

Майкл Роуч. Алмазный Огранщик: система управления бизнесом и жизнью

Есть люди, истории которых меняют наше представления о возможностях человека. Майкл Роуч, доктор буддийской философии, без опыта, денег и связей, опираясь лишь на буддийские знания об устройстве мира, основал одну из самых успешных компаний в Нью Йорке. Автор описывает, как ему удалось достичь успехов в среде жесткой конкуренции, и как, используя принципы, описанные в древней сутре Алмазного Огранщика, любой человек может повторить его успех. Ведь и древняя тибетская мудрость, и современные правила ведения бизнеса, и все человеческие устремления имеют одну общую цель – обогатить нашу жизнь, помочь достичь процветания как внешнего, так и внутреннего. Эту книгу мне рекомендовал [Максим Дорофеев](#), упомянув, что верных путей к успеху не существует))

Майкл Роуч. Алмазный Огранщик: система управления бизнесом и жизнью. – М.: АСТ, 2020. – 352 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Цель первая. Как делать деньги

Глава 1. Откуда пришла мудрость

Алмазный Огранщик – это первая из известных на Земле книг, которая была напечатана, а не написана от руки. В Британском музее есть копия, датированная 868 г. н. э., то есть выпущенная почти за 600 лет до Библии Гуттенберга. Алмазный Огранщик содержит запись учения, изложенного Буддой около 2500 лет назад.

Постичь мудрость Алмазного Огранщика не так просто. Истинный его смысл, так же как и во множестве других учений Будды, скрывает завеса мистического языка, приподнять которую может только живой учитель, используя искусные объяснения, записанные на протяжении веков.

Глава 2. Что означает название книги

Алмазы совершенно прозрачны, почти невидимы, и так же трудно увидеть скрытый потенциал всего, что нас окружает. Хотя алмаз и является самой близкой к абсолюту вещью в нашей обыденной жизни, но даже он не может идти в сравнение со скрытым потенциалом. В этом смысле получается, что алмаз не является полностью адекватной метафорой, ведь его совершенство может улучшить «огранщик», превосходя его твердость силой того, что на самом деле изначально. Именно поэтому книга называется «Алмазный Огранщик».

Глава 3. Как появился на свет алмазный огранщик

У американцев, не исключая меня самого, всегда был очень циничный взгляд на людей, которых мы называем «бизнесмены». В моем детстве в 60-е годы это слово в чей-либо адрес звучало почти как оскорбление. Стереотип бизнесмена был такой: хищник, одетый в подчеркнuto деловой костюм, со слишком быстрой речью, живущий только ради денег и готовый на все ради денег,

равнодушный к нуждам окружающих его людей. Но мир бизнеса сегодня – это, без сомнения, обширное объединение самых талантливых людей страны.

Никогда не соглашайтесь с идеей, что у активно работающего бизнесмена нет возможностей, времени или личных качеств, которых требует настоящая духовная жизнь, или с мыслью о том, что глубокая внутренняя работа якобы противоречит карьере бизнесмена. Мудрость Алмазного Огранщика гласит, что именно люди, способные к бизнесу, обладают достаточной внутренней силой для быстрого восприятия и осуществления глубочайших духовных практик.¹

Глава 4. Скрытый потенциал всех вещей

Для достижения настоящего успеха в бизнесе необходимы глубокие внутренние осознания, неразрывно связанные с духовной стороной жизни.

Сделка с недвижимостью, вроде приобретения нашей компанией «Андин Интернэшнл» большого девятиэтажного здания в Вест Сайде, на Манхэттене, является хорошим примером скрытого потенциала или того, что буддисты называют «пустота». Приобретение оказывается хорошим для тех, кто получает от этого выгоды, и плохим для тех, кто терпит от этого ущерб. Но у него нет своей собственной природы быть чем-то плохим или хорошим. У самого по себе приобретения нет такого качества. Само по себе оно «пусто» от любого такого качества.

Именно в этом заключается смысл пустоты. Со зданием может произойти все что угодно, но у него нет присущего ему постоянного собственного качества, оно зависит от того, как мы его воспринимаем. Это и есть скрытый потенциал вещей.

Глава 5. Принципы использования потенциала

У человека нет внутренних качеств быть раздражающим или приятным. Сам по себе он «чист», «нейтрален» или «пуст». Причина, по которой лично мы воспринимаем его раздражающим, приходит из нас самих.

Легко сказать, что наше восприятие окружающего мира и людей происходит из нашего сознания, из наших суждений. Но вместе с тем очевидно и неприятно, что мы не можем контролировать наше восприятие вещей с помощью одного лишь желания. Ни один бизнесмен в мире не хотел бы увидеть свой крах, банкротство и страдания своих разочарованных работников, поставщиков, жен и детей.

В какой-то степени наше восприятие банкротства действительно происходит из нашего сознания, но из этого не следует, что банкротства не случится, если мы только этого пожелаем. Отсюда мы должны перейти к буддийской идее отпечатков в сознании. Мы будем придерживаться термина *ментальные отпечатки*.

Тот стиль (или манера), с которым вы делаете что-нибудь хорошее или плохое, так же влияет на силу, с которой отпечаток запечатлевается на пластине, именуемой вашим умом. Скажем, вы не только опоздали с оплатой поставщикам, но еще и пытаетесь придумать себе отговорку.

Вы довольны тем, что натворили? Вы собираетесь это повторить? Вы берете на себя ответственность за содеянное? Если так, то отпечаток будет соответственно сильнее – неважно, положительный или отрицательный. Вот таковы особенности ментальных отпечатков. Наш ум подобен чувствительной пленке; что бы ни предстало перед ней, особенно то плохое или хорошее, что мы делаем другим, все оставляет на ней отпечаток.

Глава 6. Как самому использовать потенциал

Главное искусство буддийской мудрости заключается в том, чтобы заставить ментальные отпечатки служить вам на пользу.

Ментальные следы отпечатываются в нашем сознании в те моменты, когда мы делаем что-нибудь на пользу или во вред другому. Сила, с которой они отпечатываются, зависит от различных факторов. Это наши намерения; сила наших эмоций; глубина нашего понимания того, что мы делаем; стиль, в котором мы действуем; степень нашей ответственности за содеянное; и наконец,

¹ Книга изобилует историями из алмазного бизнеса. Одна из них показалась мне весьма любопытной, и я опубликовал ее полностью. См. – *Здесь и далее прим. Багузина*.

личные качества человека, по отношению к которому мы совершили действие. Если человек находится в большой нужде, или он помог нам в прошлом, или он обладает выдающимися личными качествами, то созданные отпечатки будут гораздо сильнее.

Наш ум напоминает обширное вместилище тысяч и тысяч ментальных отпечатков. Как самолеты у взлетной полосы аэродрома, они ждут своей очереди взлететь. Чем сильнее отпечаток, тем раньше он взлетит. Как только мы совершаем очередное направленное на других действие, которое отпечатывается сильнее одного из уже существующих, этот новый отпечаток перемещается в очереди вперед, как если бы диспетчерская служба дала указание ему вылетать первым.

Когда самолет отпечаток взлетает, то есть когда впечатление выходит с уровня подсознания на уровень сознания, он окрашивает (скорее даже определяет) наше восприятие того события, которое мы переживаем в данный момент.

Есть четыре правила, по которым отпечатки прошлого «созревают» в уме, и таким образом заставляют вас видеть, что вещи вокруг проявляются именно так, а не иначе.

1. Ментальный отпечаток вызывает переживания, содержание которых должно совпадать с основным содержанием самого отпечатка. Иначе говоря, негативное действие может привести только к негативным результатам, а позитивное – только к позитивным.
2. Сила ментального отпечатка ежеминутно возрастает, пока он пребывает в подсознании, то есть пока он созревает, чтобы затем заставить нас испытать переживание, плохое или хорошее. Даже очень незначительные или почти не осознаваемые действия могут впоследствии запустить сильнейшие ощущения.
3. Мы не можем испытать то или иное переживание, пока не созреет отпечаток, который приведет его в действие.
4. Если отпечаток был создан, он обязательно приведет к определенному переживанию: ни один отпечаток не пропадает. С одной стороны, переживание не происходит без предварительно созданного отпечатка, а с другой, если отпечаток был создан, он обязан вызвать соответствующее ощущение.

В большинстве случаев отпечатки, необходимые для достижения заданного результата, чуть ли не диаметрально противоположны тому, что стремится диктовать человеческая природа. Например, у вашей компании начинаются проблемы с доходом. Естественной реакцией будет сокращение расходов. Однако, в своей реакции на финансовые затруднения прежде всего нужно избегать скупости как состояния ума. И пусть вам не хватает средств, чтобы как раньше щедро раздавать льготы, и пусть вам даже придется забыть о льготах до лучших времен: жизненно важно, чтобы вы не стали мыслить мелочными категориями, не утратили творческий подход, не потеряли щедрость и благородство видения под гнетом очередных финансовых трудностей.

Рынок любого товара, в любом городе и в любой день – это просто еще один пример вещи, которая сама по себе не является ни плохой, ни хорошей. Как использовать этот факт для успешного бизнеса. Мы просто должны выяснить, какой именно отпечаток мы можем вырастить в своем уме, чтобы в дальнейшем видеть рынок прибыльным. А это прежде всего требует пребывания в определенных состояниях ума, следования определенным стандартам поведения и умения прибегать к той магии, которая называется сила правды.

Глава 7. Взаимозависимость, или Типичные проблемы бизнеса и их реальные решения

Согласно древним тибетским традициям, «предчувствия» или «интуиция», которые ведут обладающих ими успешных бизнесменов через дебри коммерческих сделок и рыночных отношений, есть непосредственный результат созревания ментального отпечатка.

Взаимозависимость означает такой тип действия или мысли, который «влияет» на свойства отпечатка, а этот отпечаток, в свою очередь, приводит нас к тому результату, которого мы добиваемся в нашем бизнесе и в личной жизни. Законов взаимозависимости:

1. Чтобы видеть себя преуспевающим в бизнесе и финансово процветающим, укорените в подсознании отпечаток для достижения этого – пребывайте в щедром состоянии ума.

2. Чтобы видеть себя в мире, который в самой своей основе – очень счастливое место, держитесь высокой морали.
3. Чтобы видеть себя физически здоровым и внешне привлекательным, навсегда откажитесь от проявлений гнева.
4. Чтобы видеть себя лидером и в бизнесе, и в личной жизни, привнесите радость во все созидательные и полезные действия.
5. Чтобы видеть себя способным к глубокой сосредоточенности, практикуйте состояния концентрации, или медитации.
6. Чтобы видеть себя свободным от мира, где все устроено не так, как вы хотите, изучите принципы скрытого потенциала и ментальных отпечатков.
7. Чтобы видеть себя получившим все, чего вам когда-либо хотелось, а также видеть других, получившими все, чего когда-либо хотелось им, развивайте сострадание по отношению к другим.

Пока отпечатки пребывают в подсознании, все они экспоненциально прибавляют в росте. То, что приводит к провалу бизнеса и заставляет финансы медленно, но верно иссякнуть за какие-то пару лет, а сотрудников растечься по конкурирующим фирмам, – есть, как правило, результат сложения множества незначительных негативных поступков и мыслей. Там маленькая ложь во спасение, здесь небольшой выброс отрицательных эмоций вроде жадности...

Некоторые типичные проблемы бизнеса и их эффективные решения в соответствии с мудростью Алмазного Огранщика.

Бизнес проблема № 1. Финансы компании не стабильны, доходы все время скачут

Решение. Охотнее делитесь своими доходами с теми, кто помог вам их заработать.

Бизнес проблема № 2. Капитальные вложения не окупаются

Решение. Перестаньте завидовать другим предпринимателям, сконцентрируйтесь на том, чтобы сделать собственную компанию новаторской, творческой и бодрой.

Бизнес проблема № 3. Ваше положение в компании нестабильно; вам кажется, что вы теряете авторитет

Решение. Самым внимательным образом следите за тем, чтобы не проявлять высокомерие по отношению к другим.

Бизнес проблема № 6. Вам кажется, что руководство и персонал все время борются друг с другом

Решение. Никогда не вступайте в разговоры, явно или подспудно направленные на раскол среди людей.

Бизнес проблема № 8. Вы замечаете за собой склонность пересматривать свои собственные решения

Решение. Эта проблема имеет две причины: недостаток заботы о других членах руководства и своих подчиненных; а также стремление выдавать себя перед покупателями и поставщиками за того, кем в действительности не являетесь.

Бизнес проблема № 10. Вашему бизнесу наносят ущерб непредсказуемые аварии и форс мажорные обстоятельства

Решение. Очень серьезно относитесь к выполнению своих обещаний, особенно принятых вами обязательств придерживаться особых принципов ведения деловых отношений.

Бизнес проблема № 12. Внезапно вы перестаете разбираться в основных концепциях бизнеса

Решение. Приготовьтесь увидеть недостатки собственного понимания глобальных основ устройства мироздания. На данный момент придумано три расхожих объяснения тому, почему и как происходят самые разные вещи в мире. 1) Все на свете появляется из ничего, все совершенно случайно, в том, как и почему происходят те или иные вещи, нет никаких закономерностей, никакой логики вообще. Это традиционный научный подход. 2) Мир вокруг вас, все в этом мире, есть результат сознательного созидательного усилия очень могущественного существа, обычно недоступного нашему непосредственному восприятию. 3) Нет ничего случайного, все взаимосвязано, и вне нас нет никого, кто был бы виновен в несовершенстве нашего собственного

мира. Все происходит с нами в полном согласии с тем, как мы относимся к окружающим (то, как описано в этой книге).²

Бизнес проблема № 34. Люди вокруг постоянно вас подводят

Вы ставите одну и ту же задачу трем разным сотрудникам, чтобы хоть так она была наверняка выполнена, а все равно приходится лично в деталях контролировать работу каждого из них.

Решение. Чтобы обеспечить себе ощущение надежности вашего персонала, необходимо самому стать верным и надежным в очень специфическом смысле: в вашем браке или сходных семейных обязательствах.

Бизнес проблема № 35. У вас нет финансовой самостоятельности, вы не хозяин самому себе

Решение. Будьте требовательны к себе по вопросам предоставления всех своих ресурсов менеджерам и подразделениям вашей компании. Привыкните к этой идее. Ничего не появляется из ничего. Любая степень независимости, которой вы достигаете, – есть ощущение, а значит, реальность, создаваемая отпечатками, оставленными в вашем уме тем, как легко и сознательно вы делитесь с коллегами по бизнесу своими ресурсами.

Бизнес проблема № 36. Окружающие вас люди – покупатели, поставщики и ваши сотрудники – стремятся ввести вас в заблуждение в повседневной коммерческой деятельности

Решение. Откажитесь от привычки надеяться на признание и похвалу для себя, обретите привычку выискивать возможность оказать признание и похвалить окружающих.

Бизнес проблема № 46. Вы постепенно приходите к пониманию того, что за время вашей карьеры в мире бизнеса уровень вашей собственной порядочности заметно и опасно снизился

Решение. Утрата вами нравственного совершенства есть ощущение, навязанное вам недостатком вашего же уважения к добродетели в прошлом. Вы проводите так много времени, занимаясь бизнесом, что вам уже пора захотеть потратить совсем чуть-чуть на выяснение того, как бизнес на самом деле работает. Коммерческий или личный успех – это результат, а у любого результата есть причины. *Когда вы повторяете одни и те же причинные действия, то получаете один и тот же результат.*³ Если ваш бизнес все время приводит к разным результатам, значит вы не нашли причины.

Глава 8. Сила правды

Наша система содержит объяснение тому, «почему грешник благоденствует», как говорится в Библии, – и почему праведник бедствует. Вот несколько основных ее принципов.

- Причина предшествует результату.
- Причины меньше результатов (маленькие причины вызывают большие последствия).
- Созревание вещей требует времени.
- Полезно иметь систему самоконтроля.

У себя в «Андин» мы разработали систему, которую назвали просто «подсчет». Вы обращаетесь к неформальным лидерам подразделения (это работники, пользующиеся признанным авторитетом у большинства своих коллег, в отличие от назначенных начальников – менеджеров среднего звена, которые часто не столь популярны среди своих подчиненных) и сообщаете им, что хотите подсчитать, сколько колец выходит из их подразделения с царапиной. Вы просто хотите отслеживать царапины. Ни обвинений, ни упреков, ни наказаний – просто держите нас в курсе, еженедельно отмечая на этом клочке бумаги, сколько колец поцарапано в отделе.

Как только начинается самоконтроль, царапины исчезают за несколько дней, и никто не в обиде. Результат получен без предъявления обвинений, потому что чувство вины чаще всего приводит к новым проблемам. На тибетском такая система самоконтроля называется *tundruk*.⁴

² На мой взгляд, объяснения номер два и три можно объединить, и назвать подходом на основе догм.

³ А как же роль случая!?

⁴ В системе менеджмента качества для этого используются [контрольные карты Шухарта](#).

Цель вторая. Как получать удовольствие от денег, или Как управлять телом и умом

Глава 9. Как задать день с помощью практики молчания

Лучший способ сделать так, чтобы день задался, – это начать его с практики молчания и размышления. Важно, чтобы у вас нашлось физически изолированное место, где вы будете практиковать утреннее безмолвие. Найдите удобное сиденье, держите спину прямо, руки свободно положите на колени ладонями вверх и постарайтесь полностью расслабить тело. Хороший способ сделать это – медленно и глубоко вдохнуть и выдохнуть несколько раз подряд. Идея состоит в том, чтобы сконцентрировать ум для безмолвия путем отсеивания других мыслей и ощущений; мы делаем это за счет привязки ума к дыханию, отслеживая вдохи и выдохи. Мы начинаем с выдоха, а затем вдыхаем!

Если вам удалось досчитать до десяти, значит, вы готовы сконцентрировать свой ум на задаче, которую наметили себе на сегодня. Ведь нельзя же все время только и делать, что отслеживать дыхание, – это не принесет никакой пользы. Поэтому большая часть практики молчания должна быть направлена на то, чтобы путем тщательного предварительного обдумывания уладить одну из проблем, которая мешает вам достичь успеха в коммерческой или личной жизни.

Перед тем как покинуть уединение, проведите несколько минут в тишине, в которую вот-вот ворвутся звуки утра, и изо всех сил постарайтесь увидеть свой идеальный портрет. Это оставляет в вашем уме очень сильный отпечаток, и вы непременно станете таким.

Глава 10. Как сохранять внутреннюю чистоту и здороветь с каждым годом

В одной старинной индийской буддийской книге есть известный афоризм: Если ситуацию можно исправить, то нечего переживать. Если ситуацию нельзя исправить, что толку переживать?

Мы говорим о непосредственной пользе отказа от гнева. Каждый раз, подавляя очередные приступы гнева или других негативных эмоций, вы присоединяете к своей жизни и коммерческой карьере несколько дополнительных часов здоровья и счастья.

Глава 11. Круг, или Работа на долгосрочную перспективу

Важно приобрести умение регулярно время от времени оставлять работу, отдаляясь от нее, как бы замыкая себя в круг, внутри которого вы можете спокойно посидеть и поразмышлять.

Хочу поделиться с вами одним из своих приемов на собеседовании. Я обнаружил, что самый важный вопрос, который вы можете задать человеку, касается того, как он проводит свой досуг. Я обнаружил, что почти из всех, кто на вопрос о свободном времени отвечает: «В основном смотрю телик», получают очень недалекие сотрудники. Те, кто читает много книг (только не любовных романов), часто становятся содержательными и творческими работниками. Те, кто пишет прозу, а тем более стихи, обладают богатым воображением и играючи находят оригинальные решения сложных проблем. А самыми надежными и творчески одаренными сотрудниками из всех были те, которые посвящают заметную часть своего свободного времени бескорыстному служению людям: помогают в церкви, возятся с трудными подростками или бесплатно работают по выходным в местной больнице.

Очень важно для любого руководителя иметь вторую всепоглощающую страсть, позволяющую иметь неисчерпаемые источники для вдохновения. Меня неизменно поражало, как в иных компаниях изо всех сил стараются выжать из своих менеджеров все соки, лишая их каждого часа свободного времени. А потом еще искренне удивляются, что у измотанных сотрудников вообще нет ни новых идей.

Существует несколько основных правил планирования дня в Круге. Круг нужно проводить регулярно, в один и тот же день каждую неделю, или раз в две недели, причем это время должно быть неприкосновенно. Если посреди рабочей недели вы на один день прекратите работать, то вернетесь в свой кабинет с блестящими идеями, которые в сотни раз окупят этот неотработанный день.

Первую половину дня Круга, скажем до двух часов дня, вы должны провести наедине с самим собой в полной тишине. Спокойно посидев час полтора в своем уголке и просто помолчав,

займитесь физическими упражнениями. В древних тибетских книгах говорится, что тело и ум связаны на очень тонком и глубоком уровне.

В дни Круга также сломайте и привычный распорядок приема пищи; попробуйте, например, пить только воду или минералку до часа или до двух часов дня. Прежде чем первый раз поесть, некоторое время спокойно посидите и почитайте. Главное, чтобы написанное было обращено к цели, а не к средствам нашего существования, и не к тому, как зарабатывать на жизнь. Это одна из главных идей Круга: вырваться за узкий набор понятий вашей рутинной рабочей обстановки и раскрыть свой разум для новых идей.

Глава 12. Пустота проблем

Любой существующий в мире объект – пуст. Проблемы не являются проблемами сами по себе; скорее что-то в вашем уме заставляет вас считать проблему проблемой. Любую проблему можно превратить в возможность, потому что ни одна проблема сама по себе не является проблемой и не содержит проблему в самой себе.

Ваше расстройство и озабоченность внедряют в ум негативный отпечаток, а также забирают под себя часть умственного пространства, оставляя намного меньше места для его творческой активности, усугубляя ваше положение. А вот если вы сосредоточитесь на поисках скрытых возможностей проблемы, то это укрепит ваш ум и посеет в нем только положительные отпечатки.

Как гласит мудрость древнего Тибета, ничего не может быть хуже, чем когда дела идут хорошо все время. Нет ничего более печального, чем компания или руководитель, которые погрязли в благодущии из-за затянувшегося почивания на лаврах. Страдание же толкает нас на поиски того, что же именно управляет окружающим миром, и если эти поиски приведут нас к открытию законов скрытого потенциала и ментальных отпечатков, то это самое лучшее из всего, что вообще может с нами когда-либо произойти.

Цель третья. Как оглянуться назад и понять, что все это того стоило

Глава 13. Ширли

(Так звали коллегу автора, с которой он начинал работу в «Андин», и которая умерла от диабета.) Согласно буддизму, чтобы вещь закончилась, не требуется ничего, кроме того, что она началась. Ваша коммерческая карьера закончится, потому что когда-то вы получили свою первую должность. Ваша жизнь закончится, потому что вы родились, и никаких других причин не требуется. Успех вашей попытки удостовериться, что ваша личная жизнь и коммерческая карьера по-настоящему состоялись, зависит от вашей абсолютной уверенности в том, что в один прекрасный день они обе закончатся.

Буддийский подход к бизнесу гласит, что каждое утро мы должны входить в офис, задавая себе вопрос: «Как бы я провел свой день, если бы знал, что вечером умру?» Этот прием способствует превращению вашего бизнеса в достойнейшее занятие, дело, которым вы действительно сможете гордиться, когда придет конец вашей коммерческой карьере и настанет пора оглянуться назад и подвести итог.

На каком-то этапе этого процесса вы начнете всматриваться в свою карьеру. Ну неужели это та работа, которую вам хотелось бы делать, прежде чем умереть сегодня вечером? Может быть, все-таки стоит слегка поступиться деньгами ради того, чтобы каждый день заниматься любимым и очень важным для вас делом.

Глава 14. Самый совершенный инструмент управления

В Андин наше подразделение работало, как хорошо смазанная машина. Думаю, что мы достигли этого главным образом из-за того, что с самого первого дня существования отдела придерживались философии, в основе которой лежала древняя буддийская практика под названием «встать на место другого». Этот обмен включает в себя три важных ступени.

Первая – научиться быть очень внимательным к тому, что нравится другим и в чем они нуждаются. Делается это для того, чтобы суметь дать им то, чего они хотят больше всего. Мы говорим здесь буквально обо всем, о каждой детали вокруг, которая их радует: и с чем они предпочитают замешивать кофе; и какой мягкости кресло выбирают; и сколько у них детей, и как их зовут и каковы их успехи; и когда они были в отпуске, и где именно, и было ли там здорово.

Вернувшись в свой кабинет, сядьте и вспомните все эти подробности о каждом из близких вам сотрудников. Если надо, запишите. Это неизбежно приведет к некоторым улучшениям вашего поведения по отношению к каждому конкретному сотруднику, даже если это выразится всего лишь в том, что, встретившись с ним в следующий раз у кофейника, вы протянете ему сахарин вместо сахара. В глубине души люди действительно замечают вещи такого рода.

Люди инстинктивно чувствуют, когда вы равнодушны к их нуждам и предпочтениям, но так же инстинктивно обнаруживают противоположное отношение. Эта тактика неизбежно принесет свои плоды, и вскоре сотрудники начнут платить вам той же монетой.

Второй шаг называется меняться телами. Вспоминаю, как занимался этим с молодым парнем, который только что поступил на работу к нам в отдел. В первый день мы посадили его перед большущей кучей алмазной крошки, дав задание пересчитать сотни или тысячи камней для заказа по изготовлению колец. К концу дня я уже немного узнал его; он был очень мил с окружающими, легко обучаем, спокоен, скромн, у него в руках все горело.

Когда мы выходили с работы, я узнал еще одну вещь: посмотрев в его глаза, я увидел в них смесь удовольствия от места работы и отчаяния при мысли о том, что придется сидеть на стуле и пересчитывать камушки в течение следующих нескольких лет жизни. А затем я проделал тот самый обмен телами, мысленно вошел в его тело, посмотрел оттуда на свое лицо и спросил себя, чтобы я хотел сейчас от меня услышать. И тогда я сказал: «Приходите утром в мой кабинет, и мы посмотрим, не найдется ли для вас более перспективного занятия». И тут я почувствовал, как, слегка смутившись, он захлопал глазами, и широкая улыбка осветила его лицо.

Мы называем третий шаг трюком с веревкой. Подойдите к столу одного из своих сотрудников и встаньте рядом. Представьте, что у вас в руке огромное ковбойское лассо и что вы бросаете его на пол вокруг вас – петля окружает вас обоих. Теперь представьте, что вы оба – одна личность. Буквально.

Преодолеть тенденцию не думать о других; расширить свое представление о себе, чтобы включить в это понятие своих подчиненных и всех окружающих; работать не ради других, а так, как будто «других» нет, – это ли не настоящее счастье, это ли не истинное удовлетворение!