

Спенсер Джонсон
ДА или НЕТ
Система принятия верных решений



Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ПОХОД: НАЙДИ СВОЙ МАРШРУТ

От неразберихи к ясности

Пятница, утро

Жил однажды способный молодой человек, который искал способ принимать правильные решения для того, чтобы в жизни было больше радостей и меньше горя.

Хотя неверные решения он принимал не часто, в этих случаях у него возникали проблемы на работе, а иногда и неприятности «на личном фронте».

Он понимал, что ошибочные решения обходятся ему слишком дорого, и чувствовал, что должен быть какой-то способ улучшить их качество.

И вот однажды на рассвете он отправился к высокой горе, расположенной неподалеку, чтобы вместе с другими деловыми людьми участвовать в одном из знаменитых Походов, проводившихся в выходные дни под руководством Гида, выдающегося бизнесмена и альпиниста, который становился проводником не только в горах, но и в мире принятия решений.

Молодой человек слышал, что в этих Походах люди знакомятся с надежной системой принятия верных решений и возвращаются, окрыленные новым знанием.

И как им только удастся так преобразиться за краткий срок?

Размышляя, юноша снял свою куртку, обвязал ее вокруг пояса и стал подниматься по тропе, которая брала начало у подножия горы. Неожиданно его прошиб пот, но не от утреннего солнца, а от волнения, потому что он вдруг понял, что сбился с пути и опаздывает.

Еще неподалеку от дома он спохватился было, что забыл взять листок бумаги, на котором записал, как пройти к лагерю, но не захотел задерживаться, потому что времени было в обрез. Теперь-то он понимал, что нужно было сразу вернуться за ним. Сейчас времени совсем не оставалось, а приходилось все-таки возвращаться...

Молодой человек утешал себя мыслью, что он не единственный, кому следовало бы получше принимать даже такие, казалось бы, пустяковые решения. Решения людей, которые его окружали, тоже были, мягко говоря, весьма посредственными.

Последствия ошибочных решений очевидны везде, где их принимают: в больших корпорациях, в малых фирмах, в школах, в правительственных организациях, а нередко и в личной жизни. Как будто никто не видит связи между своим выбором и его последствиями.

Молодой человек удивлялся, почему умные люди так часто принимают недальновидные решения. Он начал критиковать себя за то, что иногда страдает нерешительностью и боится ошибиться. А потом понял, что его, да и других, никто никогда не учил тому, как принимать решения.

В этот момент юноша наступил на сухую веточку, и резкий хруст вернул его к реальности; он остановился и осмотрелся. И увидел другого человека.

Мгновение двое настороженно глядели друг на друга, пока молодой человек не заметил, что загорелое лицо незнакомца так и лучится искренностью. Мелькнула мысль: «А не Гид ли этот высокий седой джентльмен?». В его присутствии юноша почему-то чувствовал себя уверенней.

- Я собрался в Поход, — сказал он, — ищу лагерь.

Старик ответил:

- Я ваш Гид. Вы идете не в ту сторону.

С этими словами он развернулся, и юноша поспешил за ним.

Оглянувшись через плечо, Гид предложил:

—Вы могли бы пока задуматься: из-за какого своего сегодняшнего решения вы опоздали?

Смущенный юноша промолчал, но начал вспоминать, как он принимал это решение. Потом Гид спросил:

— Почему вы решили участвовать в Походе?

Молодой человек заявил:

- Я хочу научиться принимать оптимальные решения.

Говоря это, он ощутил знакомую тревогу — как же узнать, которое из решений оптимальное? Вот они, причины нерешительности, — он не знал, какое решение будет верным!

Шагая, Гид рассказывал:

—Возможно, вам не всегда необходимо *наилучшее* решение. Чтобы исправить положение дел, достаточно, чтобы ваши решения стали *более оптимальными*. Как и большинство людей, вы сможете убедиться, что, принимая более удачные решения, вы в итоге добьетесь отличных результатов.

Молодой человек испытал облегчение:

- А могу я узнать, что вы подразумеваете под «более оптимальными решениями»?

—Это те из них, которые улучшают наше самочувствие благодаря способу, с помощью которого мы их принимаем, и дают лучшие результаты. Они просто предпочтительнее решений, которые мы бы приняли, не сумев задать себе парочку полезных вопросов.

Возможно, вы, как и все люди, иногда чувствуете, что никак не можете решиться или что приняли половинчатое решение, в котором сильно сомневаетесь.

Многие из тех, с кем вы познакомитесь в нашем Походе, преодолели свои сомнения, используя надежную систему для быстрого принятия оптимальных решений, которая состоит из двух вопросов — для разума и сердца, на которые нужно ответить «да» или «нет».

—И что это за вопросы? — сразу спросил молодой человек.

—Может быть, лучше начать сначала? — осведомился Гид.

Заручившись согласием юноши, он поинтересовался:

—Когда вы собираетесь принять оптимальное решение, знаете ли вы, что нужно сделать прежде всего?

- Не уверен, — промямлил юноша.

- Если вы не знаете, что сделать, - продолжал Гид, — знаете ли вы хотя бы, чего *не* делать?

Молодой человек обычно был слишком занят, чтобы еще задумываться о том, чего ему *не* делать.

Неожиданно Гид остановился. И юноша замер за его спиной.

Гид объявил:

— Вы должны просто перестать делать то, что делаете.

Затем Гид вытянул из своего бумажника сложенный листок бумаги и показал часть его. Прочитав то, что было написано, юноша задумался, а потом достал из рюкзака красный блокнотик и записал для себя следующее:

*

***Чтобы принять оптимальное решение,
я, прежде всего, должен перестать
выполнять плохое решение.***

*

Гид сказал:

— Если отбросить ошибочное решение, на освободившееся место можно подобрать что-нибудь получше.

Юноша возразил:

— Но я боюсь, что, отказавшись от имеющегося, я не найду ничего лучшего.

— Мы все этого боимся, — ответил Гид. — Необходимо мужество, чтобы отказаться от того, что нам знакомо и привычно. Но в сущности, это и есть самый безопасный и надежный способ улучшить результаты своих решений.

Когда, наконец, избавляешься от того, что тебе мешает, обретаешь свободу для поиска лучшего. И обычно находишь это очень скоро.

У древних китайцев была такая мудрая поговорка: «Если хочешь горячего чаю, твоя чашка должна быть пустой. Если наливать горячий чай в чашку с холодным, чай в чашке останется холодным, а горячий выплеснется на блюдце».

— Понимаю, — задумчиво проговорил молодой человек.

И стал рассказывать, что это напомнило ему о приятеле. Он — снабженец и долго мечтал избавиться от своего ненадежного поставщика, который чрезвычайно плохо выполнял обязательства, но, не зная никого другого, продолжал работать с ним.

— И к чему это привело? — спросил Гид.

— Поставщик работал по-прежнему плохо, и компании моего приятеля это обошлось очень дорого. Увы, отставку в конце концов получил мой знакомый как не справившийся с работой.

Молодой человек на минутку задумался и спросил:

- Почему мы продолжаем цепляться за то, что не приносит результатов?

— Потому, — отвечал Гид, — что привычное дает нам ощущение безопасности и именно в этом кроется его коварство. Ведь известно, что привычка — вторая натура. В конце же концов неэффективное, но привычное, становится общепринятым. Особенно часто это случается в организациях.

- А не можете ли вы привести мне пример?

— Могу. Несколько десятилетий назад в армии США решили ускорить перезарядку артиллерийских орудий и пригласили консультанта для изучения проблемы. Тот поехал на полигон и достаточно скоро выяснил, что солдаты неизменно отходят от орудия перед выстрелом и теряют на этом каждый раз примерно три секунды.

Когда он поинтересовался, зачем они так поступают, артиллеристы ответили, что следуют инструкции.

Консультант перерыл все издания этой инструкции, пока не обнаружил первоначальное, времен Гражданской войны, где артиллеристу рекомендовалось перед выстрелом отойти от пушки и взять под уздцы лошадей, чтобы те не взбрыкнули и не свалили орудие.

Юноша поразился дисциплинированности военных, исправно отбегающих к лошадям, которых давно уже нет.

Гид перевел молодого человека через небольшой ручей и посмотрел на компас.

Затем он продолжал:

- Когда солдаты осознали, что делают, они изменили поведение. Но сколько еще людей делают нечто подобное и не осознают этого?

Молодой человек спросил:

- Можно с вами посоветоваться о решениях, которые мне в ближайшее время необходимо принять на работе и дома?

—Нет, — ответил Гид, — не хочу показаться невежливым, но ваши решения должны быть *вашими*, а не моими. Самостоятельность — один из важных пунктов Системы. Вы сможете заняться выбором необходимых решений позже, применяя все, что узнали в Походе, и оцените заодно, насколько это вам поможет. Возможно, очень скоро вы обнаружите, что способны самостоятельно прийти к лучшему решению.

И Гид спросил:

- Если вам нужно на запад, а вы увидели, что идете на восток, как вы поступите?

—Что ж, как только я пойму, что ошибся, я развернусь и пойду в другом направлении.

Гид подтвердил:

- Разумеется. Для улучшения наших решений требуется уточнить выбор направления. А чтобы выбрать направление, вы полагаетесь на советы других или предпочтете хорошую карту, по которой сами можете определить маршрут?

Юноша ответил:

—Я предпочитаю иметь хорошую карту. Помню, прочитал как-то у сэра Уинстона Черчилля: «Лично я всегда готов учиться, но не всегда люблю, чтобы меня поучали».

Гид улыбнулся:

—Я тоже. Нам бывает трудно самим найти верное направление, но в этом поможет Система «Да или нет».

—А из чего это следует, что она мне поможет?

—А почему бы не попробовать и не убедиться самому? Поговорите с другими участниками Похода. Хотя все они приехали из разных стран, у них есть кое-что общее — все успешно используют Систему. А тем временем вы можете начать вот с такой «инвентаризации».

Старик вручил молодому человеку конверт и ускорил шаги.

— Давайте поторопимся. У нас только три дня, поэтому надо идти побыстрее, — проговорил он через плечо.

Позже, на привале, молодой человек прочитал и заполнил бумагу, которую дал ему Гид.

Принятие оптимальных решений

Личная пятиминутная инвентаризация

Деловое или личное решение:

Вопрос: Что у меня за проблема — ситуация на работе или в личной жизни, — которую я хотел бы решить?

Ответ: _____

Мое предварительное решение:

(я сразу вписываю сюда свое предварительное решение)

Вопрос: Что я намерен делать?

Ответ:

_____ В данный момент я не намерен ничего предпринимать.
Я что-нибудь сделаю, но точно не знаю, что и когда.

Может быть, я поступлю так: _____

Мое оптимальное решение:

(я запишу его в конце Похода)

Надежная система

Пятница, ленч

В лагере Гид и юноша присоединились к остальным участникам Похода и обменялись рукопожатиями с пятью мужчинами и двумя женщинами из Австралии, Бразилии, Германии, Японии и Соединенных Штатов.

Один из них приготовил и раздавал кепки с надписью «Да или нет». Юноша почувствовал, что начало вдохновляет.

За ленчем, состоявшим из бутербродов, яблок и свежей воды из соседнего ручья, группа продолжила обсуждение Похода.

—Итак, будем ли мы подниматься по северному склону горы?

—А если там окажется лед, то какой альтернативный маршрут мы выберем?

Потом еще кто-то спросил:

- Мы стремимся к рекордному восхождению или нам нужен задумчивый Поход?

Довольно быстро и дружно было принято решение. Сегодня они будут подниматься по легкому восточному склону, на заходе солнца отдохнут, продолжают восхождение в темноте и поздно вечером разобьют лагерь на полпути к вершине.

Затем всю субботу будут преодолевать наиболее трудный участок своего маршрута, проведут вечерок у костра, а в воскресенье на рассвете отпразднуют покорение вершины и к вечеру спустятся вниз.

Молодой человек отметил:

—Для таких решительных людей, они задавали слишком много вопросов. Зачем?

—Это входит в первую часть Системы «Да или нет», — пояснил Гид.

—Хотелось бы узнать о ней побольше, — попросил юноша.

—Разумеется. Система «Да или нет» состоит из двух половинок, ведущих к оптимальному решению. Каждая часть включает в себя вопрос — практический или личный, мы отвечаем на них, и — решение практически готово. Система проста, следовать ей гораздо труднее. — Гид добавил: — Вопросы, которые вы только что слышали, — это разновидности практических вопросов.

—И как работает такая система?

—Сначала принимается предварительное решение. Затем задаешь себе вопрос «для головы» и вопрос «для сердца», выслушиваешь самого себя и других, принимаешь оптимальное решение и выполняешь его.

—И это в самом деле что-то дает? — спросил молодой человек.

- Да. Мой первый босс познакомил меня с Системой много лет назад. Ему нужно было, чтобы каждый из нас самостоятельно принимал оптимальные решения. Поговорив с нами, он обнаружил, что большинство верит в свой разум или в свое сердце, но редко кто при выработке решений пользуется и тем и другим. Так что он познакомил нас с Системой «Да или нет» для ускоренного принятия решений — лучших решений. Мы воспользовались ею, и она работала.

—И что произошло? — спросил молодой человек.

— Многие из нас стали принимать лучшие решения, и компания начала процветать. Мы получали премии и стали продвигаться по службе. Но самым главным для меня стало то, что я обрел способ, помогающий мне добиваться успеха в жизни и быть счастливым.

Юноше все больше хотелось услышать, наконец, о чудодейственном рецепте.

— Вот он, — сказал Гид и показал ему другую часть сложенного листка бумаги. И молодой человек прочитал:

*

Я избегаю нерешительности и половинчатых решений, основанных на полуправде.

Я использую ОБЕ части надежной системы

Оптимизации принимаемых решений:

Холодную голову и горячее сердце.

Я ПОЛЬЗУЮСЬ СВОИМ ИНТЕЛЛЕКТОМ,

Задавая себе практический вопрос, и

СОВЕТУЮСЬ СО СВОИМ СЕРДЦЕМ,

Задавая вопрос личный.

Затем, выслушав самого себя и других,

Я принимаю оптимальное решение и выполняю его.

*

— Главное — использовать надежную систему, — добавил Гид, — потому что система обеспечивает в итоге улучшение результатов, даже если время от времени допускаются ошибки. Ошибки возникают не из-за недостатков человека, а из-за недостатков системы мышления, которую он или она используют.

Молодой человек заметил:

— Это напоминает мне высказывание У. Э. Деминга, чьей системе некоторые приписывают процветание японской экономики: «Восемьдесят пять процентов не удач заложены в системе».

— И я с ним согласен, — ответил Гид. Он достал крем от загара, смазал лицо и руки и предложил его юноше. Солнце явно припекало, и разговор они продолжили, спрятавшись в тени большой сосны.

— Система «Да или нет», — объяснял Гид, — помогает людям понять, чему они дают согласие, говоря свое «да», и что отвергают, сказав «нет».

— Мне кажется, я начинаю осознавать, — признался юноша, — что не только вся моя жизнь, но даже то, кем я считаю себя и каким меня видят окружающие люди, — все это по большей части результат моих собственных решений. — Он улыбнулся: — Думаю, что мог бы принимать решения и получше.

Гид улыбнулся в ответ и сказал:

— И все мы могли бы. В современном, стремительно меняющемся мире нам необходимо принимать оптимальные решения в самые короткие сроки, даже не для того, чтобы процветать, а для того, чтобы выжить. И чем лучше система, тем легче избежать ошибок и получить необходимый результат.

Сравните это с процветающей сетью ресторанов, чья система быстрого приготовления пищи позволяет при огромном разнообразии поваров получить один и тот же вкус блюда, к которому клиент привык и которого ждет. Сходным образом наши работники, при -меняющие Систему «Да или нет», делают меньше ошибок и добиваются лучших результатов. Суть — в системе.

— Мне уже не терпится узнать, как же ею пользоваться, — вставил молодой человек.

— Это можно делать по-разному. Приняв предварительное решение, улучшаешь его, пользуясь своим интеллектом и советуясь со своим сердцем. С чего именно начать — не так уж и важно. В каждый из вопросов — и для головы, и для сердца — заложено по три идеи.

Существуют определенные аспекты, которые вам хочется учитывать в той или иной конкретной ситуации или на определенном этапе вашей биографии.

Когда изучишь Систему, она становится ментальным кругом, в который можно мысленно войти с любой стороны.

Немаловажно, что можно начинать с любого вопроса, в любом порядке, коль скоро для улучшения решения используются *обе* части.

— А сколько времени это обычно занимает? — поинтересовался молодой человек.

— В зависимости от того, насколько для вас важно это решение и насколько вы усвоили Систему. Можешь сосредоточиться на любой из частей одного вопроса, и тогда решение будет улучшено буквально за несколько минут. А можешь потратить больше времени и проработать все три части каждого вопроса, и решение окажется еще лучше.

Юноша признался:

— Боюсь, что мне не всегда захочется тратить на это время.

— Все дорожат временем, — утешил его Гид, — но чем чаще задаешь себе подобные вопросы, тем быстрее и легче все получается. Довольно скоро это войдет в привычку.

— И о чем же я должен себя спрашивать?

Гид ответил:

— Я хочу, чтобы во время Похода вы попросили других туристов рассказать вам об этих вопросах и заодно об их собственном опыте работы с ними. А затем, — продолжал Гид, — вернитесь к решению, которое необходимо принять, и — действуйте. Это решение будет значительно отличаться от ваших прежних, вы даже можете счесть его самым лучшим, которое принимали в жизни. Но, — предостерег Гид, — сначала будьте терпеливы. Вам может показаться, что одна из половинок системы слишком хорошо знакома или не важна для вас.

Вы довольно скоро привыкнете к двухстороннему движению на «Мосту», о котором — не спешите, пожалуйста — скоро узнаете, и непременно будете иметь дело с обеими половинками своей сущности, чтобы принимать оптимальные решения там, где их от вас ждут: на работе или дома, самостоятельно или в группе. И имейте в виду, если вы не станете применять обе половинки системы, она не сработает.

Позже, когда они поднимались по пологому склону, молодой человек заметил, что Гид изучает лист бумаги, который достал из своего бумажника и теперь развернул полностью.

— Могу я узнать, на что вы смотрите?

Конечно. Это моя Карта «Да или нет». Многие из нас носят с собой письменное резюме принципов и вопросов Системы, которое мы называем «Картой». Я бегло просматриваю ее, когда хочу выработать оптимальное решение. Вся прелесть Карты в том, что она подсказывает мне, как найти собственный маршрут. Юноша спросил:

— А можно взглянуть?

— Для вас, наверное, будет лучше, — возразил Гид, — если вы за время Похода узнаете, как составить собственную карту. Это принесет вам больше пользы.

Внезапно Гид отпрянул в сторону и резко потянул юношу за собой. В кустарнике раздавался шорох.

— Здесь водятся змеи, — предупредил Гид. — Эта, например, ядовита.

Молодой человек подивился, как это Гид разглядел в кустарнике затаившуюся змею, и решил быть повнимательней к тому, что его окружает.

По совету Гиды юноша присоединился к остальным туристам, а старик отделился от них, чтобы подумать о своем.

ПОДКЛЮЧАЯ СВОЙ ИНТЕЛЛЕКТ ***Подлинная потребность***

Пятница, день

Когда начался подъем, молодой человек оказался в цепочке сразу за Франклином Нилом из Чикаго, который показался ему человеком достаточно жестким.

Нил являлся президентом большой корпорации и занимал важные посты еще и на других предприятиях. Он узнал о Карте одиннадцать лет назад и с тех пор с успехом пользовался ею.

Протягивая свою твердую ладонь, он отрывисто произнес:

— Можешь называть меня Фрэнк.

Он был собран и внимательно смотрел на тропу, по которой шел. У юноши возникло подозрение, что не часто этот человек предлагал людям запросто звать его по имени.

Мужчина спросил:

— Не будет ли разговор о принятии решений пустой тратой времени для нас обоих? Или ты намерен *использовать* то, что узнаешь?

Молодой человек отвечал:

— Практическая сторона интересует меня как раз больше всего. Но не будем ходить вокруг да около, — предложил он, — Гид рассказал мне о двух вопросах, которые я должен задать себе, чтобы принять оптимальное решение. Что это за вопросы?

— Тебе нужно обратиться к своему разуму, — сказал Фрэнк, — чтобы ответить на первый вопрос: «*Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и продумал ли все до конца?*» Задай себе этот вопрос, — предложил он. — Задал?

Юноша, не задумываясь, брякнул:

— Вроде бы.

Фрэнк отчеканил:

— Молодой человек, не будет ли больше пользы, если вы станете отвечать либо «да», либо «нет»?

Юноша спохватился.

Затем он ухмыльнулся, повертел на голове кепку и снова попытался ответить:

— Может быть...

Фрэнк рассмеялся, и лед был сломан. Он понимал, что юноша не уверен в себе и нерешителен, но чувством юмора не обделен.

— «Может быть» — это нерешительность. Рассмотрим три идеи, заложенные в первом вопросе: удовлетворить подлинную потребность, собрать информацию о возможных вариантах своего выбора и все продумать. Начнем с первой: удовлетворяешь ли ты подлинную потребность?

Молодой человек задумался.

Вероятно, ему *могло бы* помочь более ясное мышление, включающее однозначные ответы «да» или «нет», означающие, что либо решение связано с подлинной потребностью, либо такой потребности просто не существует.

Через мгновение он честно признался:

— Нет.

— Отлично, — сказал Фрэнк. — Раз ты ответил на вопрос «нет», тебе следует рассмотреть его более тщательно. И тогда ты найдешь оптимальное решение.

Молодой человек спросил:

— А как мне рассмотреть его более тщательно?

— Если на первую часть вопроса отвечаешь «нет», нужно рассмотреть, к чему же ты стремишься.

Большинство из нас обычно стремится достичь то, чего *хочется*. Причина этого, как правило, заключается в нашем неведении о том, что нам *нужно*. И поэтому наши стремления направлены не туда.

Молодой человек поморщился, вспомнив, как утром пошел совсем в другую сторону.

— Как же узнать мои подлинные потребности? — спросил он.

Фрэнк ответил:

—Ты можешь начать с вопроса: «Я этого *просто хочу* или мне это *действительно нужно?*»

—А в чем разница? — осведомился молодой человек.

—«Хочу», — объяснил Фрэнк, — это желание, а «нужно» — потребность. Желание — это просто «привлекательное отвлечение», к которому мы можем устремиться, но обнаружить позже, что оно нас не устраивает.

Даже если мы в конце концов получаем то, чего хотели, то продолжаем хотеть еще.

А вот потребности — существенны и самодостаточны. Удовлетворив их, мы решаем проблему.

Потребность есть то, что вытекает из ситуации.

Например, мы хотим пирожное, а нужен нам хлеб. Пирожное вкусное, но к супу его не подашь и для бутербродов оно не годится.

Юноша воскликнул:

— Это же элементарная мысль! Хотя наверняка она полезна для начинающих.

Фрэнк возразил:

— Я очень похож на начинающего? Проблема большинства людей в том, что они забывают про истины элементарные, но действенные. Трудно не упасть колоссу, если у него ноги глиняные. — Помолчав, он продолжил: — Те, кто добивается настоящих успехов, всегда в первую очередь стремятся к тому, что им *нужно*. Знаешь, мы можем мечтать жить в роскошном дворце, но нужен нам — уютный дом.

Стремясь к тому, чего хотим, мы постоянно упускаем то, что нам нужно.

Уж поверь мне. Если хочешь чего-то добиться, начинай сначала.

Сначала «дом», а уж потом «дворец». Когда сделаешь то, что тебе нужно, можешь заняться тем, что тебе хочется, — но только тогда, а не раньше.

Юноша задумался о разнице между желаниями и потребностями в его деловой и личной жизни и о том, как он станет поступать в будущем.

Он вспомнил пример недалновидности многих американцев, проявленной ими в восьмидесятых годах, когда японцы скупали в значительных количествах американские компании и недвижимость.

Американцы получили то, чего они хотели: большие и быстрые деньги. А японцы получили то, что им было нужно: долговременные инвестиции и собственность.

Молодой человек задумался.

А как же он сам? Стремится ли он к тому, что ему нужно, или к тому, чего хочет?

Фрэнк заметил:

— Главное — настроиться на подлинную потребность. «Настроиться» — значит видеть только тот результат, который тебе нужен, и видеть его так ясно, в таких подробностях, как будто бы ты уже добился его. Юноша взглянул на синее небо и увидел там бледный серп Луны. Он сказал:

— Я, помнится, где-то слышал, что в начале шестидесятых годов американский президент заявил: «К концу этого десятилетия мы должны послать человека на Луну и благополучно вернуть его обратно».

Фрэнк спросил:

—Почему ты об этом вспомнил?

—Я подумал, что это хороший пример сосредоточения на подлинной потребности, потому что президент предусмотрел все необходимое, в том числе и безопасность полета.

Фрэнк кивнул:

—Хотя он мог бы *захотеть* посадить космонавтов на Луне как можно скорее. Но реальная потребность состояла в том, чтобы посадить их на Луне и обеспечить *безопасность*.

—Да, иначе могла бы рухнуть вся программа космических исследований, — согласился молодой человек. — А тот факт, что президент назначил срок на конец десятилетия, подчеркивает безотлагательность этой потребности.

— А знаешь, что было дальше? — спросил Фрэнк.

— Да. Американские астронавты высадились на Луне в 1969 году — в конце десятилетия — и благополучно вернулись. Я припоминаю кадры кинохроники: капсула «Аполлона» мягко приводнилась в океане.

Фрэнк продолжал:

— Какой урок о сосредоточении на подлинной потребности можно извлечь из этой истории?

— Я начинаю понимать, что, сосредоточившись на подлинной потребности и говоря «нет» всему прочему, получаешь лучший результат.

— Хорошо, — сказал Фрэнк. — Как ты думаешь, поможет ли тебе сосредоточиться, если ты опишешь во всех подробностях необходимый результат и будешь часто перечитывать этот текст?

— Да, — ответил молодой человек.

И он на минутку остановился, чтобы записать результат, к которому стремился.

Затем он еще подумал о своем решении и сказал:

— Итак, сосредоточившись, я воспринимаю необходимый результат так ясно, что больше ничто не в силах отвлечь меня.

Фрэнк подтвердил:

— Ты сосредотачиваешься, сказав свое «нет» всему, что не поможет тебе удовлетворить подлинную потребность, и свое «да» — всему, что поможет.

— Как же мне стать таким решительным?

Фрэнк объяснил:

— Решительные люди ясно понимают, в чем их подлинная потребность, поэтому они могут быстро определить, будет ли какое-то конкретное решение помогать или мешать им.

Вспоминая наш пример с космонавтами, представь себе, что к руководителю приходит инженер и предлагает способ высадить космонавтов на Луне, но не раньше чем лет через пятнадцать.

Как ты думаешь, что ответит решительный руководитель, который знает, что ему нужно?

«Да» или «нет»?

Юноша смог ответить сразу:

— Поскольку подлинная потребность — до конца десятилетия высадить космонавтов на Луну и благополучно вернуть их обратно, все, что потребует больше десяти лет, не годится.

Значит, руководитель, который сосредоточился только на подлинной потребности, сразу же скажет «нет».

Это, может быть, великолепный проект, но «нет», он на это не пойдет.

— Точно, — сказал Фрэнк. — Теперь видишь, насколько легче быть решительным, когда сосредоточишься только на подлинной потребности?

— Начинаю понимать, — отвечал молодой человек.

— А вот еще один пример, — сказал Фрэнк. — Что если инженер придет к руководителю с идеей по высадке космонавтов на Луну через три года, но ценой большого риска?

Юноша ответил:

— Помнящий о потребностях руководитель скажет свое однозначное «нет», так как риск недопустим.

Фрэнк спросил:

— Теперь понимаешь, как твоя решительность зависит от ясности, с которой ты видишь подлинную потребность?

— Все это очень полезно узнать, — сказал юноша.

Фрэнк продолжал:

— Люди, занимающиеся космической программой, знали это отлично. Еще никто не летал в космос, поэтому было важно собрать всю доступную информацию и с помощью воображения настроиться на то, что им необходимо сделать.

Они ясно представляли себе конечный результат и стремились именно к нему. Молодой человек заметил:

—Я видел мультфильм с кувыркающейся капсулой и разными эффектами космической жизни, который демонстрировал космонавтам, на что все будет похоже, прежде чем они действительно испытали это.

—Понятно, — сказал Фрэнк. — И чем яснее ты увидишь окончательный результат, тем легче тебе будет справиться со всем, что может встретиться на пути.

Фрэнк остановился и достал флягу с водой. Молодой человек, воспользовавшись паузой, быстренько записал в свой блокнот:

*

***Когда я устремлен только к подлинной потребности,
я более решителен и быстрее принимаю
оптимальные решения.***

*

- Хотим мы многого, - отметил Фрэнк, - а нуждаемся в малом. Когда мы ограничиваем свой выбор только тем, что нам нужно и что дает нам почувствовать вкус настоящего успеха, то здорово облегчаем себе принятие решения.

Вот простейший пример - я вдовец и сам хожу в магазин за продуктами. Вернувшись из своего первого Похода, я привычно пошел в магазин и решил испытать новое умение, быстро выясняя для себя: «Я просто хочу купить это или это мне действительно нужно?»

Я обнаружил, что такой вопрос помогает мне.

Домой я вернулся со здоровой и вкусной пищей, которая пошла мне на пользу. Теперь правильное питание вошло в привычку, и мое самочувствие улучшилось.

Молодой человек спросил:

- А как узнать разницу между тем, чего я хочу, и тем, что мне нужно?

Фрэнк начал:

- Есть очень практичный способ. Чтобы узнать, чего ты просто хочешь, спрашиваешь себя: «Что я хотел бы сделать?»

А чтобы выяснить, что тебе действительно нужно, спрашиваешь: «Что я хотел бы видеть сделанным?»

Юноша сказал:

—Это, должно быть, полезно. Обычно-то я узнаю разницу между тем, чего хочу, и тем, что нужно, только когда я наконец получаю то, чего хотел, а оказывается, это не так уж и нужно.

—В бизнесе слишком многие поступают так же, — подхватил Фрэнк. — Они делают то, чего хотят, а не то, что нужно, и вредят не только своей фирме, но и себе. Чем больше людей в моей корпорации стремятся удовлетворить подлинную потребность, тем больше мы все преуспеваем.

Вопрос «Удовлетворяю ли я подлинную потребность?» годится и для одного человека, и для целого коллектива. Везде он приносит пользу.

—Я уже в третий раз начинаю понимать, как это важно, — промолвил юноша.

Затем он рассказал о своем друге, у которого не задалась карьера редактора в издательской фирме. Друг заключил договор на книгу с университетским профессором, но книга привлекла очень узкий круг читателей и плохо продавалась.

Друг потерпел фиаско, потому что стремился только к тому, чего хотел, то есть к престижу, ценой того, что ему было нужно, то есть — дохода.

Фрэнк заметил:

—Представь, сколько всяких решений принял твой друг, определяя, который из профессоров и какую книгу должен написать? Все ли эти решения диктовались необходимостью?

Молодой человек отрицательно покачал головой. Разумеется, эти решения не были связаны с подлинной потребностью: оставаться на плаву и иметь деньги, чтобы платить по счетам, в том числе жалованье незадачливым редакторам, а значит, издавать книги не просто престижные, но и прибыльные.

Затем юноша осознал, что многие его решения на работе тоже вряд ли были вызваны необходимостью. Теперь-то он решил сосредоточиться на подлинных нуждах своей фирмы. Он поможет преуспеть своей компании и себе самому, не тратя силы понапрасну. Работая более эффективно, он даже сможет раньше уходить домой.

Молодой человек уже отменил несколько своих решений, потому что в них не было настоящей нужды. Теперь он сможет сосредоточиться на подлинных потребностях и принять более важные решения. О них он и задумался.

Фрэнк сказал:

— Не гонись за каждым пробежавшим зайцем. Они — всего лишь то, чего тебе хочется. Узнай, что нужно, и добивайся Этого. Если стремишься к подлинной потребности, обязательно попадешь туда, куда тебе надо.

И юноша вспомнил, о чем говорили туристы, планируя свой Поход.

За ленчем они спрашивали друг друга: «Мы хотим совершить рекордное восхождение или нам нужен задумчивый Поход?»

Как он заметил, туристы предпочли задумчивый Поход и подъем по легкому восточному склону, осознавая, что за эти выходные им нужно спокойно обдумать свои решения.

А Фрэнк продолжал:

— Ты быстро примешь оптимальное решение, спросив себя: «Удовлетворяю ли я подлинную потребность?».

Тут они примолкли, углубившись каждый в свои мысли. Обсуждая первую часть практического вопроса с юношей, Фрэнк и сам в который уже раз призадумался об этом. Он рассеянно смотрел на горный пейзаж, обдумывая, что ему действительно *нужно* сделать.

Молодой человек мечтал о том, как он будет применять полученные знания на практике.

В чем состояла его подлинная потребность? Если он сумеет хорошо сделать только одно, чем это одно должно оказаться?

Он снова и снова думал о своих решениях и снова задавал себе практический вопрос: «Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?»

Он вспомнил о двух оставшихся частях первого вопроса и задумался о них. А другие туристы тем временем задавали себе тот же самый вопрос.

Несколько позже они остановились на отдых, выбрав самое тенистое дерево, и юноша решил записать вкратце то, что хотел запомнить — и, разумеется, *использовать*:

Удовлетворять подлинную потребность (резюме):

Нацелившись с самого начала на подлинную потребность, я приду к лучшим результатам в конце.

Это подразумевает: во-первых, представить нужный результат во всех подробностях, буквально прочувствовать его достижение, а во-вторых, делать только то, что удовлетворяет подлинную потребность.

«Хочу»-это желание. «Нужно»-это необходимость. Потребности существенны и самодостаточны для успеха.

Чтобы узнать, чего я хочу, нужно спросить себя: «Что я хочу сейчас сделать?».
Чтобы узнать, что мне нужно, я спрашиваю себя: «Что я хотел бы видеть сделанным?»

Что мне в действительности нужно от этого решения? Так, чтобы и я, и другие преуспели? Достаточно ли я сосредоточился на необходимом результате? Говорю ли я свое «да» только тому, что удовлетворяет подлинную потребность, и «нет»-всему остальному?

Удовлетворяю ли я подлинную потребность?

Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос:

Удовлетворяю ли я подлинную потребность,

Узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?

Да_ или Нет

Варианты выбора

Пятница, конец дня

В тот же день Фрэнк представил молодого человека *JLJ* одному из сильнейших членов группы — Хиро Танаке. Этот преуспевающий бизнесмен владел в Японии крупным заводом.

Взбираясь по каменистой осыпи, Фрэнк поведал Хиро, что молодой человек уже задал себе первую часть практического вопроса.

— Если мне придется задавать себе столько вопросов, не затянется ли мое решение? Ведь каждый из двух вопросов состоит еще и из трех частей, — спросил юноша.

Фрэнк загадочно улыбнулся. Затем он помахал Хиро и юноше рукой и пошел вперед. Хиро, одетый в накрахмаленные хаки, был тих и корректен.

— Вы правы. Но мы в Японии любим поговорку «Тише едешь, дальше будешь», — улыбнулся Хиро и добавил: — Современный перевод — «Некоторое раздумье перед принятием оптимального решения займет все-таки гораздо меньше времени, чем исправление последствий плохого».

Молодой человек поморщился, снова вспомнив, как он второпях обмешурился сегодня утром. Он уже и сам готов был согласиться, что стоит потратить время на выбор лучшего решения.

Хиро спросил:

— Готовы ли вы обратиться к следующей части практического вопроса:
«Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?»

Юноша вежливо улыбнулся:

- У меня есть возможность выбора?

И Хиро улыбнулся ему в ответ.

- Тогда необходимо осознать, — начал Хиро, — что обычно у вас *есть* выбор. То есть существует несколько вариантов, но вы можете о них и не знать. Когда поймаете себя на мысли «у меня нет другого выбора», улыбнитесь сами над собой и вспомните, что вы просто *не знаете* о других возможностях.

Замерев от страха, мы иногда думаем, что у нас нет альтернатив.

На самом деле так бывает редко, если вообще бывает. Это просто признак того, что нас парализовал страх.

Юноша возразил:

— Но раз вы не знаете о своих возможностях, то и не располагаете ими.

— Если вы не знаете, — ответил Хиро, — то вам необходимо *узнать* о своих возможностях.

— И как я о них узнаю? — спросил юноша.

— Вы можете начать задавать вопросы и собирать необходимую информацию. В данном случае необходимая информация — это те сведения, которые нужны вам, чтобы принять

оптимальное решение. Все остальное — это избыточная информация.

Собирая информацию, не избегайте и неприятной для себя, иначе не узнаете всех своих истинных возможностей. И останетесь во власти иллюзий.

— Как мне этого избежать? — заинтересовался юноша.

— Хороший способ получить всю необходимую информацию — ваше собственное наблюдение, — заявил Хиро. — Например, вам нужно подыскать место для питомника саженцев. И вот, наконец, вы находите нечто подходящее, но сомневаетесь — не слишком ли там бывают сильные ветра.

Вы можете спросить агента по недвижимости, и он уверит вас, что место укрыто от ветров. Но как вы сможете легко проверить это сами, даже если день выдаться безветренный?

Молодой человек то ли не знал, то ли не вспомнил сразу, но ответить так и не сумел.

Хиро подсказал:

— Что если посмотреть на деревья?

Тут уж юноша сообразил:

— Я смогу увидеть, не скосбочены ли деревья из-за постоянных ветров!

— Правильно, — отметил Хиро. — От чего лучше зависеть, от чьих-то слов или от собственных глаз?

Юноша вспомнил случай, когда личные наблюдения помогли ему.

Свою первую машину он выбирал, внимательно присматриваясь, на чем ездят другие, чтобы обдумать все варианты.

Ответ был ясен:

— Умнее будет посмотреть самому.

— Именно, — подтвердил Хиро. — Если хотите больше знать, побольше наблюдайте.

Юноша подхватил:

— А не помогут ли в данном случае разговоры с наблюдательными людьми?

— Да, — сказал Хиро. — Беседуйте только с самыми опытными людьми, которые прошли и огонь и воду и могут поделиться с вами тонкими наблюдениями и надежной информацией.

— Например, я могу разговаривать с участниками Похода о Карте?

— Благодарю. Обращайтесь к людям, которые смогут направить вас. И слушайте. Но не будьте слишком доверчивы, — предупредил японец. — Не спутайте чужую точку зрения с реальностью. Оценивайте информацию сами.

Молодой человек сказал:

— Я должен сам себя информировать.

— Именно так. А получая от других информацию, будьте критичны, проверяйте ее.

Молодой человек задумался об этом и невольно провел аналогию с восхождением, в котором участвовал.

Он заметил, что наиболее опытные члены их группы, такие как Хиро, например, были независимы.

Они знали маршрут. Но он понимал, что, постаравшись, тоже сможет когда-нибудь сам выбирать себе путь.

Хиро сказал:

— Мало что можно узнать о своих возможностях, если сидеть сложа руки и дожидаться, пока они откроются вам.

— Иногда я так и делаю, — признался юноша. — Даже не задумываясь — почему.

— Вас может сковывать подсознательный страх, — объяснил Хиро. — Страх затуманивает нам зрение. Самый печальный случай, о котором я слышал, — это комментарий одного отца по поводу самоубийства его двадцатилетней дочери. Он сказал: «Господи, стоило только подумать обо всех возможностях, о которых она не знала».

Минуту Хиро молчал, вспоминая и разделяя скорбь несчастного отца.

— Самое печальное в том, что все эти страхи - пугающие и парализующие - обычно не существуют в действительности.

Но когда вы, собрав информацию о реальном мире, выясните, что *реально*, то наконец узнаете об альтернативах, которые имелись у вас и раньше.

Вам станет легче, когда вы начнете получать реалистичные сведения, которые частенько нанизываются одно на другое.

Благодаря информированности вы сделаетесь менее наивным и сможете реалистично мыслить. Как вы думаете, что больше обескуражит вас - существование выбора или его отсутствие? - спросил Хиро.

Юноша ответил

— Конечно, меня больше всего обескуражит, если я не смогу обнаружить ни одного варианта выбора. Именно такая ситуация сложилась у меня на работе.

— А как, по-вашему, вы скорее узнаете об альтернативах, — спросил Хиро, — замкнувшись в мире своих мыслей или добывая информацию из мира реального?

Юноша сказал:

— Я полагаю, что должен взглянуть в лицо реальности и узнать о том, что происходит, чтобы не упустить имеющиеся у меня возможности.

— Совершенно верно, — удовлетворенно кивнул Хиро. — И еще вы, наверное, не забудете, что информация есть нечто большее, чем набор фактов. Она обязательно включает в себя и то, что люди *чувствуют* по поводу этих фактов.

Юноша помолчал. Он осознал, что ему следует в будущем побольше узнавать не только о самих фактах, но еще и о чувствах людей.

Затем он спросил:

— Когда я соберу какую-то информацию, то есть узнаю о фактах и чувствах окружающих, как мне тогда определить, достаточно ли у меня данных для принятия решения?

— Есть два рода информации, — отметил Хиро. — Информация, которой приятно располагать, и информация, располагать которой необходимо.

Возможно, вы никогда не почувствуете, что собрали все желаемые сведения, — продолжал он. — Но спросите себя: «Есть ли у меня необходимая информация?» И помните, что необходимая информация — только та, без которой вы не сможете принять оптимальное решение.

Например, когда мы сегодня вечером будем разбивать лагерь на ночлег, то нужно будет исследовать площадку и убедиться, что поблизости есть питьевая вода. Последствием принятого вслепую решения могли бы оказаться муки жажды.

Молодой человек остановился и занес в свой блокнот:

*

Чем больше информации я соберу, тем больше я узнаю о существующих вариантах выбора.

*

— Похоже, я мало подключал свой интеллект и мало обдумывал возможности выбора, — признался он японцу.

— Вот вы и начали, — подбодрил его Хиро. — Спрашивайте себя: «Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?»

Юноше захотелось разузнать побольше, и он спросил:

— А как мне узнать — какой выбор наилучший?

Хиро ответил ему вопросом:

— А как вы сами думаете?

— Ну, наверное, я мог бы спросить себя: «Насколько этот выбор соответствует моей подлинной потребности?»

— Превосходно! — воскликнул японец. — Вот вы и связали все воедино. А теперь помните ли вы первый шаг для выработки оптимального решения?

Помню — остановиться. Когда я не знаю, какому решению сказать «да», я могу сказать «нет» плохому решению и не делать того, что мне не поможет. Даже не зная ничего лучшего, я почти наверняка смогу придумать хоть что-нибудь.

— Именно, — сказал Хиро. — Как только вы решили прекратить неэффективные действия и присоединиться к нам в Походе, вы тем самым начали искать лучшие дороги. Отказавшись от плохого выбора — продолжать принимать решения в прежней манере, — вы увеличили свой шанс найти более хороший способ. Вот пример, — оживился Хиро. — В прошлом году американский коллега признался мне, что на его работе сильно сказывается недавний развод с женой. Он, кажется, все еще любил бывшую жену, а ей до него не было никакого дела. Он просто места себе не находил. Не мог ни есть, ни спать.

— А он действительно любил ее?

— Не знаю. Но, судя по его рассказам и поступкам — не так, чтобы очень. Однако он был уверен, что не будет счастлив и не сможет нормально работать, пока снова не сойдется с ней.

Последнее было невозможно, и у него началась депрессия. Тут-то и случилось самое интересное: он узнал о своих возможностях.

— Как это произошло? — спросил юноша.

— Он попросил одного друга задавать ему вопросы, которые помогут сделать мысленный набросок имеющихся альтернатив.

Друг спросил: «Когда ты был женат, были ты и твоя жена счастливы?» Он ответил: «Нет». — «Ты думаешь, теперь вы оба сильно изменились?» Опять — «нет». Следующий вопрос: «С чего ты взял, что был бы счастлив, если снова сойдешься с нею?»

И наконец, друг спросил его: «Не лучше ли будет изменить твои внутренние установки, а потом познакомиться с женщиной, которая подойдет тебе больше? Представь себе, что ты извлек урок из своих прошлых ошибок и сумел исправить их.

Ты провел отпуск на взморье и встретил чудесную женщину, которая полюбила тебя. Или однажды встретил на деловой обеде женщину, какую давно искал, и вы договорились вечером встретиться в стране ваших грез. Или ты вступил в клуб велосипедистов и как-то в уик-энд ехал вслед за интересной дамой, которую позже повстречал за игрой в бридж и с которой у тебя завязались приятные и серьезные отношения. Или представь себе...» — на этом месте Хиро оборвал свой рассказ, дав простор воображению слушателя.

Молодой человек улыбнулся и предположил:

— Готов поспорить, недолго он мучился.

— Разумеется, — согласился Хиро, — ведь он стал реалистом. Когда он перестал жалеть себя и обратился к другим реальным возможностям, то осознал, насколько безграничен его выбор. Альтернатив хватало.

Суть в том, что все эти возможности имелись у него всегда.

Просто он о них не знал.

Молодой человек еще немножко подумал о своем потенциальном решении и заключил:

— Итак, проблема не в том, что у нас нет выбора, а в том, что мы о нем не знаем.

Мы просто еще не рассматривали свои альтернативы.

— А как бы этот разведенный муж мог раньше узнать о своих возможностях? — поинтересовался юноша.

Хиро снова ответил вопросом:

— А вы сами как думаете?

- Ну, я узнаю о своих возможностях, лично собирая необходимую информацию, и он, считаю, мог бы сделать то же самое — получить побольше информации.

— Да, — сказал Хиро. — А как он узнал бы о своих возможностях, собирая информацию?

— Полагаю, — начал молодой человек, — он мог бы узнать, нет ли поблизости клуба велосипедистов, или службы знакомств, или...

— Да, — кивнул Хиро. — Он мог получить информацию, даже если ему не хотелось

этого. Ему было необходимо узнать побольше. А теперь что вы думаете о своих собственных словах: «Иногда просто нет другого выбора»?

— Я не понимал, что обычно существует так много всяких возможностей, — признал юноша, — и что полученная информация поможет мне узнать о них.

Затем он сказал:

— Мне как раз вспомнилась история о Генри Форде и о важности сбора информации перед принятием решения. Собрав трех своих региональных менеджеров на обед, Форд вскоре выбрал одного из них в качестве своего заместителя.

Когда его спросили, на чем же он основывал свой выбор, Форд ответил: «Вы все трое прекрасно справлялись с работой, но он был единственным, кто попробовал суп, прежде чем посолить его. Мне нужен менеджер, который собирает информацию, перед тем как принять решение».

И юноша улыбнулся, признавая, что сам он, конечно, не всегда собирал необходимую для принятия решения информацию.

Он призадумался о возможностях, которые из-за этого упустил.

С такими мыслями молодой человек поблагодарил Хиро и расстался с ним.

На привале он присел на пенек и аккуратно записал в красный блокнот несколько принципов и вопросов:

Информация о возможностях (резюме):

Во-первых, я осознаю, что существует несколько возможностей, о которых я могу не знать.

Собирая необходимую информацию, я больше узнаю о возможностях выбора.

Я делаю выбор, который соответствует подлинной потребности.

Информации — это совокупность фактов и чувств: то, что реально существует и то, какие чувства люди испытывают по этому поводу.

Собирая необходимую информацию, я доверяю только тому, что вижу сам, а если информацию мне сообщает кто-то другой, я ее проверяю.

Есть ли у меня вся необходимая информация? А у кого она есть? Где ее получить? Как ее лучше всего получить? Проверил ли я ее сам?

Собрав необходимую информацию, о каких вариантах моего выбора я узнал? Узнал ли я о собственных возможностях?

Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос:

Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?

Да ___ или Нет ____

Продумать все до конца

Пятница, вечер

Поздно вечером, отдохнув и насладившись красотами заката, группа медленно продвигалась вперед вслед за Гидом, который предложил им почувствовать, что значит искать свой путь в темноте.

— Это похоже на то, как мы зачастую принимаем решения вслепую, — утверждал Гид. — Мы можем осветить свой путь, задав себе пару вопросов, но забывая задать их, остаемся во тьме.

Через час упорных усилий задумчивые туристы вернулись к тому месту, где последний раз видели ручей, и решили остановиться на ночлег.

Молодой человек, дрожа от холода в своей тонкой курточке, помогал разводить костер. Он предпочел бы предвидеть заранее ночной холод на большой высоте. Ему следовало бы

это знать. Он оказался непредусмотрительным. Чтобы согреться, юноша потирал руки и пританцовывал.

Это заметила Ингрид Бауэр, редкостная женщина, возглавлявшая международную консультационную фирму, и предложила ему свой запасной свитер. Она добавила, улыбаясь:

— Вам повезло, что я предпочитаю свитера на два размера больше.

Юноша поблагодарил ее.

— Фрэнк сказал, что вы нуждаетесь в руководстве и наставлениях опытного человека.

— Это верно. — Молодой человек заулыбался. — Вы случайно не знаете кого-нибудь из моего города?

Ингрид улыбнулась:

— Нет, не знаю. Но прекрасно понимаю, зачем он вам нужен. У нас в Германии принята система гильдий, в которой ученик долгие годы работает под руководством наставника, прежде чем сам получит квалификацию. Это отличная школа.

Я знаю, что у вас в Америке гильдий нет, и каждому приходится доходить до всего самостоятельно. Но вам будет небезынтересно узнать, — отметила Ингрид, — что вы уже имеете опытного наставника. Самого себя! Да, да, вы и есть свой собственный старший товарищ.

Как старший и более опытный, вы можете проверить свои прошлые решения и их последствия. Разбор ваших прежних решений научит вас большему, чем вы могли бы узнать от кого-то еще.

Анализируя плохие результаты, вы сможете узнать, чего вам не стоит делать, а задумываясь о лучших, поймете, что вам сделать просто необходимо.

Юноша припомнил результаты некоторых своих неудачных решений, и это, очевидно, отразилось на его лице.

Ингрид взяла портативную лампу и приподняла ее повыше:

— Да будет свет! Не казните себя слишком строго.

Он улыбнулся.

— Просто рассмотрите последствия своих прошлых решений, и пусть они просветят вас.

Ваши успехи — ваши лучшие учителя.

— Где вы сейчас на Карте? — спросила она.

— До сих пор я задал себе две части первого практического вопроса: *«Удовлетворяю ли я подлинную потребность и узнал ли варианты выбора?»*

Ингрид спросила:

— Не хотите ли рассмотреть третью часть: *«Все ли я продумал до конца?»*

И молодой человек ответил:

— Уже готов.

Он вспомнил о своем нынешнем решении и, поняв, что не продумал его как следует, притих. Ингрид спросила:

— Помните, вы рассказывали нам за ужином, как быстро Гид отскочил в сторону, когда на тропе оказалась ядовитая змея?

— Да, и буквально мгновенно. Как ему это удалось?

— Гид предвидел это, — ответила Ингрид. — Прежде чем начать Поход, он спросил себя: «Если на нас бросится змея или сверху упадет камень или обрушится скала под ногами, что тогда будет? А что будет потом?»

Гид уже предусмотрел, как нужно будет поступить. Мы тоже можем этому научиться. Мы можем подготовиться к тому, что предвидим.

Хороший шахматист, например, рассчитывает игру на несколько ходов вперед.

— Как же этому научиться? — спросил юноша.

— Достаточно представить любую ситуацию, которая может возникнуть, и спросить себя: *«Что может произойти в этом случае? А что будет потом? А после этого?»* — пока все до

конца не продумаем.

Ингрид сказала:

— В нашем «походе» по жизни и в мире бизнеса мы должны предвидеть опасности и быть настороже.

Юноша понял:

— Значит, нам будут попадаться змеи и камни, но если мы все это предусмотрим и продумаем, то сможем выкрутиться.

-- Да, — ответила Ингрид. — Я убедилась, что вопросы «*А что будет потом? А после этого?*» действительно помогают мне продумать ситуацию и получить нужные результаты. Молодой человек сказал:

— Итак, перед принятием решения полезно рассмотреть каждый вариант и спросить себя: «А что может случиться потом? А после этого?»

— Да. Детально представить себе, к чему может привести предполагаемое решение.

Они помолчали, и молодой человек спросил себя: «Если бы я выполнял свое первоначальное решение, что могло бы произойти? А что было бы потом?» Вскоре он понял, что не добился бы желаемых результатов.

Он осознал, что ему нужно улучшить свое решение.

Затем юноша рассмотрел различные варианты и продумал их, и благодаря этому необходимое улучшение результата сделалось более вероятным.

Ингрид заметила:

— Я встречала многих клиентов, которые потерпели в своем бизнесе неудачу просто из-за того, что не продумали последствия своих решений.

— Расскажите, — попросил он.

— Пожалуйста, — ответила Ингрид. — Вам привести в пример отдельных людей или целую организацию?

— Если можно, и то и другое, — попросил молодой человек.

В американской автомобильной промышленности начался спад, когда возросли цены на нефть и люди стали больше заботиться об экологии. Слишком многие руководители не продумали свои решения. Их целью было делать деньги, а большие автомобили приносили промышленникам больше прибыли. Поэтому, когда возник спрос на малолитражки, они делали их так, тяп-ляп, рассчитывая, что неудовлетворенный покупатель вернется к своей привычке покупать «большие американские автомобили».

Но они не предусмотрели одну вещь.

Руководители не спросили себя: «Если мы не удовлетворим требования рынка, что тогда может произойти? А что будет потом?»

Не продумав все до конца, они оставили открытой дверь, в которую тут же просунули ногу их конкуренты, выпускавшие высококачественные маленькие автомобили. Американцы впустили на внутренний рынок иностранных производителей.

Когда потребитель разобрался, кто удовлетворяет его нужды, мода изменилась, и многие вообще перестали покупать американские автомобили.

С течением времени иностранные компании создали себе имя и наладили сеть сбыта, а в конце концов обзавелись даже собственными заводами в Америке. Благодаря такой мощной инфраструктуре они заняли прочные позиции.

Доля американских компаний на автомобильном рынке упала, и из-за этого многие потеряли работу.

Если бы американские менеджеры продумали все до конца, они бы учли возросший спрос на качественные маленькие автомобили и смогли бы принять меры, чтобы насытить рынок.

Теперь самые дальновидные из них так и делают, но они уже сильно отстали.

Юноша отметил:

— Это также хороший пример того, что проще остановиться и задать себе вопросы, необходимые для улучшения решения, чем потом исправлять последствия ошибок.

Верно, — согласилась Ингрид. — И именно поэтому так важно, чтобы в организациях каждый работник принимал оптимальные решения на своем месте. Это привело бы к общему успеху.

Молодой человек подумал: «Если Система действительно так полезна, как говорят, надо будет ввести ее в моей компании».

— Что касается примера с отдельными людьми, — продолжала Ингрид, — однажды в моей фирме появилась вакансия руководителя нашего офиса в Париже.

Три года назад я вернулась из своего первого Похода, и мои старшие партнеры уже имели человека на примете.

Мы пригласили претендентку на ленч, но, разговаривая с ней, я засомневалась, действительно ли она та, кто нам нужен.

Позднее, совещаясь с партнерами, я уговорила их задать себе два вопроса, которые научилась задавать в Походе, и они осознали, что чуть-было не совершили дорогостоящую ошибку.

Они поняли, что, в сущности, не продумали свое решение до конца, рассматривая эту кандидатуру предвзято, в чем не хотели признаться даже самим себе.

Они дурачили сами себя, потому что больше всего хотели побыстрее заполнить вакансию. Но, спросив себя «*Что тогда может произойти? А потом?*», они убедились, что, скорее всего, им пришлось бы уже через полгода уволить эту женщину.

Итак, мы сосредоточились на подлинной потребности и расширили наш выбор, рассмотрев других претендентов, и в конце концов нашли гораздо лучшую кандидатуру.

Этот человек возглавил наш парижский офис, и с тех пор фирма процветает.

Нас бросает в дрожь при одной мысли о том, что мы чуть было не натворили.

Теперь мы всегда поощряем друг друга продумывать свои решения до конца, а это происшествие служит нам хорошим уроком.

Фактически все наши сотрудники тоже применяют Систему «Да или нет» для улучшения решений в качестве базисной части нашего бизнеса.

Молодой человек записал в свой блокнот:

*

***Чтобы улучшить свое решение, я спрашиваю себя
«Что может произойти потом?
А что будет после? А потом?»,-
Пока не продумаю все до конца.***

*

Юноша осознал, насколько ценной может быть для него простая идея — спросить себя: «А что будет потом?».

Он оторвал взгляд от костра и заметил грозовые облака. Оказалось, что остальные участники Похода собирают сухие дрова для утреннего костра и прячут их под брезентом, чтобы укрыть от возможного дождя ночью.

Он понял, что они заглядывают вперед, стремясь подготовиться к тому, что может случиться. Припасти сухие дрова — это же мелочь, но эта мелочь может оказаться очень даже важной утром, когда подойдет время завтрака.

Он спросил себя: «Что мне следует продумать сейчас, чтобы потом получить более удачные результаты?»

Ингрид сказала:

—Помните, что говорил Хиро? «Лучшие результаты подобны бабочкам. Погнавшись за ними, можешь вымотаться, а они все равно ускользнут от тебя».

Молодой человек спросил:

—Но как же можно получить хорошие результаты, если к ним не стремиться?

—Сосредоточиться на реальной потребности, узнать о возможностях выбора и

продумать каждый вариант до конца. Тогда будет легче добиться самого хорошего результата.

Молодой человек снова подумал о своем решении. Он уверовал, что можно повысить собственную результативность, если применять Систему.

— А кто решает, какие результаты «лучше»? — спросил он у Ингрид.

— Вы, — сказала она. — Прежде всего, ведь это вы решаете, в чем ваша подлинная потребность. И вы оцениваете полученные результаты по тому, насколько они соответствуют *вашей* потребности.

Вот почему так важно с самого начала выяснить свои подлинные потребности, расширить выбор и продумать все до конца.

Юноша успел подумать, насколько больше он теперь подключает свой интеллект для выработки решений.

А потом Ингрид спросила:

— Приходилось ли вам когда-нибудь разочароваться в одном из своих лучших решений?

— Только не в *лучших*, — отвечал молодой человек.

— Задумайтесь об этом, — предложила она. — А доводилось ли сожалеть о своих *лучших* решениях?

— Единственное сожаление, которое я когда-либо испытывал, так это то, что не смог принять оптимальное решение быстрее.

— Точно! А почему?

Он отвечал:

— Наверное потому, что я о нем мало думал.

— А почему вы о нем мало думали?

— Наверное, потому, что просто вовремя не сообразил.

Ингрид умолкла.

Молодой человек задумался. И тут он понял: «Так вот почему стоит тратить время на то, чтобы задать себе полезные вопросы! Вопросы заставляют меня больше думать о проблеме, и поэтому я вырабатываю оптимальное решение *быстрее*».

Его слишком заботило время, которое он потеряет, задавая себе вопросы, чтобы прийти к так нужным выводам. Но теперь он понял то, что Хиро говорил об экономии времени.

Это поможет ему *быстрее* выработать решение. Это экономит время!

Юноша спросил у Ингрид:

— И почему это мы не тратим время на то, чтобы все продумать?

— Когда мы не продумываем свое решение, — предположила Ингрид, — то, наверное, считаем, что оно не стоит того, потому что принимается на короткий срок, хотя часто все оказывается наоборот.

Наша жизнь формируется за счет решений, которые мы в свое время вовсе не считали важными. Но наши решения похожи на выложенное домино.

Результат одного решения влияет на следующее — сильнее, чем мы думаем, — и нам необходимо это учитывать. Подумав о своем решении и спросив себя: «*Действительно ли я все предусмотрел?*», можно ложиться спать спокойно. А на следующее утро снова задуматься об этом.

Молодой человек решил провести остаток вечера в одиночестве. Он поблагодарил Ингрид и ушел.

Выпив на ночь горячего какао, он занес свои впечатления в блокнот, планируя перечитать запись на следующее утро.

Вскоре, однако, его разбудил стук сильного дождя по палатке. Лежа в уютном спальном мешке, юноша снова размышлял о своем насущном решении.

Затем он включил свет и углубился в блокнот:

Продумать все до конца (резюме):

Мои лучшие учителя — те решения, которые я принимал в прошлом. Реалистически оценивая их, я научусь — лучше чем от кого бы то ни было — избегать иллюзорных заблуждений и смотреть в лицо реальности.

Рассматривая результаты прошлых решений, я не слишком строг к самому себе. Я улыбаюсь. В свое время я старался как мог.

Теперь мои шансы повышаются, повышаются, потому что я сосредотачиваюсь на удовлетворении подлинной потребности, узнаю о возможностях своего выбора и продумываю все до конца.

Чтобы понять, насколько хороши результаты, к которым я стремлюсь, я оцениваю их, рассматривая, соответствуют ли они подлинным потребностям.

Каким должен быть результат, чтобы удовлетворить подлинную потребность? Если я стану выполнять свое решение, «Что тогда может произойти? А что будет после? А потом?»

Какого самого худшего результата я опасюсь? Какой результат был бы наилучшим? Что я буду делать в самом худшем случае? Насколько точно я предугадал наиболее вероятные последствия? Для меня? Для других? Все ли я продумал?

Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос:

Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?

Да ___ или Нет ___

НА МОСТУ

Другая половина

Суббота, завтрак

Ранним утром в субботу, как раз перед рассветом, молодой человек подсел за завтраком к Гиду. Гроза кончилась ночью, но земля была еще сырая, и все собрались вокруг костра.

Гид пил горячий кофе и варил на огне овсянку. Он поинтересовался:

— Ну как, первая часть Системы «Да или нет» уже помогла вам улучшить свое решение?

С самого начала Похода молодой человек неустанно спрашивал себя: *«Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?»*

Он задумчиво ответил:

— Я применил свой интеллект, задав себе первый из двух вопросов, и это уже помогло мне улучшить решение. Так зачем мне нужна вторая половина Системы?

Гид ответил:

— Чтобы улучшать решение дальше. Большинство из нас, вырабатывая решение, делает лишь одну из двух важных вещей: использует свой разум или слушает свое сердце.

Но редко мы делаем и то, и другое. Поэтому мы часто принимаем половинчатые решения, основанные на полуправде.

Заметьте, что сейчас мы прошли только половину маршрута.

Вторая половина и маршрута и Системы окажется более трудной, но и более плодотворной.

Юноша сказал:

— Я хотел бы услышать об этом побольше. Прежде чем перейти к оставшейся части, я хотел бы узнать, на чем основана вся Система.

Почему мне так полезно задавать самому себе вопросы?

— Потому что вопросы вынуждают искать ответ.

Часто мы вырабатываем слабые решения, потому что не задаем себе несколько простых вопросов.

Молодому человеку не понравилось слово «простые».

При всей своей юности, он уже скептически относился к упрощенным ответам.

Гид как будто прочитал его мысли.

— Открывая для себя необычайную силу, скрытую в простоте, — предостерег он молодого человека, — опасайтесь упрощений.

Тот уступил:

— Не уверен, что знаю разницу между ними.

— Упрощенное, — разъяснил Гид, — это меньшее, чем необходимо. Упрощенный ответ есть иллюзия. А простое — ровно столько, сколько нужно, и не больше.

Поэтому-то лучшие ответы, те, с которыми легче получить оптимальный результат, обязательно просты. Иногда найти их труднее всего.

Но как только вы узнали простой ответ, он становится очевидным.

Улучшение решения часто зависит от того, вовремя ли вы заметите очевидное.

Юноша попросил:

— Нельзя ли привести пример?

— Пожалуйста. Плохое помещение капитала – вот пример. Люди, потерявшие на этом деньги, часто потом вздыхают: «Если бы только я нашел время задать им побольше вопросов».

Затем Гид спросил:

— Как по-вашему, почему мы не задаем побольше вопросов?

— Думаю, мы не всегда знаем, что спрашивать, — ответил молодой человек. — Или же мы, в сущности, не хотим спрашивать.

Мы хотим получить ответы, не тратя время на то, чтобы задать вопросы.

Юноша вспомнил Сократа, великого мудреца Древней Греции, который помогал своим ученикам самостоятельно найти ответ, задавая им последовательные вопросы.

Этот метод затем использовался на протяжении столетий.

— Вопросы похожи на звонок будильника, — заметил Гид. — Вопросы будят нас.

— Будят для чего? — спросил юноша.

— Будят для реальности — того, что действительно происходит *вокруг* нас и *внутри* нас, — ответил Гид.

— Каждое когда-либо принятое успешное решение, — продолжал он, — основывалось на реальности.

К несчастью, все мы принимаем решения двух видов — эффективные и неэффективные.

— А в чем истинная разница между эффективным и неэффективным решением? — спросил молодой человек.

Гид сказал ему:

— Наши неэффективные решения основываются на *иллюзиях*, в которые мы верили.

А эффективные решения основываются на познанной нами *действительности*.

Вопросы помогают нам отличить иллюзии от реальности, проливая свет на истину.

— Что вы подразумеваете под иллюзиями?

— Иллюзия есть вымысел, в который мы хотим верить, даже если он оказывается ложным, — отметил Гид. — Принимать решения, основываясь на вере в вымыслы, — то же самое, что строить замки на песке. Когда рухнут их стены — это только вопрос времени, причем, заметьте, достаточно короткого.

В таких случаях люди испытывают тревогу, хотя и пытаются загнать ее в самый темный угол сознания.

Жить с иллюзиями — то же, что жить с постоянной ноющей болью.

Мы знаем: что-то не так, но не желаем знать, что именно. Мы отрицаем это и надеемся, что все образуется само собой, а становится только хуже.

Это как хроническая головная боль, которая когда-то беспокоила нас, но с которой мы в конце концов смирились, привыкнув.

Мы смиряемся с ноющей болью как с тем, что можем стерпеть.

Но иллюзии, как и боль, подтачивают нас, осознаем мы это или нет.

Юноша понял, что именно так он себя и чувствовал в последнее время.

— Итак, что же мы упустили из виду? — спросил он.

— Мы упустили наши собственные чувства, — ответил Гид. — Думаю, вы не откажетесь взглянуть на оставшуюся часть пути.

Повернувшись, он прошел вместе с молодым человеком с полмили до шаткого и скрипучего деревянного моста через провал, отделявший место их ночевки от предстоящей на сегодня части пути. Чуть в стороне лежало неглубокое озерцо.

Гид сказал:

— Посмотрите в воду и скажите мне, что вы видите.

Юноша склонился и сквозь неяркий рассветный отблеск заглянул в безмятежную глубину:

— Я вижу камни на дне.

— А еще?

— Я вижу себя, — отвечал молодой человек, — или, по крайней мере, свое отражение.

Гид сказал ему:

— Теперь вы можете разглядеть важную составляющую, упущенную в ваших решениях: это вы сам. В ваших решениях упущены из виду *вы*.

Как и все мы, вы принимаете решения на основе своего характера — того, какое у вас сердце, — осознавая это или нет.

Вам нужно все время проходить по мосту между двумя половинками своей сущности, где думающая половина — это ваш разум, а чувствующая — сердце, коль скоро вы хотите принимать оптимальные решения и добиваться наилучших результатов.

А мост — это просто ваша осведомленность о необходимости связать воедино обе половинки самого себя. И скоро вы научитесь делать это. Просто задайте себе личный вопрос.

А затем, заглянув в сокровенные глубины своего сердца, снова задайте себе вопрос практический. И тогда вы сумеете выработать более оптимальное решение.

Чаще, чем мы подозреваем, скорейший путь к лучшим результатам — обойти встретившееся на дороге препятствие.

Обычно это наше возражающее «Я».

— И как же нам обойти самих себя? — заинтересовался молодой человек.

С помощью нашего характера, — объяснил Гид.

— А что вы имеете в виду, говоря «наш характер»? — спросил молодой человек.

— Наш характер, — начал рассказ Гид, — это набор наших верований и вызванных ими поступков.

Весь процесс, когда принимаем наши решения, по большей части зависит от того, во что мы верим.

А каждое наше убеждение — это выбор, сделанный давным-давно, о котором мы могли и позабыть.

Но он все еще влияет на наши решения через подсознание.

Заметив, что молодой человек потупился, Гид понял его смущение.

— Вера — это дело глубоко личное, — сказал он, — и вы не захотите делиться своими убеждениями с первым встречным. Но вам, видимо, нужно тщательно пересмотреть их самому.

— Что общего между моими личными взглядами и моим практическим решением? — спросил юноша.

Гид сказал:

— Вы будете проявлять только те свойства характера, которые считаете по-настоящему ценными. А это может сильно повлиять на ваше решение.

Ваше практическое решение — это зеркало ваших личных мнений, мыслей и чувств, зеркало, в которое могут заглянуть все.

Оно ясно показывает, как вы смотрите на мир и на самого себя.

Вы можете узнать сокровенные мысли другого человека, просто-напросто хорошо изучив его решения.

Точно так же, как любой знающий человек может заглянуть внутрь вас, изучив принятые вами решения.

Идея, что другие могут с такой легкостью выведать его сокровенные мысли, юноше не понравилась, но он почувствовал, что это правда.

И записал:



Мое решение отражает мои убеждения.



Гид сказал:

— Как вы помните, мы говорили о двух вопросах. Вы задавали себе практический вопрос «для головы», касающийся *вашей ситуации*.

Теперь вы станете задавать себе второй вопрос, личный, — «для сердца», касающийся *вас самого*, того, кто принимает решение.

— Вопрос, касающийся меня? — переспросил молодой человек.

— Да. Личный вопрос касательно ваших внутренних характеристик: 1) искренности, 2) интуиции и 3) пронизательности относительно собственной ценности.

— Для чего мы собираемся меня рассматривать? — спросил юноша несколько враждебно.

— *Мы* не собираемся вас рассматривать. *Вы* собираетесь. Пристальный взгляд на собственный характер многим из нас не нравится, — объяснил Гид. — Но не тушуйтесь, вы скоро поймете, как это полезно.

— И чем же? — спросил молодой человек.

— Чем больше вы знаете о собственном характере, тем чаще вы принимаете оптимальные решения.

Молодой человек подумал и понял:

Значит, как практический вопрос знакомит меня с ситуацией, так личностный вопрос знакомит меня с собственным характером.

— Будем надеяться, — сказал Гид с доброй улыбкой. — Когда вы осознанно соотносите свой характер с ситуацией, вы улучшаете свое решение.

Он предложил:

— Продолжим-ка нашу беседу за горячим завтраком.

Они вернулись к костру, чтобы отпугнуть утренний холод горячей кашей и бутербродами.

Заметив их возвращение, остальные туристы попросили разрешения принять участие в беседе.

На их вопросы молодой человек отвечал, что как раз только что начал думать о том, как важно для него разобраться в самом себе.

Хиро вступил:

— Когда мы этой ночью поднимались в темноте, мне пришло в голову, что мы могли бы зажечь факел и нести его перед собой, чтобы освещать дорогу.

Точно так же наша личность — это факел, который освещает нам путь к принятию решения.

Проблема в том, что мы не знаем, какой свет несем. Юноша отвечал:

— Сейчас мне кажется, что я принимал *большинство* своих решений в темноте, да еще и с закрытыми глазами.

Все добродушно рассмеялись, а Гид сказал:

— Вижу, вы способны посмеяться над своими заблуждениями. Это хорошо. Чем светлее у нас на душе, когда мы принимаем решение, тем скорее мы улучшим его.

Кто-то сказал «Идущий налегке, идет быстрее». Юноша ответил:

— Наверно, какой-нибудь древний восточный мудрец.

Хиро тонко улыбнулся.

Ингрид тоже улыбнулась и сказала:

— Наверняка. Подобно большинству мудрецов мы открываем то, что, в сущности, не ново.

Это было известно уже тысячи лет назад. Иногда это не ново даже для нас. Мы просто забываем пользоваться тем, что давно известно и действенно.

Мы, собственно, и ходим в Поход, чтобы освежить подобные истины.

Фрэнк спросил юношу:

— Все еще думаешь, что это для начинающих? Вот ты мне говорил, что однажды хотел бы стать президентом компании, может быть даже той самой, в которой сейчас работаешь.

Если так, запомни, что, когда руководитель высшего ранга хочет подобрать президента, он не говорит: «Мне нужен разумный и строгий человек, знающий производство».

Он смотрит на сущность человека.
Молодой человек спросил:
— Что же он ищет?
— Толковый руководитель спрашивает: «Есть ли у этого человека характер, необходимый для такой работы?»
— А при чем тут характер? — не унимался юноша.
Фрэнк, который имел колоссальный опыт руководителя высшего ранга, объяснил:
— Потому что человек с характером чаще всего принимает самые оптимальные решения, особенно человек искренний, с интуицией и проницательный.
— Почему именно эти три качества? — спросил юноша.
— *Искренность* — потому что искренний человек не станет обманывать сам себя относительно реальной ситуации. Он сможет отсеять все наносное и легко разберется в истинном положении дел.
Интуиция — потому что люди, научившиеся доверять своей интуиции, не будут оглядываться на других, принимая трудные решения. Они могут полагаться сами на себя, и руководитель высшего ранга, в свою очередь, может положиться на них.
И *проницательность* — потому что когда человек не знает, что способен подсознательно вредить сам себе, расплачиваться, в конце концов, придется компании.
Когда найдешь руководителя с такими чертами характера, нанимаешь его и платишь большие деньги, потому что они окупятся сторицей.
Молодой человек улыбнулся и заметил:
— Кажется, я уже захотел разобраться в личном вопросе, касающемся моего характера.
Все заулыбались, а Фрэнк сразу перешел к делу:
— Личный вопрос, который ты задаешь себе: «*Доказывает ли мое решение, что я честен сам с собой, доверяю своей интуиции и достоин лучшего!*»
Молодой человек был удивлен. Он задумался о том, что услышал и осознал, что ему потребуется еще много времени на размышления. Тогда Гид улыбнулся и сказал:
— На этом давайте остановимся: пора сниматься с лагеря и двигаться вперед. Нас ждет вершина!
Все поднялись и стали упаковывать рюкзаки. Лица участников Похода принимали сосредоточенное выражение.
Солнечные лучи осветили вершину. Она казалась совсем близкой, но всем было ясно, что оставшийся участок пути наиболее труден.
Юноша подумал: «Вот так и в жизни: все, что кажется простым и легким, оказывается на деле довольно сложной наукой. Однако, оглядываясь на пройденный путь, я вижу, что усилия, приложенные для его преодоления, могли бы быть меньше, если начинать все сначала...»
Размышления юноши прервала команда Гида начать движение. Полный решимости достичь вершины, молодой человек отправился вперед, еще раз отметив про себя, что не зря стал участником Похода.

СОВЕТУЯСЬ СО СВОИМ СЕРДЦЕМ

Искренность

Суббота, утро

Во время утреннего привала молодой человек разыскал Анджелу Куверо, симпатичную девушку из Бразилии. Она вместе со своим отцом — Санто Куверо, известным промышленником — отдыхала у ручья. Юноша приветствовал их и обратился к девушке:
— Анджела, я заметил, что многие участники Похода задавали тебе какие-то вопросы. Могу я полюбопытствовать, о чем шла речь?

Она усмехнулась:

— В прошлом году я первый раз была в Походе, и тогда у меня были кое-какие проблемы. Они хотели узнать, использовала ли я после этого Карту для принятия оптимальных решений и помогло ли мне это.

— И...? — заинтересовался молодой человек.

Она улыбнулась:

— Да и да. Я часто использовала Карту, и она здорово помогла мне.

— А с какими трудностями вы столкнулись? — спросил он.

— У меня были кое-какие неприятности, — ответила Анджела, — но вам про них слушать не обязательно.

— Она больше явно не стремилась привлекать внимание к своим проблемам, предпочитая отыскать их решение.

Молодой человек заметил:

— Я понимаю, что вы подразумеваете под неприятностями. Хотя я никому об этом не рассказывал, у меня тоже есть проблемы на работе и дома. И кажется, мне с ними не справиться.

— Да кого вы хотите обмануть? — решительно спросила девушка.

Юноша растерялся. Он не знал, что ответить. Девушка рассмеялась:

— Я целый год сама хотела сказать это кому-нибудь! В прошлом году мне то же самое говорил чуть ли не каждый участник Похода.

Он воскликнул:

— Я никого не пытаюсь дурачить!

Девушка не поверила:

— Нет? Вы никого не стараетесь обмануть?

Молодой человек понимал, что имеет в виду Анджела, — он пытается обмануть сам себя, но эта мысль ему не нравилась.

Он спросил:

— С чего вы взяли?

— Со мной так и было, — ответила она. — Я узнала, что причина, которая вызывает большинство проблем, заключается в наших попытках обмануть самих себя.

— И что для вас изменилось в прошлом году? — спросил юноша.

— Мне рассказывали о «правде», о «реальности», об «искренности» и «честности». Тогда я чуть было, совсем не запуталась. Но, в конце концов, мне помогли во всем разобраться.

Молодой человек заметил:

— Я бы тоже хотел разобраться во всем этом получше.

Анджела объяснила:

— Так вот, я использую то, чему научилась, достаточно практичным способом, и это помогает мне в жизни. «Реальность» — это все, что есть на самом деле.

«Правда» — это описание реальности, сделанное мною или кем-то еще.

«Искренность» означает правдивость с самим собой. А «честность» означает правдивость с другими.

— Чтобы совместить все это, — продолжала она, — я выясняю, что я действительно думаю и делаю. А потом я выясняю, что со мной реально происходит. Я изучаю выбранное мной решение и его последствия. Это помогает мне не дурачить саму себя и не так много врать другим. И очень скоро моя жизнь начала улучшаться.

Тут Анджела засмеялась:

— Меня ждал сюрприз! Просто удивительно, насколько все вдруг становится легче. Прямо мистика какая-то.

Юноша тоже засмеялся:

— Так как же вы в прошлом году научились говорить себе правду?

— Окружающие помогали мне все снова и снова задавать себе личный вопрос Карты:

«Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю своей интуиции и достоин лучшего?»

Особенно они склоняли меня сосредоточиться на первой части: *честна ли я сама с собой?*

Не зависимо от моей веры в эффективность или бессмысленность вопроса, я должна была задавать себе его снова и снова. Это такая своеобразная тренировка.

Юноша задумался над ее словами.

— А потом, — сказала Анджела, — чтобы помочь мне осознать, как часто люди избегают правды о самих себе, некоторые участники Похода рассказали мне, как они — чуть было не с опозданием — поняли, что часто дурачат самих себя.

— Это вас удивило?

— Ну конечно. Когда у меня бывали неприятности, взрослые все время советовали мне не обольщаться и не обманывать себя. Поэтому я считала, что они-то обычно говорят себе правду.

Юноша сказал:

— Может быть, они хотели, чтоб вы учились на их ошибках.

— Я тоже так думаю. Кажется, многие из нас боятся правды. Мы верим, что, спрятавшись от правды, будем в безопасности или хотя бы избежим неприятностей.

— Но безопасности мы так не добьемся, верно?

— Да, — согласилась она. — Когда мы прячемся от правды, то испытываем еще больше страха. А вы почему-то, — продолжила она, прямо взглянув на него, — мне кажется, боитесь правды.

— С чего вы взяли? — запротестовал молодой человек.

Анджела рассмеялась:

— Как я говорила, со мной было то же самое. Я сердилась, когда кто-то пытался сказать мне правду, я не хотела и слышать о ней. Особенно от своих родителей.

Я ощущала для себя угрозу и сопротивлялась ей. Теперь-то я знаю, что мой гнев просто выдавал мой страх.

Я и не подозревала, что искренность, правдивость с самой собой, так много даст мне, и думала, что это всего-навсего еще одна *обязанность*.

Молодой человек подхватил:

— А мы не любим делать то, что обязаны, не так ли? Мы делаем то, что хотим сделать.

— Правильно, — вздохнула девушка. — Потом я стала выяснять, чего же мне втайне хочется, и спрашивала себя: «Понравилось бы мне, если бы мои родители и подруги прочли об этом в газетах?»

Заслышав их, Гид и остальные туристы попросили разрешения присоединиться к беседе.

Анджела и юноша с легкостью согласились.

Молодой человек признал:

— Думаю, я не всегда так честен с коллегами по работе, как мне хотелось бы. Да и со своими близкими — тоже.

Ингрид вставила:

— Я узнала, что, начав говорить правду самой себе, я становлюсь честнее и с другими.

— А как вы узнаете правду? — спросил он, Ингрид ответила:

— Для меня самым быстрым способом выявить истину оказалось рассмотреть свои фантазии — неправду, в которую я хотела бы поверить, чтобы мне было удобней и спокойней.

Выдумка часто ярче и заметней, чем правда. Рассмотрев выдумку, я рассматриваю прямо противоположное ей и нахожу истину.

Анджела подтвердила:

— Я тоже так делаю. И это как в телерекламе, где слесарь, с банкой автомобильного масла в руках, говорит: «Вы можете купить его сейчас, заплатив совсем немного».

Следующий эпизод — тот же слесарь перебирает двигатель и говорит: «Или вам придется заплатить мне потом гораздо больше».

Молодой человек сказал:

— Значит, судя по вашему примеру, самообольщаться — это как бы не тратиться на машинное масло, тем более, что мотор некоторое время будет работать как ни в чем не бывало. Но в результате-то вы его заперете.

Он продолжал размышлять вслух:

— Итак, истина обычно противоположна выдумке. Если я хочу, чтобы двигатель продолжал работать, то должен залить в него масло, нравится мне это или нет.

Фрэнк вмешался:

— Точно. И не важно, верите вы в масло или не верите. Реальность остается реальностью и не зависит ни от вашей веры, ни от иллюзий.

Хиро добавил:

— Помните, люди когда-то верили, будто Земля плоская. А она все равно была круглая, независимо от того, знали они об этом или нет. Убеждение, что Земля плоская, не сделало ее плоской.

Юноша сказал:

— Итак, наша вера в заблуждения не делает их правдой. А вера в свои иллюзии может только ухудшить дело.

Значит, для улучшения любых моих решений я должен посмотреть правде в глаза и быть честным с самим собой.

Все дружно заулыбались, а кое-кто даже захлопал в ладоши.

Анджела радовалась больше всех.

Молодой человек смутился, но тоже улыбнулся и продолжал:

— Гид недавно говорил, что наши ошибочные решения основаны на иллюзиях.

Должен признать, что, оглядываясь на свои неудачные решения, я иногда могу заметить, где и в чем я себя обманывал. Но как мне распознать свое заблуждение вовремя?

Ингрид подсказала:

— А если вы посоветуетесь со своими близкими?

Им ли не знать о ваших заблуждениях!

— Окружающие обычно лучше замечают наши ошибки, чем мы сами, — согласился молодой человек.

— Да, а вы замечаете их ошибки. Итак, раз вы не видите своих заблуждений, кто может помочь вам?

— Мои близкие?

— Да, — подхватила Анджела. — В прошлом году я вернулась домой, и спросила своих подруг, что они замечают за мной. — Она засмеялась: — Ой, чего мне только не наговорили! Но самыми разными словами все сообщили мне одно и то же. Когда я увидела все, что давно замечали они, то изменилась.

Молодому человеку очень захотелось узнать, что же такое они подметили, но тут заговорил Фрэнк:

— Какая часть твоей личности держится за твои иллюзии?

— Мое Эго? — осторожно спросил юноша.

Все молчали.

Молодой человек рассмеялся. Раз все молчат, значит он был не прав и они вежливо дают ему возможность додуматься самому.

Он сказал уверенней:

— За мои иллюзии цепляется мое Эго.

— Ладно, — сказал Фрэнк. — Зная, что за твои иллюзии цепляется твое Эго, как ты можешь выработать лучшее — то есть более реалистическое — решение?

— Я могу на минутку отказаться от своего Эго. И тогда я смогу узнать у других, что они думают про меня.

—А как ты узнаешь, правда ли то, что они думают?

Юноша ответил:

—Во-первых, я действительно выслушаю их. Затем сравню их мнение со своим личным опытом и увижу, насколько их представления помогают мне самому понять правду.

—Правильно, — сказал Фрэнк.

—Не можете ли вы привести мне пример из бизнеса? — попросил молодой человек.

—Из американского или европейского? — поинтересовалась Ингрид.

—Лучше — из американского.

Она рассказала:

—Одной передовой компании однажды удалось выпустить лучший в мире копировальный аппарат.

Со временем все привыкли думать, что их продукция — самая лучшая. Но постепенно компания все больше и больше теряла свои позиции на рынке.

Когда руководство предложило своим инженерам провести сравнительное исследование других аппаратов, они «открыли», что конкуренты выпускают копировальные аппараты лучшего качества и за меньшую цену.

—И как поступили американцы? — спросил молодой человек.

—Как только они осознали правду, сразу же принялись переделывать свой аппарат, чтобы обеспечить потребителю требуемое качество.

—А, знаю знаю, — вспомнил молодой человек. — Люди из этой компании получили «Премия Болдриджа» за лучшую организацию.

—Да, так оно и было, — подтвердила Ингрид. — И что еще более важно, возросший торговый оборот укрепил их позиции на рынке. А финансовое оздоровление компании означало, что ее сотрудники больше не боялись оказаться безработными.

Этот пример доказывает важность осознания правды о себе.

Как только мы узнаем истину, наше решение становится очевидным.

—Чем лучше мы понимаем реальность, — вставил Фрэнк, — тем легче нам принять правильное решение.

—А не можете ли вы теперь привести пример не из бизнеса? — снова попросил молодой человек.

Откликнулся отец Анджелы, Санто Куверо:

—Пожалуйста. Но как американца вас этот пример, видимо, не слишком порадует, потому что речь пойдет о глубоких заблуждениях в национальных масштабах.

В 1980-е годы многие американцы оптимистично взирали на свое будущее, на самих себя и свою экономику, в то время как на самом деле все больше и больше залезали в долги и продавали много ценной собственности, чтобы поддерживать иллюзию благополучия. Они словно бы поджигали свой дом, чтобы согреться.

Прежде чем американцы осознали, что происходит, — значительная часть их основных фондов и недвижимости была продана представителям других стран.

В итоге американцы все больше и больше утрачивали контроль над тем, что когда-то было их собственностью.

—Как же они могли чувствовать себя преуспевающими, если становились с каждым днем беднее? — спросил молодой человек.

—Когда начался спад, политические деятели старались, чтобы народ ничего не замечал. Они пропагандировали идею всеобщего процветания, а людям было приятно поддаться этой иллюзии. Что и произошло.

Однако экономическая реальность была такова, что Америка превратилась из крупнейшего в мире кредитора в должника. Как ни удивительно, все произошло меньше чем за одно десятилетие.

Подобное случалось не только с Америкой. Люди в других странах тоже попадали в подобные ловушки.

Руководители бывшего Советского Союза верили, что могут себе позволить тратить огромные суммы на развитие сложной техники, вместо того чтобы производить продукты питания для собственного народа.

Ныне стало ясно, что вся их экономика да, собственно, и вся их социальная структура развалились под тяжестью этих дорогостоящих иллюзий.

Понимаем мы это или нет, но последствия веры в иллюзии всегда тяжелы. Американский народ и советский народ смогут воспрянуть, как и нам с вами случалось воспрянуть после тех периодов жизни, когда мы находились под властью иллюзий. Но за это приходится платить высокую цену.

Молодой человек заговорил об американских финансовых неурядицах в конце восьмидесятых — начале девяностых годов:

— Я читал, что если бы проблемы решались сразу же по мере их возникновения, оздоровление экономики обошлось бы в малую долю ее нынешней стоимости. Я так понял, что задержка в признании истины на добрых десять лет означала, что налогоплательщикам пришлось заплатить в десять с лишним раз дороже. Почему же они откладывали свое решение? — недоумевал он.

Один из американских туристов сказал:

— *Они?* Нам это может не понравиться, но народ — это *мы*. Это мы предпочитаем иллюзии реальности, подкрашиваем прогнивший дом. Наше правительство соответствует *нашим* ожиданиям.

Мы — народ, и мы сами выбираем своих представителей. Все мы должны научиться быстрее принимать оптимальные решения, иначе придется расплачиваться. Нам нечего ждать от своих «руководителей».

— И время дорого, — добавил Фрэнк.

— То, *насколько быстро* мы принимаем решение, не менее важно, чем его содержание. Современный быстроменяющийся мир ждет от нас *быстрого* принятия оптимальных решений.

Хиро поддержал их:

— Например, когда мы во время Похода подходим к ледяной перемычке между уступами, Гид дает нам понять, что, если подождать, солнце растопит лед, ослабит мост и переправа сделается опасной. Нужно немедленно действовать, а не ждать, пока ситуация ухудшится. Правда такова, что на солнце лед тает, признаем мы это или нет. Наши мнения не влияют на реальность. Обдумывая вопрос, всегда нужно помнить о «тающем льде» и принимать решение быстрее.

Кто-то засмеялся:

— Когда мы живем с иллюзиями, то похожи на страуса, прячущего голову в песок. Нам кажется, что стоит закрыть глаза и отвернуться от горькой истины, как она исчезнет.

Пока мы игнорируем яркое солнце над головой, надежный некогда мост тает у нас под ногами. Анджела Куверо сказала:

— В прошлогоднем Походе мне объяснили одну вещь, и с тех пор я усвоила это раз и навсегда. Даже записала, чтобы не забыть.

Она вынула из бумажника листок и протянула его юноше. Там значилось:

*

***Чем раньше я узнаю правду,
тем раньше приму оптимальное решение.***

*

Юноша вернул листок Анджеле и сделал запись в своем блокноте.

Теперь он понимал, что цель заданных самому себе вопросов «да или нет» — помочь ему раскрыть истину. Кто-то из туристов добавил:

— Нам необходимо спрашивать себя: собираемся мы искать истину или прятаться от нее?

Фрэнк высказался:

— Если смотреть правде в глаза, то независимо от того, удобна ли она и согласны ли мы с ней, наши лучшие решения всегда основаны на истине. Потому что раньше или позже все другое оборачивается против нас.

Юноша воскликнул:

— Я вспомнил важную мысль из книги Букминстера Фуллера. Он писал: «Искренность — основа всякого успеха».

И, произнеся эти слова, молодой человек осознал, что ему следует использовать то, что он прочитал.

Он должен чаще искать истину и больше полагаться на нее, чем делал это раньше.

Когда беседа закончилась, юноша задумался о дальнейших вопросах, которые он должен задать себе, чтобы докопаться до истины.

Остаток субботнего утра он провел, поднимаясь вместе со всеми на вершину, наслаждаясь горными пейзажами и обдумывая, что ему следует запомнить.

Во время привала он подытожил все, что узнал о честности и искренности, и записал резюме в блокнот:

Искренность (резюме):

Мои ошибочные решения были основаны на иллюзиях, которые я сам строил. Мои оптимальные решения основаны на вовремя распознанной реальности.

Чем раньше я узнаю правду, тем скорее приму оптимальное решение. Чтобы найти истину, нужно искать ее.

Оптимальное решение основано на простых ответах, которые становятся самоочевидными.

Чтобы узнать правду, я рассматриваю иллюзии, которыми тешил себя, которые хотел бы считать истиной, но не могу принять всерьез.

Нам легче замечать ошибки друг друга, поэтому, в поисках правды, стоит почаще забывать про свое Эго и спрашивать других, что замечают они.

Достаточно ли скрупулезно я рассмотрел свои прошлые решения, чтобы научиться на своих ошибках? Не утратил ли я связь с реальностью, знаю ли, что в действительности происходит вокруг и внутри меня? Замечаю ли я очевидное?

Узнал ли я правду? Говорю ли я себе правду?

Я советуюсь с моим сердцем, задавая себе личный вопрос:

Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю собственной интуиции и достоин лучшего?

Да ___ или Нет ___

Интуиция

Суббота, день

В субботу за ленчем юноша высматривал Питера Голдена, талантливого менеджера по рекламе, чье добродушное спокойствие свидетельствовало о знании им каких-то высших ценностей.

Он обнаружил, что долговязый молодой человек в очках ест в одиночестве, оседлав верхушку валуна и поглядывая на близкую пропасть.

Питер обернулся и жестом пригласил присоединиться к нему:

— Ну как, выработываете решение? Уже начали использовать Карту?

— Да, пытаюсь. К настоящему моменту я задал себе практический вопрос и первую часть личного вопроса.

Когда они поели, Питер спросил:

— Может быть, вам поможет другая часть вопроса — «Доверяю ли я своей интуиции»?

Юноша задумался о принимаемом решении и стал выяснять, что подсказывает ему интуиция. Питер сказал:

— Для вас может оказаться полезным спросить себя: «Что я чувствую по поводу того, *каким образом* принимал свое решение?»

Молодой человек не столько задумывался, что он чувствует по поводу того, *как* принимал решение, сколько о том, что он чувствует по поводу самого решения.

— А что я должен чувствовать?

Питер предложил:

— Спросите себя, например: «Был я спокоен или взволнован, безволен или уверен в себе, обессилен или энергичен?»

Если состояние, в котором вы находились, когда принимали решение, не кажется вам нормальным, возможно, следует изменить решение.

— Когда принимаете решение, — продолжал он, — спросите себя, полагались ли вы на мнения других или же на свои собственные ощущения — на свою интуицию — или, еще того лучше, на свою *лучшую* интуицию?

— Я не очень хорошо понимаю, что вы имеете в виду под моей интуицией, не говоря уж о моей *лучшей* интуиции, — вынужден был признаться молодой человек.

Питер объяснил:

— Что ж, начнем с вашей интуиции, а затем перейдем к вашей *лучшей* интуиции.

Интуиция — это подсознательное знание, основанное на личном опыте. То, что вы так или иначе ощущаете правильным для *себя*.

— А что значит «то, что я ощущаю правильным для себя»?

— Вот скажите, что вы испытываете, когда принимаете определенное решение, скажем, то, над которым думаете сейчас? Умиротворенность или стресс? Напряжение сил или легкость? Чувствуете испуг или энтузиазм?

Другими словами, как вы себя чувствуете, принимая данное решение? И что это чувство говорит вам о возможных последствиях принятого решения?

Молодой человек признал:

— Боюсь, что моя интуиция, равно как и способность к предсказанию результатов, не слишком-то сильна.

Не исключено, что она лучше, чем вы думаете, просто нуждается в тренировке, — сказал Питер. — Занятия могут потребовать времени, но эта способность совершенно неопенима как для работы, так и для личной жизни.

— А как мне развить свою интуицию? — загорелся молодой человек.

— Начать вы можете, — предложил ему Питер, — оглянувшись на свое прошлое и выяснив, как прежде принимали решения.

Вспомните, что *чувствовали* в связи с тем или иным своим решением. Затем вспомните его *последствия*.

Сравнив свое ощущение с результатами, вы можете обнаружить, что между ними существует связь. Используя ее, вы научитесь предсказывать результаты по своим ощущениям.

Если, принимая решение, вы чувствовали себя не лучшим образом, например, были встревожены, то какие чаще всего получали результаты?

— Чаще всего плохие, — припомнил юноша.

— Мой опыт говорит то же самое, — отметил Питер. — Если чувства в момент принятия решения не находились в равновесии, то и от решения добра не жди.

Чтобы использовать свою интуицию, важно отметить, как себя чувствуешь, решаясь на что-то.

Если решение требует от тебя внутреннего усилия, ты, видимо, стараешься изменить естественный ход дел. А это грозит неудачей.

А вот если задаешь себе вопросы и действительно ощущаешь спокойствие, то, скорее всего, выработал решение, основанное на истинном и осознанном положении вещей, и тогда результат будет несравненно лучше.

Оглянулся юноша на свою жизнь и прошлые решения, и увидел, — Как бы мне научиться принимать решения без напряжения и тревог?

Питер утешил его:

— Раньше я был полный псих, как и все в нашем рекламном бизнесе, пока не смог развить свою интуицию и не начал доверять ей.

— Ну, а мне как это сделать? — настаивал молодой человек.

— Я первым делом осознаю, что мои подлинные чувства — это мой «персональный Гид», вроде внутреннего наставника, который, находясь во мне самом, раскрывает мою собственную мудрость.

Я предпочитаю слушаться его и доверять указаниям своей интуиции.

Молодой человек сказал:

— Помню, Альберт Эйнштейн говорил: «Интуиция — это действительно важная штука».

— И он был прав, — откликнулся Питер. — Запомните, интуиция включает в себя не только ваши чувства по отношению к принятому решению, но и ваши чувства по поводу того, *как* вы к этому решению пришли.

Юноша сказал:

— В последнее время меня тревожит, что необходимое мне решение слишком сложно.

— Или только выглядит таковым, — откликнулся Питер. — Возможно, в вас слишком много Эго. Сильное Эго способствует уверенности в себе, если только не приводит к излишнему эгоизму, когда человек начинает считать, что его решение целиком касается только его одного. Планеты не вращаются вокруг Земли. И ваше решение обычно затрагивает не только вас.

— Проявляя эгоизм, вы запутываете ситуацию, которая и без того может быть слишком сложной.

— А в чем разница? — спросил молодой человек.

— *Сложная* означает, что проблема состоит из многих частей, — начал Питер. — *Запутанная* означает, что вы не можете отделить одну часть от другой.

Сколько ни рассматривай запутанную ситуацию, все равно останешься в растерянности. А в сложной ситуации всегда можно проанализировать ее составные части, и на ум тогда приходит несколько простых и очевидных ответов. Сложите их в один, и вы найдете свое решение. Чувство страха, — продолжал Питер, — кажется путаным, пока не разберешь его по частям. Ответьте, к примеру, чего вы боитесь?

— Я боюсь летать, — ответил юноша.

— Разберем по частям. Вы боитесь летать или вы боитесь упасть?

Он засмеялся:

— Боюсь упасть.

— Разумеется, — заметил Питер. — Любой страх обращен в будущее.

Мы не боимся *находиться* на высокой скале, мы боимся *упасть* с нее в будущем, иногда в очень близком будущем.

И оба они улыбнулись.

— Если мы в состоянии честно признать свой страх и посмеяться над ним — это означает прогресс, — сказал Питер. — Пересмотрите все решения, которые вы приняли под воздействием того или иного страха, — продолжал он. — Найдите каждое, в основе которого лежали также опасения, беспокойство, гнев, негодование или тревога. Все эти эмоции — различные проявления страха.

Пока Питер любовался горными пейзажами, молодой человек задумался о своей жизни и обо всех решениях, которые он принял, основываясь на страхе.

Затем Питер спросил:

— Каков же был результат этих ваших решений?

Юноша лишь покачал головой, подразумевая, что ничего хорошего из них не вышло.

—И так не только с вами, — сказал Питер. — Например, знаете ли вы кого-нибудь, кто с чувством опасения и страха решил-таки вступить в брак или в партнерские отношения в бизнесе и кто теперь не сожалел бы об этом решении?

—Таких я не знаю, — сказал молодой человек. — Я помню, как женился мой лучший друг. Он не был уверен, что любит невесту, но женился, так как боялся, что иначе упустит ее и, может быть, никогда не найдет никого лучше.

—И что получилось?

—Он развелся, — ответил молодой человек.

—Грустно слышать, — отозвался Питер. — К несчастью, такой результат стопроцентно предсказуем для решений, основанных на страхе.

Все мы то и дело чего-то боимся. Фокус в том, чтобы *не действовать* из страха.

Мы можем избежать ошибок, если найдем время спросить себя: «Что бы я сделал, не будь напуган?»

А затем так и поступим.

Например, как, по-вашему, что случилось бы, не поддайся ваш друг собственным опасениям, что никогда не сможет найти себе невесту лучше этой?

Юноша предположил:

—Он бы порвал с ней и нашел себе другую, более подходящую.

—Учитывая печальную развязку их романа, я убежден, что он нашел бы лучшее решение, если бы действовал ничего не опасаясь. Но он, видимо, не спрашивал себя, как бы он поступил, не будь испуган.

Видимо, не спрашивал, — согласился Питер.

Затем юноша вспомнил о *своем* решении и задумался, как бы он поступил, если бы ничего не боялся.

И еще раз усовершенствовал его. А Питер предложил:

—Рассмотрим теперь одно из самых лучших ваших прошлых решений.

Юноша порылся в своей биографии и ухмыльнулся, вспомнив одно из лучших прошлых решений.

—Чувствовали вы тогда страх? — спросил Питер.

—Нет, никакого страха.

—Теперь понимаете, как ваши ощущения в тот момент были связаны с тем, что произошло потом? — спросил Питер.

И молодой человек ответил:

—Да, начинаю понимать.

Он на минутку замолчал, чтобы записать в свой блокнот:

*

***Мои ощущения зачастую определяют
последствия решения.***

*

—Не расскажете ли вы мне об интуиции побольше?

Питер ответил:

—Слово «интуиция» звучит так: *in tuition*. *Tuition* происходит от латинского глагола *tueri*, означающего «охранять, наблюдать». В средневековье слово *tuition* означало «защищать».

В современном английском оно означает преподавание.

Молодой человек догадался:

—Значит, моя интуиция защищает меня, обучая обращать внимание на то, что оказалось правильным в прошлом, и предупреждая, что это, скорее всего,

окажется правильным и в будущем. В этом есть смысл. А что же такое тогда моя *лучшая* интуиция?

Питер поднялся и далеко бросил камешек через пропасть.

— Вы обычно принимаете решение, советуясь с вашим Эго, или у вас есть высший наставник?

Молодой человек улыбнулся:

— Поди разберись.

И оба они рассмеялись. Питер сказал:

— Существует лучший способ, чем полагаться на свое Эго. Когда я использую этот способ, меня не пугает ни окружающий мир, ни я сам. Я спокоен. И я принимаю оптимальное решение.

Представление о «лучшей интуиции» — это мое собственное видоизменение Карты.

Лучшую интуицию я приберегаю для самых важных решений. Под «лучшей интуицией» я подразумеваю интуицию, дающую самые лучшие результаты.

Она — то, что я ощущаю правильным для себя, когда прошу наставлений у своего «лучшего» Гида. В этом источнике даже больше мудрости, чем в моем личном опыте.

Юноша спросил:

— А как отыскать этого лучшего Гида?

- Что ж, я расскажу вам, как я нашел своего, а вы уж сами почувствуете, подходит вам это или нет. Решать вам придется самому.

— Коль скоро *tuition* означает «обучение», интуиция — то, чему мы учимся *внутри* самих себя, — сказал Питер. — А лучшее обучение приходит *помимо* нас.

Для этого я прошу высших наставлений, а потом спокойно сижу и жду их.

Молодой человек осознал, что многие люди веками поступали именно так, когда молились или медитировали. Другие в тех же целях общались с природой или просто гуляли в одиночестве.

— То, *каким* образом вы принимаете решение, — заметил Питер, — обязательно повлияет на него.

Я спрашиваю себя: «Принимаю ли я свое решение со страхом или с энтузиазмом?» И вспомним, что слово «энтузиазм» происходит от греческого *entheos*, означающего «бог внутри».

Юноша вставил:

— Мне это напоминает то, что я читал: «Любой страх есть чувство отдельности от Бога».

— А вы начитаны, — отметил Питер. — Я тоже считаю это верным. Некоторые люди удивляются, как мне удается оставаться таким хладнокровным в нашем-то безумном бизнесе, — продолжал Питер. — Все дело в том, что я научился использовать свою *интуицию* для повседневных решений и свою *лучшую интуицию* для самых важных решений, особенно для связанных с личной жизнью.

— Итак, что собираетесь делать *вы*? — спросил Питер. — Намерены ли вы использовать свою интуицию, а возможно, и свою лучшую интуицию? Не отвечайте мне, — тут же предупредил он. — Это целиком ваше личное дело. — И добавил: — Знакомы ли вы с двоичным кодом тела и способом обретения ясности с его помощью?

— Нет, не знаком. А что это такое?

Питер объяснил:

— Мы думаем с помощью разума, а чувствуем с помощью тела. Разум может запутаться, но тело ясно указывает нам в простейшем двоичном коде — либо «да», ощущение правильное, либо «нет», неправильное. Если вы уже использовали свой интеллект, задавая себе практический вопрос, а ответ все еще не ясен, значит, настало время *чувствовать*, а не просто думать.

Больше Питер не сказал ничего. Они помолчали, пока молодой человек обдумывал, правильное ли ощущение он испытывает по поводу того, каким образом принимал свое решение.

Вскоре молодой человек поблагодарил Питера и направился вдоль пропасти, погружаясь в собственные мысли. Он рассматривал огромные валуны на другой ее стороне и заметил высокое величественное дерево, вырисовывающееся на отдаленном гребне.

Затем, после ужина, они с Питером шли по тропе рядом, в молчаливом взаимном уважении, наслаждаясь общением с природой и впитывая впечатления. Вечером молодой человек сказал:

—Питер, я вам чрезвычайно благодарен.

И стал подниматься в одиночестве.

Питер помахал рукой и громко крикнул вслед:

— Желаю удачи.

В конце дня, оставшись один, юноша записал в красный блокнот:

Интуиция (резюме):

Чем больше я использую свою интуицию, выясняя, что я чувствую по поводу того, каким образом я принимал свое решение, тем лучше предохраняю себя от дорогостоящих ошибок.

Мои ощущения по поводу того, как я принимал свое решение, зачастую могут предсказать его последствия.

Нельзя принимать решения, основываясь на страхе, потому что страх никогда не приносит хороших результатов.

Я могу улучшить решение, когда меня ведет не мое Эго, а мой «лучший Гид».

Что я чувствую: умиротворенность или стресс? Замешательство или ясность? Бессилие или энергичность? Страх или энтузиазм? Эгоизм или Руководство?

Что бы я решил, если бы не боялся?

Какое чувство я испытываю по поводу своего решения? Похоже оно на чувство, возникающее, когда я вдруг вижу свой любимый цвет, например, или встретил близкого друга, или мирно прогуливаюсь?

Если ощущение не такое, возможно, и решение неправильное, и мне следует его изменить. Доверяю ли я своей интуиции?

Я советуюсь с моим сердцем, задавая себе личный вопрос:

Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю своей интуиции и достоин лучшего?

Да ___ или Нет ___

Проницательность

Воскресенье, рассвет

Наступило утро воскресенья, последнего дня Похода. Юноша ждал, пока закончится празднование восхода солнца и покорения вершины, чтобы обстоятельно поговорить с Найджелом Маклеодом, который произвел на него самое глубокое впечатление за время Похода.

Найджел Маклеод был высоким бодрым рыжеволосым австралийцем, основателем и президентом большой авиалинии. Человек общительный и доступный, он откликнулся на свое старинное прозвище — «Крылатый».

Каждый человек в группе туристов по тем или иным причинам тянулся к нему, и юноша не стал исключением.

Молодой человек ощущал, что Маклеод знает нечто, известное лишь немногим другим, и поэтому хотел выведать как можно больше.

Когда «крылатый» Маклеод согласился поговорить с ним, молодой человек завел речь о том, что тревожило его все выходные.

— Иногда я чувствую, что выработал слабое решение, но меня это как будто не заботит. Я занят только тем, чтобы воплотить в жизнь свое решение любым способом, — сознался юноша. Кажется, никто мне о таком не рассказывал. Единственный ли я, с кем случается подобное?

Найджел развеселился:

— Ага! Значит, вы решили выведать у меня то, о чем другие говорить не желают?

Молодой человек осекся, но Найджел продолжил:

- Не смущайтесь. Буду рад помочь вам понять, почему вы принимаете плохое решение, хотя уже знаете решение получше.

Но вам придется натянуть все струны своей души, чтобы самому раскрыть истину.

Юноша отвечал:

— Я приготовился к этому. Я спрашивал себя: «Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю своей интуиции и достоин лучшего?» То, что меня волнует, как-то связано с последней частью вопроса, верно?

— Оно однозначно с ней связано, — отвечал Найджел. — Ведь вы сказали мне, что иногда сами преграждаете себе путь к успеху.

Это означает, что, как и большинству из нас, вам нужно освободиться от убеждения, будто вы не заслуживаете лучшего, — убеждения, которое вы скрываете даже от самого себя.

— Но... — перебил юноша.

Найджел рассмеялся:

— Знаю, знаю. Вы хотите перебить меня и сказать, что вы, напротив, считаете, что заслуживаете лучшего. Но я не говорю о том, что вы думаете. Я говорю о том, что вы чувствуете — во что вы в глубине души *верите*.

Если хотите выяснить, во что вы верите, взгляните на то, что вы делаете, — особенно на то, что делаете часто.

Эту идею о нашей «достоинности» труднее всего постичь разумом, но когда наше сердце почувствует ее истинность, решение будет улучшено. Нам нужно лишь обратиться к делам своим.

Этого молодой человек не ожидал.

— Может быть, приведете пример? — попросил он.

Пожалуйста, — сказал Найджел. — Как часто вы принимали неудачное решение просто потому, что не удосужились получить необходимую информацию?

Юноша вспомнил, что недавно именно так и сделал. Он ухмыльнулся и воскликнул:

— Да ни за что! Я? Нет. Никогда!

Собеседник опять засмеялся. Ему приятно было

отметить, что молодой человек умеет признать свои ошибки и может посмеяться над собой. Найджел заговорил:

— Итак, вы, одаренный молодой человек, в глубине души сознаете, что умнее было бы получить необходимую вам информацию, а потом уж принимать решение.

Но предпочитаете этого не делать. Разумны ли ваши действия?

— Собственно, — отвечал тот, — я бы не сказал, что «предпочитаю» этого не делать. Я просто не делаю, вот и все.

Найджел спросил:

— А почему вы вообще намеренно делаете то, что, как вам *известно*, отнюдь не в ваших интересах?

Юноша не нашелся с ответом.

— Чтобы ответить на этот вопрос, — сказал Найджел, — вам нужно глубоко заглянуть в свою жизнь. Не ограничиваете ли вы свои действия, чтобы добиться успеха не большего, чем — по вашему подсознательному убеждению — вы достойны, успеха, который даст возможность чувствовать себя комфортно?

Например, случалось ли вам остановиться на достигнутом уровне благополучия или счастья и не стремиться к большему?

В вашем сердце установлен ограничитель, как на акселераторе арендованного грузовика, который не дает шоферу развить скорость выше максимально дозволена. Не важно, с какой силой вы давите на педаль или на самого себя, скорость вашего продвижения будет ограничена. — И Найджел спросил: — Итак, какие же подсознательные убеждения мешают вам действовать? А было бы здорово, — продолжал он, — если бы вы принимали самые оптимальные решения буквально одно за другим? Или это слишком далеко завело бы вас на пути к успеху и счастью?

Хоть вам, наверное, это покажется нелогичным, но не может ли быть так, что вы не верите, будто достойны лучшего?

Не отражают ли ваши решения вредящую вам веру, о которой вы даже не подозреваете?

Спросите себя: «Доказывает ли принятое решение мою убежденность в том, что я действительно достоин лучшего?»

Молодой человек был слишком переполнен информацией, и ему требовалось время все обдумать и разложить по полочкам. Поэтому они помолчали.

Потом юноша спросил Найджела:

— Что вы подразумеваете, когда говорите: «Я верю, что я достоин?»

Найджел объяснил:

— Наш приятель Питер Голден рассказал мне, что английский эквивалент слова «достоин», *deserve*, происходит от латинского слова *deservire*, означающего «служить ревностно».

Но многие ли из нас служат своим собственным интересам *ревностно*? Что *вы* скажете о себе?

Вы можете думать, что достойны счастья, но *не верить* в это, или же поступать наоборот.

Вы можете сопротивляться истине, как наш большой австралийский марлин сопротивляется, извиваясь на своем конце лески. Большинство из нас противится самой идее, будто бы мы *не верим*, что достойны лучшего.

Но чтобы осознать, насколько часто это соответствует реальному положению дел, достаточно взглянуть на некоторые из наших решений. Вы ведь тоже не стали искать информацию, хотя знали, что она вам необходима.

— Ключ к неуклонному улучшению решений, — поделился Найджел, — сознательно поверить, что вы, в самом деле, достойны лучшего, и действовать на основе этой веры. — Он поднялся и сказал: — Вы, наверное, захотите это обдумать — или, еще лучше, попытаться *почувствовать* скрытую здесь правду.

И ушел.

Молодой человек стал разбираться в том, что услышал.

Он был рад остаться наедине со своими мыслями, сознавая, что вопрос, верит ли он, что достоин лучшего, является наиболее личным из всех вопросов.

Он прогуливался и размышлял: «Чего же я, согласно моей вере, достоин?»

Он неохотно принимал истину, потому что не все в ней ему нравилось.

Но продолжал биться над проблемой.

И поражался каждому новому факту, подтверждающему, что он действительно может подсознательно и нелогично ограничивать самого себя и свои успехи.

Через какое-то время он нехотя вытащил блокнот и записал несколько мыслей, которые собирался получить обдумав на досуге.

*

***Мы часто получаем именно те результаты,
которых, как подсознательно убеждены,
достойны.***

*

Вернувшись, Найджел спросил:

— Вы уже рассмотрели свои прошлые решения и убеждения?

Молодой человек ответил:

— Да. Я буквально только что оценил вопрос «для сердца», которому вы меня научили.

Найджел улыбнулся:

— Когда вы рассмотрели свои прежние решения, то заметили что-нибудь относительно собственной веры?

Чтобы дать юноше время собраться с мыслями, Найджел добавил:

— Помните, под «верить» я понимаю гораздо большее, чем «считать, что достоин».

Почти каждый считает, что достоин лучшего. Но во что вы действительно внутренне *верите*?

Свидетельствуют ли ваши поступки об этой вере? А если нет, то почему? — допытывался

Найджел. — Не может ли быть так, что мир, в котором мы выросли, склоняет нас

отказываться от лучшего? «Лучшего, чем что?» — могут спрашивать себя люди. —

«Лучшего, чем для других?»

Совестливый человек подумает: «Почему это я достоин чего-то большего, чем другие? Чем я лучше других?» Здесь упускается из виду важный момент. Речь не идет о большем, чем у других. Речь идет о большем, чем то, что вы сами Найджел умолк.

Молодой человек немного подумал и грустно сказал:

— Полагаю, я должен признать, что иногда поступал так, словно не верю, что достоин лучшего.

Найджел утешил его:

— Не огорчайтесь. Когда я был моложе, со мной случалось то же самое. А когда вы были ребенком, то не приходилось ли вам частенько слышать: «Да за кого ты себя...»

— «...принимаешь?» — закончил молодой человек.

Они рассмеялись.

— Вижу, вы тоже такое слышали.

Гигант австралиец спросил:

— Когда вы были маленьким, кем вас эти слова заставляли себя почувствовать?

— Маленьким, — с усмешкой ответил молодой человек.

Найджел притворно вздохнул:

— Меня тоже. Мы стараемся над этим посмеяться, но это застряло в нас надолго. Наверно, именно поэтому многие люди цепляются за тайное убеждение, что иногда они действительно не достойны ничего лучшего.

Да за кого они себя принимают, чтобы заслуживать лучшего?

Люди страдают от этого по-разному.

У одних все идет отлично на работе, но не дома, у других — наоборот.

Подсознательно они могут считать, что если бы везде стало хорошо — было бы слишком жирно. Некоторые поддаются скрытому неверию лишь в определенные моменты своей жизни, другие — всегда.

— Почему же мы так делаем? — спросил молодой человек.

— В точности не знаю, — улыбнулся Найджел. — Все, что я знаю — я остаюсь верен себе, если смотрю на свое решение и думаю: «Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю собственной интуиции и достоин лучшего?» Если я отвечаю «нет», — объяснял Найджел, — то быстро изменяю решение и действую уже по-другому. Я создал свою процветающую авиакомпанию не в одиночку, а заставляя всех своих соратников поверить, что каждый из нас достоин лучшего.

Юноша осознал, что Найджел сосредоточен не просто на изменении своих скрытых убеждений, но и на своих делах. И другим он помогает следовать своему примеру.

И тогда молодой человек задал себе личный вопрос: «В чем я уверен и что я делаю?»

Он спросил себя: «Прежде чем принять решение, задаю ли я себе эти ценные вопросы? Обращаюсь ли к подлинной потребности, а не к простому желанию? Добываю ли необходимую информацию и узнаю ли о возможностях выбора? Продумываю ли я свое

решение до конца? Или же я в сущности не верю, что достоин лучшего, и сам себе врежу, скрывая правду и не доверяя интуиции? Считаю, что не способен на лучшее, недостаточно образован, не имею нужных связей?»

Найджел тихонько заговорил с юношей, который погрузился в свои размышления.

— Мы никогда не позволяем себе получить больше, чем считает нас достойными получить наша вера. — Затем Найджел спросил: — Вы ведь не ездите, нажав на тормоз?

Юноша уставился на него:

— Что вы имеете в виду?

— Я имею в виду, не тормозите ли вы сами себя, тать. — Найджел добавил: — Не отвечайте мне. Ответьте самому себе.

И снова разум юноши отказывался продолжать беседу — чтобы избежать дискомфорта.

Он опять недоумевал: «Во что же я на самом деле верю?»

Подумав, юноша сказал:

— Могу я спросить у вас кое-что?

Австралиец улыбнулся:

— Почему бы и нет?

Юноша улыбнулся в ответ и спросил:

— Как быть, если я пойму, что на самом деле не верю, будто достоин лучшего?

— Это хороший вопрос, — похвалил его Найджел. — Спросите себя: «А если бы я верил, что достоин лучшего, как бы я поступил?»

Не обязательно ждать, пока вы на самом деле поверите в это всей душой. Вам просто нужно сейчас делать то, что вы делали бы, веря, что достойны лучшего. Когда улучшаются ваши действия, улучшается и положение вещей. Помните, решения эффективны только когда они выполняются, — продолжал Найджел. — И притом выполняются вовремя. Например, вы можете спросить себя: «Достаточно ли я уверен в своем решении, чтобы выполнять его сразу же?»

В этот момент к ним подошли остальные туристы.

Найджел, юноша и другие провели достаточно времени на вершине, любуясь видом расстилающихся пейзажей, размышляя, беседуя и наслаждаясь обществом друг друга.

Все они были счастливы принять участие в Походе. Когда все улеглось, юноша поблагодарил Найджела и тихонько ускользнул в сторонку, чтобы сделать свои бесценные заметки.

Прежде чем подойти к Гиду, с которым он решил спускаться вниз вместе, он сделал запись в красном блокноте.

Ему хотелось зафиксировать эти откровения о внутренней вере в собственную значимость и о том, как такая вера подспудно влияет на решения.

Проницательность (резюме):

На мои решения влияет моя вера в то, чего я достоин. Чтобы выяснить, во что я верю, нужно рассмотреть то, что я чаще всего делаю.

Я могу считать, что достоин лучшего, но мои действия доказывают, что иногда я на самом деле не верю в это. Ключ к неуклонному улучшению моих решений - поверить, что я достоин лучшего, а потом действовать в соответствии с этим.

Достаточно ли тщательно я изучил мои прошлые решения и поступки, чтобы выяснить, верю ли я на самом деле в то, что достоин лучшего? Понимаю ли я. Что мои решения раскрывают мои верования?

Достаточно ли я верю в свое решение, чтобы сразу же выполнять его? Что я решил бы сделать сейчас, если бы в самом деле верил, что достоин лучшего?

Я советуюсь с моим сердцем. Задавая себе личный вопрос:

Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю собственной интуиции и достоин лучшего?

Да ___ или Нет ___

ПРИНЯТИЕ ОПТИМАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

Воскресное утро, спуск

Когда туристы спускались с вершины, юноша присоединился к Гиду. Разговор шел о том, чему юноша научился за последние дни. Гид спросил:

— Что бы вы могли сказать, оглядываясь назад и вспоминая день, когда наше путешествие только началось?

Молодой человек ответил:

— Я понимаю, что способ, которым я в пятницу присоединился к Походу, не так уж отличался от моей обычной манеры принимать решения. Я не осознавал, что двигаюсь в неверном направлении, и не имел необходимой информации о том, как добраться до места. Я не знал о всех возможных вариантах. А когда решил выйти из дома, не захватив листка с указаниями по поводу места встречи, то не продумал свое решение до конца.

Я просто обманывал сам себя и, хотя чувствовал, что мне следует вернуться и взять бумажку с указаниями, пренебрег своей интуицией.

Видимо, где-то внутри я и не верил, что достоин лучших результатов, поскольку такого рода ошибки мне случалось совершать раньше, но это ничему меня не научило.

Гид спросил:

— Что вы чувствуете сейчас?

— Я чувствую себя пробужденным, — улыбнулся молодой человек. — Я изготовил свой собственный вариант Карты с нашими принципами и вопросами. Ношу ее в своем бумажнике.

Гид тоже улыбнулся и сказал:

— Вы, конечно, помните, что от вас потребуется больше, чем просто носить Карту с собой в бумажнике. Главное — все время доставать ее и *использовать*. И тогда вы улучшите свои решения.

— В эти выходные со мной так и произошло.

— Что же случилось? — спросил Гид.

— Ну, я сделал все, что вы предлагали. Во-первых, я провел личную инвентаризацию и записал свое первоначальное решение. Затем я задал себе вопросы. Сначала я спросил себя: *«Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли варианты выбора и все ли продумал до конца?»*

Тогда я сразу же ответил «да» на эти вопросы, поскольку был уверен, что так оно и есть.

Затем я спросил себя: *«Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю своей интуиции и достоин лучшего?»* — и понял, что обманываюсь.

Я рад, что вы научили меня терпению, так как, задав себе личный вопрос, я обнаружил, что, вернувшись опять к практическому вопросу, значительно улучшил свое решение.

Я взглянул на ситуацию по-другому — и увидел ее более ясно.

— И что вы увидели? — поинтересовался Гид.

— Во-первых, я выяснил, что стремлюсь к тому, чего я хочу, а не к тому, что мне нужно. Во-вторых, я не собрал всю необходимую информацию. И, в-третьих, уж никак не скажешь, что я продумал все последствия своего решения.

Итак, задав себе *личный* вопрос, вопрос «для сердца», я смог вернуться к началу и честно использовать свой разум и сердце, чтобы значительно улучшить мое решение.

И вот несколько минут назад я записал улучшенное решение на листке инвентаризации и сравнил с первоначальным, которое, видимо, принял бы до Похода. *Новое лучше!*

Я действительно улучшил свое решение.

И я намерен снова задать себе эти два вопроса и посмотреть, а не удастся ли мне еще улучшить решение в ближайшие дни.

Хотя помнится, вы говорили, что если даже чуть-чуть улучшить решение — это уже неплохо.

Гид улыбнулся:

— Вы научились большому делу. Можете себя поздравить.

— Да, наверное. Я также благодарен вам за то, что вы посоветовали мне разговаривать с другими туристами, выслушивать их и себя самого. Когда я составлял собственную Карту, это помогло мне уяснить, чему я еще должен научиться.

Гид спросил:

— Когда Поход закончится, вы не забудете, принимая решение, задавать себе два вопроса и обращаться к своему разуму и сердцу?

И молодой человек ответил:

— Надеюсь, я не забуду задавать себе эти вопросы при каждом удобном случае.

Здесь он проникновенно поблагодарил Гида и пошел прощаться с остальными туристами. Но пришлось подождать — они все спускались в глубокой задумчивости. Он сообразил, что они тоже обдумывают свои решения.

Когда все, наконец, спустились, стали прощаться. Тогда юноша поблагодарил каждого.

Некоторые пожимали руки, другие обнимались. Все ощущали свое родство.

Юноша спросил:

- Как мне отблагодарить вас всех?

Ингрид сказала ему:

- Это просто. Принимай оптимальные решения! И помоги *другим* научиться этому.

Он улыбался и обещал так и делать.

И вот они дружески расстались.

Двигаясь по тропе к месту у подножия горы, где он оставил свою машину, юноша вспомнил все, чему научился, и стал мечтать, как теперь каждый день он будет использовать полученные знания.

Он найдет время задать себе два вопроса, чем принимать ответственное решение.

В понедельник, вернувшись в свой офис, он упростил рукописную Карту, отпечатал ее и уменьшил до размера визитной карточки, чтобы удобно было носить ее в бумажнике и регулярно использовать.

Карта Улучшение решений

<p>«ДА» или «НЕТ» Карта для улучшения решений</p> <p><i>Я избегаю нерешительности и половинчатых решений, основанных на полуправде.</i></p> <p><i>Я использую обе половины надежной системы для неуклонного улучшения принимаемых решений: холодную голову и горячее сердце.</i></p> <p>Я ИСПОЛЬЗУЮ СВОЙ РАЗУМ, <i>задавая себе практический вопрос,</i> И Я ОБРАЩАЮСЬ К СВОЕМУ СЕРДЦУ, <i>задавая себе личный вопрос.</i></p> <p><i>Затем, выслушав самого себя и других, улучшаю свое решение и выполняю его.</i></p>	<p><i>Чтобы использовать свой разум, я задаю себе практический вопрос:</i> УДОВЛЕТВОРЯЮ ЛИ Я ПОДЛИННУЮ ПОТРЕБНОСТЬ, УЗНАЛ ЛИ ВАРИАНТЫ ВЫБОРА И ВСЕ ЛИ ПРОДУМАЛ ДО КОНЦА?»</p> <p>«Да» _____ или «Нет» _____</p> <p>Это простое «хотенье» или подлинная потребность? Какая информация мне нужна? Подготовил ли я для себя выбор? Если я совершу это, что тогда произойдет? А что после?</p> <p><i>Чтобы обратиться к своему сердцу, я задаю себе личный вопрос:</i> ВИДНО ЛИ ИЗ МОЕГО РЕШЕНИЯ, ЧТО Я ЧЕСТЕН САМ С СОБОЙ, ДОВЕРЯЮ СОБСТВЕННОЙ ИНТУИЦИИ И ДОСТОИН ЛУЧШЕГО?»</p> <p>«Да» _____ или «Нет» _____</p> <p>Говорю ли я себе правду? В каком состоянии я принимал свое решение? Что бы я решил, если бы не боялся? Что бы я сделал если бы был достоин лучшего?</p> <p>Что я решил?</p>
--	--

ВЫПОЛНЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

Применение

Спустя четыре месяца

Спустя несколько месяцев наш герой понял, что он больше не юноша, теперь он возмужал и стал взрослым мужчиной. Сидя в своем офисе, мужчина сознавал, что возложил на себя ответственность за значительное улучшение своих решений как на работе, так и в личной жизни.

Он носил Карту в бумажнике и использовал ее каждый раз, когда нужно было принять оптимальное решение.

Вскоре окружающие заметили изменения. Он стал более уверенным в себе и решительным, задавал больше вопросов и более внимательно слушал.

Некоторые спрашивали, что произошло с ним. Услышав о простой применяемой им Системе «Да или нет», они хотели разузнать побольше об этом.

Он делился своими заметками о Походе с теми, кто был действительно заинтересован в них, и помогал также изготовить собственную Карту. Они, в свою очередь, применяли Систему сами и показывали другим, как пользоваться ею.

В данный момент мужчина ждал, что несколько работающих с ним людей придут в офис.

Когда совещание началось, он спросил:

— Может быть, нам будет полезно собираться на часок раз в неделю и коллегиально рассматривать, как можно улучшить принимаемые нами решения? Все это будет на добровольных началах.

Каждый из нас на протяжении недели может использовать два вопроса, принимая решения самостоятельно. Затем мы станем рассматривать решения нашего отдела в десять утра по четвергам. Мы сможем выяснить, каким образом все вместе способны дальше улучшить эти решения. Считаете ли вы мое предложение заслуживающим внимания? Одна из его коллег воскликнула:

— Да! — И добавила, рассмеявшись: — Мне это понравилось, потому что я забываю задавать себе вопросы, хотя и знаю, как они полезны.

Остальные согласно кивали, подтверждая ее слова.

— Но если я буду знать, что мы собираемся встретиться, то обязательно стану задавать себе эти вопросы и, думаю, смогу принимать оптимальные решения.

Все согласились с ней, и вскоре состоялось их первое еженедельное собрание по улучшению решений. Это собрание, как и все последующие, началось с того, что они задали себе вопрос: *«Удовлетворяем ли мы подлинную потребность, узнали ли варианты выбора и все ли продумали до конца?»*

После нескольких таких собраний практически каждый готовился к ним намного лучше, поскольку все знали, что будут обсуждать не только планируемые действия, но и подлинные потребности.

Они предлагали друг другу описать желаемые результаты так, чтобы все смогли ясно увидеть конечный результат.

Они излагали друг другу все «за» и «против» для трех по меньшей мере вариантов и затем описывали, что может случиться, шаг за шагом, пока не достигали желаемого результата, уже составив временной график для каждого этапа.

Сначала кое-кто смущался, задавая личный вопрос вслух. Поэтому они задавали его только самим себе.

Но постепенно люди стали смотреть на это по-другому, улыбаясь и спрашивая: *«Эй, но говорим ли мы самим себе правду?»* или *«Но разве мы абсолютно спокойны при этом?»* или *«Но что бы мы решили, если бы действительно верили, будто достойны лучшего?»*

Вместе они по большей части шутили, но все-таки, поскольку каждый задавал себе вопросы «для ума» и «для сердца» наедине, их групповые решения стали улучшаться.

Решение, принятое совместно, было лучше, чем то, которое каждый из них мог бы выработать в одиночку.

Они избегали половинчатости и компромиссов, которыми так часто грешат группы, работали коллективно, но как сознательные индивидуумы.

Вскоре они осознали, что их группа самостоятельно принимает решения, а молодой человек только направляет их.

Когда известие о новых собраниях «да или нет» распространилось, люди заметили, что их участникам легче даются непростые решения. Они добиваются лучших результатов и получают повышения по службе. Через недолгое время самые закоренелые скептики, не желавшие ходить на собрания, просились туда сами.

Вскоре и в других отделах стали собираться каждую неделю на собрания «да или нет». Люди частенько готовы были беседовать дольше, чем по часу, но быстро поняли, что им следует хорошо готовиться к собраниям, так как эффективность требовала быстроты

Одно знание того, что будут обсуждаться их решения и способ, которым они принимались, заставляло многих людей задавать себе вопросы на протяжении недели.

Шли годы, компания и ее служащие процветали. Бывший молодой человек отмечал, что его деловая команда состоит теперь из более решительных людей. А главное — не забывал, каким образом все так переменялось.

Личный Гид

Через два года

Сидя двумя годами позже в своем новом угловом офисе, мужчина осознал, как далеко он продвинулся. Теперь он не был таким наивным и лучше понимал, что происходит вокруг него и внутри.

В Походе говорили: «В каждом из нас есть свой Гид, наш внутренний наставник, данный каждому для того, чтобы увидеть собственную мудрость. Наш Гид — мы сами».

Мужчина улыбнулся. Он понимал, что его выбор заключается в том, чтобы говорить «да» реальности и «нет» — иллюзиям.

Он продолжал использовать свой разум, задавая себе испытующие вопросы, и с помощью сердца находил лучшие ответы.

Он оставался сосредоточенным на подлинной потребности, лично собирал или проверял необходимую информацию и лучше осознавал свои возможности выбора. Продумывал каждый из вариантов до конца и получал лучшие результаты

Он понимал, что способен легче отличить реальность от иллюзий, когда говорит сам себе правду, доверяет своей лучшей интуиции и действует исходя из веры, что достоин лучшего. То, что казалось ему запутанным, оказалось сложным, но теперь было ясно, что, используя систему, он вырабатывает оптимальные решения. Он был рад, что делал большее, чем просто выучил вопросы: научился *применять* их регулярно.

Он чувствовал себя обновленным и радовался процветанию и благополучию, которых не ведал в былые годы.

Мужчина поднялся и принялся мерить шагами комнату. Он готовился к особой встрече с Гидом; они не виделись со времен Похода.

Два года назад состоялось замечательное путешествие, где он повстречался с лучшей частью самого себя.

Ныне он смотрел в будущее оптимистичнее, чем когда бы то ни было.

С тех пор как он внедрил в своей организации Систему «Да или нет», он видел одно лишь улучшение нравов и эффективности своей компании. Да что говорить, и сам он преуспел.

Входя в офис, Гид сказал:

— Я слышал замечательные вещи о вас и вашей компании.

Мужчина улыбнулся:

— Благодарю. Помните, вы говорили мне «Система действует, когда ее *используешь*»!
Так вот, мы ее действительно *используем*.

И они рассмеялись. Мужчина добавил:

— Наши люди, которые приучились применять свой разум и свое сердце для поиска лучших ответов, действительно получают более хорошие результаты.

Вот так и идут дела, если вкратце. Гид улыбнулся:

— Как вы отнесетесь к тому, чтобы мы с вами поделились этим с другими организациями?

Мужчина сказал:

— Рад буду помочь.

Решив сотрудничать, они определили оптимальные способы распространения Системы и информации о ней в самых широких кругах, обсудили несколько идей, включая передачу информации о Системе «Да или нет» клиентам и контрагентам компании. Наконец, договорившись о скорой встрече, они пожали друг другу руки, и Гид ушел.

Мужчина остался наедине со своими мыслями.

Он сожалел, что не научился улучшать свои решения еще раньше, — ведь это могло бы так изменить его жизнь! — но радовался, что сможет вовремя помочь другим.

Он подумал: «Чем раньше мы научимся принимать оптимальные решения, тем скорее получим лучшие результаты. Если бы все мы улучшили свои решения на работе и дома, каждый человек в наших семьях, на наших предприятиях и в нашем обществе от этого только выиграл бы».

Затем он понял, что та польза, которую он приносил своей компании и обществу, позволяла ему даже больше радоваться собственной семейной жизни.

Он и вся его семья научились задавать себе практический вопрос «для головы» и личный вопрос «для сердца» и выслушивать лучшую часть самих себя, прежде чем принимать решение. И все они сделались намного счастливей.

Чем больше он об этом размышлял, тем больше понимал, насколько важно для людей принимать в личной жизни оптимальные решения и помогать своим близким учиться делать то же самое.

Мужчина взглянул на специальное пресс-папье на своем столе, украшенное двумя вопросами, напоминающими ему про холодную голову и горячее сердце, необходимые для выработки решений.

Он улыбнулся, в который раз вспомнив слова Гида: «Лучше всего Система работает, когда ее *используешь*».

И отметил, что благодаря применению надежной Системы он способен легче и быстрее сказать свое «да» тому, что ему подходит, и свое «нет» всему остальному.

Он знал, что, неуклонно улучшая свои решения, заслужит лучшую жизнь. Затем он улыбнулся, осознав:

*

***Мы сами для себя Проводники в лучшую жизнь.
И мы можем помочь другим тоже узнать это.***

*