиномышленников существовал всегда, и часто эти монолиты входили в историю: рыцарский орден Тамплиеров, ранние христианские общины, любая футбольная команда, победившая в чемпионате мира... Не раз мне приходилось слышать от руководителей компаний, что было время, и их компания тоже была монолитом единомышленников. Обычно об этом говорили в прошедшем времени и с нескрываемой грустью в голосе. Без должного внимания МонолитЕдиномышленников может превратиться в воспоминания. Он хоть и монолит, но требует внимания и заботы, в первую очередь о единстве рядов.

## **Ф2.3. Выбор жизненного пути и предсказания**

Поговорим о предсказуемости поведения человека или группы людей. Она очень важна. И если это не так, то зачем нужна психология, как наука?

Предсказуемое поведение сотрудника означает, что контролеры не требуются. Вы и без проверок знаете, чем занимается ваш персонал. И если не вполне довольны, то можете влиять на их поведение. А вот непредсказуемый сотрудник – это настоящая головная боль. И все потому, что вы не знаете, что он предпримет в следующий момент.

Предсказуемое поведение врага – благо. Ведь ты знаешь, что и когда предпринять для минимизации ущерба и сыграть на опережение. А вот непредсказуемый враг, действительно, страшен!

Предсказуемое поведение супруга или супруги...

Предсказуемое поведение ребенка...

Поведение человека становится предсказуемым, как только нам становится известна его система ценностей. Предсказывать совсем несложно. Если вы знаете приоритеты человека – вы знаете его будущее. Если вы знаете приоритеты компании, вы знаете ее будущее. Если захотите знать, конечно. Некоторое знание настолько не желательно, что мы избегаем его до последней возможности.

Вот классический пример, компания МММ. Любой человек, пожелавший задаться вопросом, мгновенно понимал, какими приоритетами руководствуется компания. Главным был приоритет быстрой наживы (практически) любой ценой. Какие сложности в предсказании будущего МММ? Никаких! Но многим людям было выгодно чувствовать себя сначала умными и предприимчивыми, а потом коварно обманутыми. Поскольку люди всё еще согласны обманываться, то нетрудно предсказать – они не раз будут обмануты.

Будущее логично и естественно проистекает из настоящего, беря свое начало в текущих приоритетах человека или компании. Предсказания – занятие довольно банальное. Скажите, что вы считаете важным (если вы знаете свою систему ценностей), и я открою ваше будущее. Все было бы даже заурядно, если бы не одно «НО» – способности человека (и компании, конечно) пересмотреть свою систему ценностей и изменить ее. Новые приоритеты – новое будущее.

Как вычислить ценности человека? Нужно быть внимательным и знать, что искать. Вот фраза из ЖЖ, взятая наугад: «Знаете ли вы место, где можно безбоязненно оставить хоряка на время отпуска? Интересуют не только гостиницы при клиниках. Может быть, вы знаете хорошего человека. Бесплатных вариантов не ищем, просто ищем – бюджетные». Что можно сказать о приоритетах написавшего человека, предполагая, что автор этого объявления был искренен?

Участница семинара: Хозяин хорька ценит безопасность, он не хочет бояться за своего питомца. Деньги... не все деньги, а «бюджетные деньги» на более низких уровнях важности.

Ведущий семинара: Ну вот, вы всё знаете!:) Если у этого человека будет выбор между: «безопасно, но дороговато» и «бюджетно, но подозрительно» – какой вариант предпочтет хозяин хорька?

Участница семинара: Безопасно, но дороговато.

Ведущий семинара: Вот вам бонус этого семинара – теперь вы сможете и без скидок продавать. :)

## **F2.4. Выбор жизненного пути и кризисы**

И человек, и компания способны изменить свое будущее. Это – хорошая новость.

Есть и плохая. Для изменения системы ценностей я знаю два пути – кризис и воспитание (самовоспитание).

Человек в обычном состоянии, когда он не переживает кризиса, не видит причин для пересмотра своей системы ценностей. У него нет ответа даже на первый вопрос «Обоснователя» – «Чего ради мне меняться, когда жизнь вполне сносна?». До второго, как вы понимаете, дело даже не доходит.

Только сильный, долгий, глубокий кризис может подвести человека к решению изменить свою систему ценностей. Че-

ловек, конечно, будет об этом думать другими словами. Он скажет себе: «Надо что-то менять», «надо становиться прагматичнее», «надо стремиться к деньгам», «надо научиться ценить жизнь» и так далее... Смысл этих перемен заключается как раз в пересмотре системы ценностей: приходится одни ценности, которые казались важными, выбрасывать, а другие, вроде бы даже чуждые, – принимать и руководствоваться ими. Кризисная смена ценностей проходит через следующие этапы:

**Надежда.** Всё обойдется и ничего не придется менять. Этот период может длиться очень долго. Человек (и компания) могут переждать кризис, если он был спровоцирован внешними силами.

**Поиск виновного.** Человек и компания ищут – кто или что погрузили их в этот кризис. Если виновный найден вовне, это придает силы надежде, что всё обойдется.

**Паника.** Может быть, это слишком громкое слово, но оно мне представляется подходящим. Человек (и компания) начинают паниковать, постепенно понимая, что перемены неизбежны. Паника – это метания в поисках другого выхода. Что угодно, только не смена приоритетов, которым следовал столько лет и, может быть, даже гордился ими – «Вот я какой!»

**Разочарование.** Человек понял, что истинная причина кризиса в его приоритетах, именно они привели его туда, где он есть и где ему не нравится быть. Разочарование заканчи-

ваться фразой: «Никогда больше!» «Никогда больше не буду ставить дружбу выше личной выгоды»... ну, или что-то более оптимистичное: «Никогда больше не буду превышать скорость»...

**Поиск новых ориентиров.** Как долго может это продолжаться... От мгновения до нескольких лет. Как только человек понимает, что вот эти, другие приоритеты, выведут его из кризиса, он способен им присягнуть. Это не всегда правильный выбор. Ведь ценности должны не только вывести из кризиса, но и обеспечить интересную дальнейшую жизнь... Но, находясь в кризисе, человек не всегда успевает проанализировать, какой будет его жизнь с новыми ценностями. А после новой присяги ничего изменить уже нельзя... До следующего кризиса.

**Присяга новым приоритетам.** Сложно описать этот процесс. Человек говорит себе: «Теперь я вот такой».

Думаю, что некоторые из вас понимают меня лучше других. Есть ли среди присутствующих люди, которые пережили подобный кризис и перестроили свою систему ценностей? Желает кто-то поделиться своим опытом перестройки?

Участница семинара: Когда-то, в это трудно поверить даже мне самой, я была клерком. Такой канцелярской крысой... Мы... Нет, не так. Мой супруг, работая на трех работах, строил квартиру для дочери, знаете долевое строительство... И вот однажды он сломался. Пришел домой и сказал, что больше не будет выплачивать деньги. Для меня это был



шок. Я не знала, что делать, но, глядя на мужа, понимала, что давить на него просто опасно, он итак еле жив. Я провела страшную ночь. Утром пошла на работу, где зарплата напрямую зависела от моих усилий. Я выкупила квартиру дочери. Я построила карьеру. Многие думают, что я родилась продавцом. Вот вам и кризис. Всё, что у меня есть сейчас, я получила благодаря кризису, благодаря тому, что муж сломался... Вот как бывает.

Участник семинара: А что произошло той ночью? Вы сказали, что утром вы встали другим человеком.

Участница: Скажем так... много думала и много плакала. Я поняла, сколько времени я обратила в прах, и чтобы не сделать то же самое с оставшимися годами, я решила быть другой.

Участник: Как это решила? Я вот сто раз решал бросить курить и ничего – курю.

Участница: Я не могу объяснить и даже описать своего состояния. Вот вы (обращаясь к ведущему) сказали, что у кризиса есть этапы: надежда, поиск виновного, разочарование... Я думаю, что так и есть. Я помню разочарование своими прежними приоритетами. Потом что-то как будто хрустнуло, и всё стало другим. И хотя я очень благодарна тому кризису, ни за что не хочу, чтобы что-то подобное повторилось. Это ужасно тяжело.

Ведущий: Ваше описание сильно напоминает «Последнюю соломинку» из арсенала НЛП, если кому интересно –

посмотрите соответствующую литературу. И будьте осторожны, «Последняя соломинка» совсем не безобидная техника. То, что вы меняете с её помощью, нельзя отменить. То есть, если вы примените к какой-либо ситуации технику «Последняя соломинка» и достигните результата, то отменить изменение вряд ли получится. (Обращаясь к участнице семинара) А что нам посоветуете, стоит ли проходить через кризис, чтобы измениться?

Участница: Это каждый должен решить сам. Я очень обеспеченный человек, мое благосостояние – прямое следствие того кризиса, но рекомендовать этот стресс я не могу. Мне повезло, что так получилось, но все могло закончиться куда печальнее.

Ведущий: Согласен с вами. За этим вполне спокойным описанием, по-моему, стоит драма, как за каждым кризисом, в результате которого человек или компания перестраивают собственную систему ценностей. С одной стороны, мы понимаем, что должны пройти через кризис, но это так тяжело, что до последней возможности надеемся, что именно мы сможем переродиться без него. В принципе, теоретически это возможно.

Хочу также отметить, что люди, прошедшие через кризис, перестроившие свою систему ценностей, невероятно благодарны кризису. Но! Ни за что не хотят повторения. Такая странная реакция. С одной стороны благодарность, с другой – не желание повторения.

Участник семинара: Если кризис размягчает личностные устои, то, что им возвращает прочность?

Ведущий: Клятва. Присяга. Обет. Это рубежи, пройдя которые человек сжигает мосты. Но об этом позже. Точнее в свое время.

Участник семинара: Что со вторым способом перестройки своих приоритетов?

Ведущий: Всем нам хорошо знакомое воспитание – это и есть привитие системы ценностей. Правда, некоторые родители считают, что их дело обучение. Они учат чтению и тому, как завязывать шнурки. А воспитание предоставляют случаю. В этом СЛУЧАЕ ценности тоже будут заложены в ребенка, но кем-то другим. Перевоспитание – это перестройка приоритетов под влиянием воспитателя. Самовоспитание – это тоже перестройка ценностей, но по своему выбору...

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.