

АНДРЕЙ ВАЩЕНКО



ЧАСТЬ 3

РОССИЙСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – ГЕНИЙ

Андрей Ващенко

**Российский руководитель
– гений. Часть 3**

«PUBLISH-SELL-BOOK LLC»

2016

Ващенко А.

Российский руководитель – гений. Часть 3 / А. Ващенко —
«PUBLISH-SELL-BOOK LLC», 2016

В книге подробно разбирается карьерная лестница руководителя, как и почему обычный человек вдруг получает способность и право управлять другими людьми. И как он утрачивает это право, часто сам не понимая и не осознавая, что с ним произошло. Какие российские традиции помогают управленцу развить свой управленческий дар?

© Ващенко А., 2016

© PUBLISH-SELL-BOOK LLC, 2016

Содержание

Вступительное слово к 3 части	6
Часть третья. Реабилитация руководящей функции. Восстановление после управленческого кризиса	7
Углубление в структуру и функционал головного мозга руководителя. Мозг как «мышца» и «аккумулятор» жизненной энергии. Кризис как проявление дефицита энергии психики руководителя	9
Чем руководители предприятий отличаются друг от друга?	12
Обезьянничание как эффективный способ научения и развития условных рефлексов	
Образование и модели поведения. Образование как защита от кризисных явлений. Самый важный навык для преодоления кризиса – навык научения	14
Информация и энергия. Взаимодействие сознательного и бессознательного	17
Когда происходит восстановление утраченной управленческой энергии?	21
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Андрей Ващенко Российский руководитель – гений. Часть 3

Copyright Andrei Vashchenko 2016 г.

Вступительное слово к 3 части

Уважаемые читатели, мне приятно, что вы настойчивые и упорные. Вы добрались до третьей главы, вам явно интересна тема личностного кризиса руководителя. И вы надеетесь в этой книге отыскать ответы на волнующие вас вопросы.

Отношения читателя к книге и, соответственно, к автору очень зависят от умения автора угадать ваши первоочередные нужды и искания. К большому сожалению, и авторы, и сами читатели идут на встречу друг другу через «псевдо» систематизацию. Рисуют некие планы, некие таблицы. Читатели думают, что автор дает конкретные рекомендации, и испытывают к автору благодарность. Автор думает, что именно системности и жестких рекомендаций от него ждут.

А в итоге возникает интеллектуальный тупик. Рекомендации автора сам автор исполнить не может, да и никто не может, если нет железной воли и монолитного характера.

Надеюсь, мне удастся избежать этой псевдо интеллектуальной ловушки.

Кризисные явления в жизни людей случаются периодически: Пресловутый кризис среднего возраста, профессиональные кризисы, личностные кризисы, связанные с утратой веры.

В данной книге я пытаюсь выделить исключительно те формы человеческих кризисов, которые затрагивают способности людей руководить другими людьми. В это темное время успешный в прошлом руководитель постепенно утрачивает доверие окружающих, разучается использовать свой «перфоратор власти», просто теряет интерес к организации работы других людей.

Я считаю, что как невозможно разучиться кататься на велосипеде (если вы не Стивен Хокинг), так и не возможно полностью разучиться отдавать распоряжения и приказы. Мотивированный, увлеченный велосипедист может творить чудеса на своем железном коне. Одаренный, вовлеченный, обладающий Властью Идеи руководитель способен руками других людей создавать дома, заводы, целые города. Руководителей гораздо меньше, чем поэтов, художников, артистов, гимнастов, спортсменов. И они гораздо более важны и ценны для нашего общества.

Каждый потерянный из-за личного кризиса для бизнеса и общества руководитель, на мой взгляд, ценнее любого самого редкого зверя из «красной книги», да что там, целого табуна редких зверей. Я хочу внести свою скромную лепту в восстановление популяции Российских руководителей путем написания этой книги.

Часть третья. Реабилитация руководящей функции. Восстановление после управленческого кризиса

*Когда государь повинуется закону, тогда не дерзнет никто
противиться оному.*

Петр I

ЧТО ТАКОЕ НОРМАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ?

К огромному сожалению, все в этом мире меняется. Меняется понимание о том, что такое хорошо, а что такое плохо. Меняется понимание врачами и учеными полезности или вредности: лекарств, диет, видов спорта, форм досуга. А главное, меняется понятие «Нормы».

Классические рекомендации врачей или психологов для руководителя, попавшего в турбулентцию личностного, профессионального, управленческого кризиса – «сформировать состояние справедливого распределения ресурсов (найти новый баланс возможного)».

Когда вам плохо, вы ничего не успеваете, когда вы подвержены вспышкам психосоматических заболеваний, врач рекомендует: «Необходимо вести здоровый образ жизни. Надо правильно распределять время между работой и личной жизнью. Надо отдыхать, правильно питаться и т. п.».

Думаю, вы понимаете, что это невыполнимо. Руководитель находится под давлением огромной ответственности, и неважно, насколько он её осознает и принимает. «Нормальное» распределение усилий в некоторых отдельных, особо уникальных случаях возможно только на пенсии или в случае перехода на несколько ступеней вниз по командной лестнице (уменьшение полномочий, обязанностей и сокращение зоны ответственности).

Для целей книги, желательно ответить на вопрос: что такое руководитель, успешно преодолевший личностный и управленческий кризис? Как он выглядит? Что делает? Чем интересуется? Как распределяет свои усилия?

ВНЕШНИЕ ПРИЗНАКИ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ:

Россия не является законодателем мод в части внешнего вида и физических кондиций, как должен выглядеть руководитель. На текущий момент существует «американская мода», диктующая образ успешного бизнесмена или крупного руководителя.

Судя по фотографиям 100 летней давности, успешный бизнесмен – это жизнерадостный толстяк с сигарой, преданно служивший своей компании 50 лет. Сейчас СМИ пропагандируют спортивных, активных бизнесменов и руководителей с очень широкими сферами интересов (Ричард Бренсон, Стив Джобс, Тиньков, Прохоров, Путин, Медведев), увлекающихся горными лыжами, спортом, космическими исследованиями, электромобилями, борьбой с малярией и обещающих пожертвовать все свое богатство на благотворительные цели.

Современная управленческая мода диктует постоянное самосовершенствование и саморазвитие. Если бизнесмен является публичной фигурой, лицом своей компании, он должен находить время и ресурсы на заботу о своем здоровье и выглядеть моложе своих лет.

Но, чтобы Прохоров выглядел, как в 25 лет, учил баскетболистов Бруклин Нетц искусству баланса на мячах, необходимо, чтобы подчиненные Прохорова работали, не разгибая спины.

За здоровье и спортивную форму Владимира Владимировича Путина отвечают сотни людей в администрации президента. И все равно он опаздывает на большинство публичных и частных мероприятий.

Если верить газетам и автобиографическим книгам, наилучшего баланса между психологическим состоянием и физической формой достигают люди с жесткой волей, готовые ограничить себя в потреблении, доходах в пользу здоровья и ясности рассудка.

Очевидно, что Мы можем удерживать фокус внимания и интерес к саморазвитию, только если сами создаем для себя смысл и цель этого развития. А не говорим себе: «Хватит, надоело! Пойду в «сети» поброжу, а то скучно!»

Руководители постоянно находятся в поиске возможности соответствовать внешне и внутренне образу идеального лидера, растиражированного СМИ. Ищут такой вид занятий, чтобы тренировать силу воли, удерживать концентрацию, укреплять свое тело. Для этого часто приходится делить свою жизнь на неравные части. Работа, спорт, личная жизнь. А получать одинаковое или похожее удовольствие от всех частей своей жизни удастся немногим. И, естественно, каждому руководителю хочется получать удовольствие от того, чем он зарабатывает себе на жизнь.

Природа нас вознаграждает за упорство. Нам легче что-то делать долго, тогда мы когда получаем больше удовольствия от процесса, чем затрачиваем энергии. Точнее тогда, когда сам факт затрачивания энергии и доставляет огромное удовольствие (что, вообще говоря, совсем не биологично).

Пример увлечения руководителей, способствующий укреплению тела, тренировке воли и повышению управленческой активности:

МАРАФОН! Бегуны бегут и ловят кайф от процесса бега. Бег укрепляет тело, тренирует силу воли. Многие, увлекающиеся бегом, заявляют, что это круто, это помогает сохранять концентрацию и управленческую активность. Сейчас повальное увлечение марафоном среди публичных людей, людей, работающих в «сети», людей, имеющих отношение к компьютерной индустрии.

Углубление в структуру и функционал головного мозга руководителя. Мозг как «мышца» и «аккумулятор» жизненной энергии. Кризис как проявление дефицита энергии психики руководителя

О боже! Заключите меня в скорлупу ореха, и я буду чувствовать себя повелителем бесконечности. Если бы только не мои дурные сны!
В. Шекспир, «Гамлет»

В предыдущих главах мы установили, что управленцы, руководители – это особые люди, обладающие доступом к специализированному виду психической энергии, которая позволяет им оказывать руководящее влияние на людей.

Мы установили, что по разным причинам руководители теряют возможность использовать управленческую энергию. Они попадают в особое состояние «кризис личности», которое характеризуется специфическим поведением и отнимает значительную часть трудовой жизни.

Мы установили, что управленческая энергия предоставляется нашим бессознательным и не связана напрямую с физической формой и уровнем здоровья руководителя. Невозможно вернуть возможность управления большим количеством людей пострадавшему от личного кризиса руководителю, просто значительно улучшив его физическую форму и медицинские показатели.

Для более подробного изучения причин возникновения личностных кризисов, понимания природы управленческой энергетики и поиска новых источников управленческой энергетики нам необходимо получить представление о работе головного мозга.

Уважаемые читатели, автор книги не обладает медицинским образованием и не является экспертом в нейрофизиологии головного мозга. Для содержания данной книги и изложения основных идей достаточно простых рассуждений.

К счастью для обычных людей, современными средствами исследований пока невозможно понять, как на самом деле работает человеческий мозг. Для врачей, психологов и ученых других специальностей человеческий мозг – по-прежнему загадка, завернутая в тайну и помещенная в сейф фобий и этических ограничений.

Наука пыталась погрузиться в тайны человеческого мозга и, в особенности, в нюансы его мышления бесчисленное множество раз. В институте Мозга в Москве, хранятся следы экспериментов с серым веществом величайших умов СССР в 30 годы прошлого века. В Америке проводились бесчисленные эксперименты с ЛСД и другими стимуляторами, с целью расширить возможности человеческой психики. Фантастические романы «Воспламеняющая взглядом» С. Кинга, «Голова профессора Доуэля» Беляева, «Квест» Акунина дают самое поверхностное представление о попытках ученых прорваться за барьер неизвестности.

Естественно, у таких исследований огромный потенциальный спрос со стороны богатых, желающих жить вечно людей. Ученые удовлетворяют свое любопытство и свое ЭГО за счет тревожных олигархов. Попытки клонирования, увеличения возможностей памяти за счет компьютерных систем, реклама лекарств, разгибающих теламерызы, интеллектуальные протезы – каждый день мир узнает о новом изобретении. Эксперименты продолжаются.

Однако пока продвинуться глубже диагностики и описания электромагнитной активности головного мозга ученым не удалось. Даже эти скромные достижения позволили создать очень современные протезы, эффективные системы управления компьютерными

интерфейсами. Стивен Хокинг продолжает коммуницировать с миром людей только благодаря технологиям, расшифровывающим его слабые сигналы жизнедеятельности.

Для целей этой книги важно просто понимать, какие есть гипотезы работы нашего головного мозга. Что из исследований ученых поможет нам выработать более исполнимые и работоспособные рекомендации для читателей по борьбе с кризисными явлениями?

Ученые со времен изобретения компьютера обожают проводить параллели между работой человеческого и компьютерного мозга. Сравнивают участки головного мозга с элементами конструкции персонального компьютера.

Ключевым в современных медицинских исследованиях является зонирование головного мозга, определение участков, центров и нейронных сетей, отвечающих за конкретный функционал. Более глубокое изучение отдельных зон человеческого мозга позволят проектировать «переходники», ускоряющие взаимодействие человека и неживой материи, в виде компьютеров, машин и медицинских аппаратов. За счет этого разрабатываются новые лекарства, в том числе ускоряющие работу и мыслительные процессы в головном мозгу.

Психологи со времен Фрейда воспринимают человеческий мозг как черный ящик, в котором есть несколько разделов: сознательное (рацио), подсознательное, бессознательное. Все эти деления условны, мозг работает как единый орган. Однако измеряемая и описываемая коммуникация между людьми возможна только с использованием возможностей сознательной части нашего мозга.

Если верить нейрофизиологам (объяснение на бытовом уровне), главное наше отличие от животных в структуре головного мозга – очень большая прифронтальная лобная часть, отвечающая за самоконтроль и предвидение.

Популяризатор науки профессор Савельев в своем подкасте «SavelevMozg» продвигает идею происхождения данного отличия, как развитие биологического преимущества человеческих самок, умение делиться пищей с другими членами человеческого стада (альтруизм, отсутствующий у других живых существ).

Лобная доля состоит из трех функциональных частей. Слева на лбу – «я буду», Справа на лбу – «я не буду». А посередине над переносицей – самоконтроль и дисциплина.

Если данная теория верна, то наше «рацио» занимает в голове очень мало места (условно под лобной костью). Все наши идеи, наше сомнение, наша креативность, наша способность созидать и разрушать занимают менее 10 % от общего объема головного мозга. А «коварное», непознаваемое, неизмеримое и такое важное «бессознательное», являющееся аккумулятором психической энергии, прячется в других частях мозга (где точно неизвестно).

Можно сказать, что наша голова как айфон: процессор, аккумулятор, видеокамера – все рядом, все очень компактно упаковано. Вскрывать нельзя – потеряешь гарантию.)))

Для нас с вами из всего вышесказанного важен один ключевой, доказанный психологами и нейрофизиологами, факт: Участки мозга во время тренировки, выполнения повторяющихся действий, уплотняются.

Доказано, что структура мозга меняется. Уплотняются отдельные участки, связанные в единое целое нейронной сетью, в зависимости от вида деятельности, которой занимается человек. В свою очередь во время кризиса, когда привычная деятельность более невозможна, доступ к отдельным участкам головного мозга затрудняется или полностью блокируется.

Для Вас это означает, что мозг можно развивать, можно совершенствовать себя, и приложенные усилия дают не эфемерный, а вполне зримый, измеряемый результат. Спортсмен накачивает себе бицепсы, прыгун тренирует сухожилия. Ученый тренирует тот участок мозга, который связан с его научной деятельностью, и этот участок меняется в размерах, становится плотнее. А профессиональный руководитель постоянно тренирует нейтронную сеть в своем мозгу, которая отвечает за организацию труда других людей. Чем шире и разнообразнее в голове руководителя нейронные сети, связанные с процессами управления, тем меньше вероятность полноценного личностного кризиса.

Когда вы попадаете в кризисное состояние, внутри вашего мозга так же происходят изменения. Нарушается работа целых нейронных сетей, нарушается память, процесс мышления и восприятия сильно затрудняется. Как будто огромные ножницы разрезают устоявшиеся связи и системы коммуникации. Анализ входящей информации с прежней результативностью становится невозможным.

Важно знать следующий факт: в спокойных условиях наш мозг весом 1,3 кг поглощает 8–12 % всей энергии нашего тела весом 76–80 кг. Любое увеличение расхода энергии не биологично, если не связано с исполнением базовых инстинктов: питанием, размножением и доминированием. Если вы, не дай Бог, «задумаетесь» о чем-то важном, расход энергии возрастает до 20–30 процентов, поэтому люди скорее имитируют мышление, чем реально напрягаются и думают.

Наш мозг очень не любит думать и напрягаться. Мы стараемся выучить как можно больше стандартных приемов поведения еще в детстве, и этих навыков хватает большинству до конца жизни.

Когда мы учимся любой профессии, в нашем мозгу формируется нейронная сеть, состоящая из различных участков головного мозга, принимающих на себя функции всего головного мозга в момент выполнения выученных навыков и профессиональных умений. Условно, мы действуем «на автомате», как нас научили и натренировали. В этом случае расход энергии головного мозга минимален (это очень биологично).

Вы, как руководитель, накачали себе в мозгу «руководящую» мышцу, руководили людьми, и все было хорошо. А потом ВДРУГ мышца стала уставать, хуже работать. Наступил Личностный Управленческий Кризис!

Устала «управленческая мышца» в основном потому, что главный аккумулятор жизненной силы, отвечающий за все процессы, происходящие в нашем теле, наше бессознательное «отказалось от сотрудничества» с нашим сознательным.

Это второй важный факт, который стоит запомнить. Для целей управления другими людьми нужна ваша психическая энергия. Эта энергия «прячется» в бессознательном (где именно, нейрофизиологии не знают). Появление этой энергии в вашем распоряжении не связано напрямую с качеством вашего питания, с вашим здоровьем, с вашей сексуальной активностью или содержанием вашей крови (алкоголь, наркотики, стимуляторы). История подтверждает, что миллионами людей успешно командовали больные, убогие, голодные, полумпотенты.

К всеобщему сожалению, эту информацию можно интерпретировать очень негативно: ни отдых, ни правильное питание, ни высокая сексуальная активность, ни алкоголь не помогают восстановить функционирование управленческой мышцы. Кризис руководителя нельзя закончить, проведя рестарт, и начав жить по другому режиму.

Способность управлять другими людьми – это дар, который можно укреплять, развивать и совершенствовать, а можно утратить безвозвратно!

Чем руководители предприятий отличаются друг от друга? Обезьянничание как эффективный способ научения и развития условных рефлексов

Спрашивать: "Кто должен быть боссом?" – все равно, что спрашивать: "Кто должен быть тенором в этом квартете?" Конечно, тот, кто может петь тенором.
Генри Форд

В своих книгах Савельев и другие авторы доказывают очень интересную и нетривиальную идею о высочайшей индивидуальной изменчивости среди людей: по форме, размеру, весу и отделам головного мозга. В любой случайно выбранной группе людей можно найти людей, у которых отсутствуют целые участки головного мозга, присутствующие у других.

Интересный факт: собаки по форме тела и скелета – самый пластичный и изменчивый вид на земле. Люди, используя эту биологическую особенность рода собачьих, вывели безумное количество пород собак (от охотничьих до декоративных). При этом собаки различных пород сохранили способность скрещиваться внутри вида.

Мы, современные люди, внешне очень похожи друг на друга. Мы можем скрещиваться друг с другом практически без ограничений. Однако результаты скрещивания получаются очень противоречивые. Не удастся вывести породу правильных людей: ученых, рабочих или политиков. Как часто говорят в народе, «на детях талантливых людей природа отдыхает».

Для формирования рекомендаций по выходу из управленческого кризиса для российских руководителей необходимо понять уровень и глубину индивидуальных различий между людьми.

Как можно сравнить между собой двух руководителей? На какие различия между ними стоит обращать внимание? Как различается их управленческая эффективность?

Ключевое отличие – это модели поведения, усвоенные руководителями.

Кто разбирается в шахматах, согласится, что в этой игре очень большое значение имеет не только уровень развития интеллекта гроссмейстера, но и развитая память, в которой хранятся все основные комбинации и решения. По сути, гроссмейстер не думает на 10 шагов вперед, он выбирает такую, ранее выученную шахматную комбинацию, которая позволит навязать оппоненту свою волю на 10 шагов.

Так и хороший руководитель не думает на 10 шагов вперед, отдавая распоряжение сотруднику, он просто использует один из давно выученных управленческих шаблонов. Чем больше выучено управленческих шаблонов, чем легче руководитель может комбинировать разные поведенческие реакции, тем большего успеха может добиться человек в управлении людьми. Модель поведенческих реакций позволяет человеку не «думать», а действовать автоматически, по ранее освоенному шаблону.

Руководителю, управлявшему 10 лет бригадой шабашников лесорубов, будет трудно использовать накопленные модели поведения при руководстве группой дизайнеров. А директору веб-студии будет сложно организовать 10 узбеков для рытья траншеи. Руководитель, делающий карьеру, увеличивающий число подчиненных, должен стремиться овладеть большим количеством инструментов властного воздействия. Тогда в момент личностного кризиса он сможет сохранить хотя бы частичную управленческую эффективность, его ценность для организации сократится не так значительно.

Мы, биологически, приматы, обезьяноподобные существа, методы обучения у нас сходные: «обезьянничание», подражание. С момента рождения мы учимся на примерах из внешней среды и подражаем окружающим взрослым. Очень важно понимать, что процесс подражания и обучения может происходить неосознано, без запоминания процесса обучения, без участия вашего рации.

Родившийся в Китае европеец спокойно усвоит китайский язык и манеру общаться по китайским правилам. У него мозг сформирует набор стандартных реакций по-китайски, а не по-европейски – это и есть процесс обучения в заданной среде. Родители могут поддерживать интерес ребенка к родному языку, вывозить ребенка к родственникам, где другой культурный контекст. Все это позволяет восприимчивому ребенку впитать в себя очень разные модели поведения и примеры для подражания.

Чем лучше обучение, чем сильнее вовлеченность в процесс учебы, тем больше в вашей голове моделей поведения, стандартизированных реакций. Но здесь важно отличать, чему именно ребенок будет учиться. Вся система образования, все обучающие программы традиционно воспитывают из детей и подростков исполнителей. Все прямые команды взрослых направлены на подавление воли и навязывание «правильных» примеров силой авторитета.

В таком формате ребенок может усваивать навыки и модели профессиональных исполнителей, но ни в коем случае не руководителей. Природному управленцу хочется запомнить и повторить за учителем такую модель поведения, при которой он сможет командовать другими людьми, не будучи при этом учителем. Сделать он это может только тайно, вопреки усилиям всей системы образования.

К несчастью, с возрастом мозг перестает создавать новые модели поведения. По чисто энергетическим причинам. Их создание требует очень значительных усилий, сравнимых с освоением китайского языка жителем деревни Гадюкино. Поэтому взрослые люди не слишком любят учиться (любят посещать обучающие мероприятия, но учиться с такой результативностью, как дети, уже не могут). С удовольствием, почти без напряжения учатся только дети!

Большинство из нас проживает всю жизнь, используя поведенческие реакции, полученные в школе и в институте, когда мозги еще не совсем закалились. Как странствующий, безграмотный монах, выучивший 12 молитв и использующий их в любой ситуации. Удивительно, что многие при этом чувствуют себя «счастливыми». Так бессознательное вознаграждает тех, кому «хватает», тех, кто добровольно ограничивает себя в объемах потребления физических и душевных ресурсов!

Вывод: при оценке глубины управленческого кризиса, в который попал руководитель, важно, хотя бы приблизительно, оценить его жизненный опыт, доминирующие управленческие модели поведения, доступные руководителю инструменты властного воздействия.

Образование и модели поведения. Образование как защита от кризисных явлений. Самый важный навык для преодоления кризиса – навык научения

Не беспокойся о том, что у тебя нет высокого чина. Беспокойся о том, достоин ли ты того, чтобы иметь высокий чин
Конфуций

Для диагностики, психологического стояния руководителя и разработки методов реабилитации желательно понимать, где, чему и как учился руководитель. Нужно максимально детально оценить способность к обучению руководителя, возможно, навык «научения» с возрастом просто атрофировался, и человек перестал быть обучаемым.

Личностный кризис руководителя (как минимум глубокий стресс) может быть вызван столкновением с иной управленческой культурой и радикально изменившимися требованиями. Так было на большинстве крупнейших приватизированных предприятий, когда «красные директора» не могли найти общий язык с «приватизаторами», «экономистами», «менеджерами». Сейчас подобные коллизии случаются при слиянии компании с разными корпоративными культурами, при попытках привлечь иностранных инвесторов, при любых формах серьезных организационных преобразований.

В попытках получить новые образцы для подражания, изучить возможность корректировки собственных управленческих навыков, руководители направляются на учебу: второе высшее образование, программы МВА, курсы повышения квалификации, тренинги.

Давайте немного порассуждаем, где можно получить достойные примеры для подражания среди руководителей в нашей стране.

Элита каждой страны старается адаптировать систему образования под планы развития государства и производительных сил. 120–150 лет назад рабочих и мелких руководителей учили исключительно грамоте и устному счету, все обучение люди проходили прямо на производстве.

Элитное образование предоставлялось узкой группе наследников высших слоев общества. Было так называемое «классическое образование» по греческим и римским правилам – много лет, несколько языков, естественные науки, литература, философия. Длительное и очень дорогостоящее, на одного ученика – несколько учителей. В результате между высшими управленцами и производительными силами был огромный разрыв.

Великий поэт Царской России Александр Сергеевич Пушкин учился на управленца, а не на писателя и поэта, в Царскосельском лицее. Используя полученное образование и подготовку, Пушкин объехал большую часть России с инспекциями по личному поручению государя императора. Но управленческая наука не пошла впрок кудрявому любимцу муз. Мы знаем о данном учебном заведении для подготовки управленческой элиты страны только потому, что в нем учился бездельник, финансовый банкрот и управленческий бездарь, Пушкин А. С.

Для обеспечения усложняющегося процесса производства высококвалифицированными кадрами, для формирования общества потребления потребовалось значительно изменить систему подготовки руководителей. Для того, чтобы управленческое образование стало доступным, стандарты образованности руководителей резко снизили. Выкинули все «лишнее», уменьшили сроки обучения. Людей учили, только чтобы сформировались навыки и

модели поведения. В процесс обучения обязательно входила производственная практика и командировки на различные производства, как в России, так и за рубежом. В конце 18 века инженеры, управляющие ценились очень высоко, и пользовались огромным уважением в обществе.

В период двух мировых войн, Россия выпала из мирового тренда подготовки руководителей. В нашей стране в связи с острым дефицитом работников, а тем более управленцев, карьера людей была стремительной. Слишком быстро появлялась вакансии (репрессии, войны, дарвиновский отбор на руководящие посты). Теоретические знания люди получали уже потом, после многолетней практической работы по руководству производствами.

Россия проиграла Холодную войну, началась Перестройка, приватизации, внедрение западной культуры управления производством. В это время мы постоянно теряли управленцев и утрачивали возможность передачи знаний и традиций управления. Как уже было написано ранее, у большинства действующих управленцев в нашей стране нет учителей, они – самоучки.

Мы со времен перестройки крайне чувствительны к любым модным тенденциям в управлении и обучении, приходящим из Европы и Америки. После того, как стала очевидна бесконечность процесса модернизации техники и усложнения процессов производства, возникла необходимость оперативно переучивать имеющиеся кадры на новое оборудование и новые процессы.

Так в Америке были придуманы тренинги! Повторяющиеся упражнения, которые дают самые примитивные навыки и знания. Ранее подобную методику применяли исключительно к рабочим на конвейере. Теперь эту методику обучения рабочих перенесли на подготовку менеджеров и руководителей.

Современный российский руководитель обычно получил «случайное» базовое образование (которое не используется в его текущей деятельности), посещал некоторое количество тренингов, некоторые получили второе высшее образование или закончили программу МВА. Нигде руководитель не получал возможности увидеть и применить чужой управленческий опыт. Фактически мы еще раз подтвердили, что у российского руководителя управленческие модели поведения сложились произвольным образом, исключительно под влиянием среды, в которой руководитель работал наиболее длительное время.

Эта особенность выгодно отличает россиян-управленцев от европейцев и американцев, мы более гибки (беспринципны), быстрее схватываем новое, просто потому, что были вынуждены реально учиться всю жизнь.

Самым ценным для управленца, находящегося в кризисе, из всех ранее полученных навыков, является навык учиться и научаться (при условии, что он не атрофировался).

ЧИТАТЕЛЬ, ПОМНИ: Классическое образование для элиты сформировалось не просто так. На освоение новых моделей поведения нашему мозгу нужно время. Качественная подготовка и выработка управленческих навыков занимает годы. Краткосрочная подготовка может дать только информацию, которую еще надо преобразовать в знания, затем в навыки, затем в опыт и в навык!

Если вы в серьез думаете, что, сходяв на тренинг и узнав про технику речи или эффективные продажи, вы создали у себя новую модель поведения, то вы ошибаетесь. Полученные знания только тогда становятся навыком, когда вы что-то делаете, не задумываясь, как отлично тренированный спортсмен! А добиться этого трудно, нужны годы тренировок!

К огромному сожалению, пока не удалось создать тренинг, который учит думать! Учит руководить людьми! Учит принимать осознанные решения!

Вывод: Для руководителя, сохранившего способность учиться и научаться, процесс выхода из управленческого кризиса будет более простым, менее затратным и менее болезненным.

Информация и энергия. Взаимодействие сознательного и бессознательного

Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере.

Карл Генрих Маркс

Руководителю, что бы управлять людьми, необходим обмен информацией и энергией. Во время личностного управленческого кризиса руководитель утрачивает либо доступ к информации нужного качества и полезности, либо не может найти в себе и в окружающих необходимое количество энергии (для совместных действий).

Для наглядного описания кризисных явлений личности руководителя важно дать удобное метафорическое представление об источниках информации, и об источниках энергии. Именно, поэтому в данном разделе мы будем говорить о бессознательном, о важности обмена психической энергией между сознательным и бессознательным.

ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ! Руководитель – тоже человек, и поэтому восстановить собственную управленческую функцию он может только лично, никто за него сделать это не сможет.

Многие из вас, читавшие книги по классической психологии, будут недовольны моими дальнейшими объяснениями (прошу, не сжигайте мою книжку и не предавайте меня анафеме, еще не время). Цель книги об управленцах не в том, чтобы по любому поводу вспоминать классиков, которые якобы были мудрее нас, все знали, все предвидели. Цель книги – помочь руководителям осознать источники своей способности руководить людьми и восстановить желание управлять другими людьми.

ИСТОЧНИК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ

Каждый из руководителей может вспомнить, как получал сам и передавал сотрудникам заряд «энергии и бодрости» для ускорения выполнения совместной работы. Форма передачи энергии от управленца к сотруднику может быть любой: волшебный «пендель», премия, доброе слово, трехэтажная брань. Каждый может описать на кинестетическом уровне свои ощущения от повышения своей энергии или от ее утраты (после общения с вышестоящим руководителем).

Предлагаю использовать гипотезу о том, что психическая энергия человека хранится в той части головного мозга, которую определяют, как «бессознательное» (неизвестно, где находится бессознательное, и неизвестно, где оно прячет психическую энергию). Там сохраняются и взаимодействуют как личная энергия этого конкретного человека, так и энергии, переданные другими важными людьми, в том числе руководителями.

К большому сожалению, никаких научных исследований, однозначно на физическом, измеряемом уровне определяющих природу сознательного и бессознательного, пока нет. Сам факт наличия в головном мозгу подобного деления на сознательное и бессознательное физиологически не подтвержден. За эти «фантазии» о сознательном, бессознательном и подсознательном нейрофизиологи топчут психологов и их последователей, как мамонты – старые листья.

В области человеко-знания есть различные умозрительные конструкции и концепции, правильность которых проверяют совпадением гипотезы и поведения испытуемых. Поэтому так много психологических, научных школ и полный бардак в терминологии. Каждый автор придумывает свою теорию, вводит свои понятия, определения и термины.

Все исторические исследования мыслительных процессов человека со времен цивилизации майя и фараонов, китайского дао и индийского Будды не имеют научного измеряемого подтверждения (нет соответствующих приборов и оборудования). Есть общее утверждение: специальные клетки мозга – аксоны – устанавливают между собой связи и, благодаря химическим реакциям, по нервным окончаниям движется информация. Но что такое мысль и как ее измерить пока не известно.

Наука, изучающая возможности человека, пока еще очень молода и очень ограничена законами, например: нельзя проводить опыты над людьми. Хотя нацисты и японские самураи во время второй мировой войны активно экспериментировали с человеческим материалом, пытаясь понять «природу духа, внутренней силы». К счастью, добиться создания расы сверхлюдей им не удалось.

Для целей моей книги, концепция сознательного и бессознательного удобна и проста в использовании. Так легче найти общий язык с читателем и не придумывать новые термины и понятия.

Позвольте мне обычными словами выразить свое понимание взаимодействия сознательного и бессознательного в терминах перетоков психической энергии и информации в головном мозгу. Сознательное – потребитель энергии, бессознательное – производитель и хранитель психической энергии. Итак, для объяснений читателям, как же выбраться из управленческого кризиса, автор будет исходить из упрощения: вся психическая энергия человека хранится в его головном мозге. Некая зона мозга, которую называют «бессознательное», получает, распределяет и сохраняет различные виды психических энергий, в том числе и «управленческую» энергию. Энергия из бессознательного поступает дозированно, иногда резкими всплесками, а главное, может заканчиваться.

ИНФОРМАЦИЯ.

Достаточно хорошо установлен факт, что мы запоминаем огромное количество информации о происходящем вокруг нас и даже далеко от нас. Возможности нашей памяти очень значительны. Но получить оперативный доступ к сохраненной информации внутри нашего мозга мы можем только через свое рациональное начало. Чтобы вспомнить, нужно приложить некие осознанные усилия.

«Мысленно спросите себя, что я делал 20 июня 2014 года в 14 часов»?

Вспомнить трудно. Данные как будто закрыты или спрятаны (забыл, не помню, давно это было). При этом вспомнить первую любовь, первый поцелуй, важное событие в жизни можно довольно легко и с большим количеством деталей. Очевидно, что поиск информации в нашей голове облегчают эмоции, наше отношения к событиям прошлого. Если событие радостное, оно вспоминается легко и с удовольствием. А если событие негативное, травмирующее психику, то оно забывается, стирается, выдавливается из памяти. Можно сказать, что в нашей голове практически не сохраняется нейтральная, эмоционально не окрашенная информация (если вы специально не стремились её запомнить).

В СССР были популярны выступления гипнотизеров и манипуляторов, которые заставляли людей проделывать на сцене потрясающие вещи. До сих пор ходят легенды про Месинга, который довольно легко получал доступ к информации в чужих головах, погружая людей в транс.

Можно предположить, что другой человек может получить доступ к глубинам вашей памяти, просто отключив на время ваше суперэго. Эту возможность гипнотического транса используют при расследовании преступлений, при составлении портретов преступников,

при работе с психологическими травмами. Возможности нашего мозга по сохранению информации огромны, но пользоваться ими мы умеем очень плохо!

Мы ранее уже говорили, что для экономии времени и проверки петли обратной связи руководитель использует не первичную информацию и факты, а интерпретацию и эмоциональное отношение своих сотрудников к первичной информации. Руководитель, конечно, не Мессинг, однако ему приходится буквально клещами вытаскивать из сотрудников нужную информацию, по крупицам собирать ключевые факты, необходимые для принятия решения. Поэтому большинство руководителей учатся сами и учат своих подчиненных выстраивать информационный обмен, краткий по времени, но очень результативный («понимают друг друга с полуслова»)!

В рамках данной гипотезы, информация – это не сами входящие сигналы из внешнего мира, а возможность пользоваться своей памятью и памятью других людей.

ПЕРЕТОКИ ЭНЕРГИИ В ИНФОРМАЦИЮ И ОБРАТНО!

Информационные сигналы вызывают в нашей голове поток эмоций (мы что-то чувствуем, чего-то хотим). Эмоции порождают желание действовать или желание уклониться от действия. Наши произведенные действия порождают информационную петлю обратной связи, совершаемое действие дает новые информационные сигналы. Появляется новая информация и цепочка повторяется.

Для того, чтобы образно представить себе процессы (превращения информации в энергию, желания и обратно), происходящие в нашем мозгу, представьте себе картину:

В вашем мозгу есть круглая емкость, в которой множество отверстий, бессознательное находится снаружи емкости, а ваше супер эго (часть вашего сознательного) – это осьминог с огромным количеством щупалец. Через отверстия в бочку втекают и вытекают потоки жидкости – это питательные вещества, это визуальные образы, слуховые галлюцинации, нервные импульсы и многое другое (все, что способно собрать и спродуцировать бессознательное, получая сигналы от внешнего мира). Сознательное и бессознательное непрерывно обмениваются входящими и исходящими потоками.

Осьминог целыми днями двигает щупальцами и затыкает или открывает разные отверстия, изменяя потоки жидкости, создавая завихрения и всплески. При этом питается осьминог тем бульоном, который получается от смешивания разных жидкостей.

Пока вы ребенок, бульон вкусный – осьминог маленький. Но осьминог начинает расти и начинает сам себе готовить бульон, смешивая жидкости по своему разумению. Чем больше вы учитесь, развиваетесь как личность, тем более умелый и ловкий осьминог у вас получается.

Представьте себе воздействие на эту конструкцию алкоголя или наркотиков – осьминог перестает действовать уверенно, щупальца путаются и разные жидкости текут с другой скоростью и в другие места.

В результате вы совершаете большие и малые чудеса в пьяном виде. О чем сняты молодежные комедии. Итогом слишком бурного возлияния может быть полная потеря памяти и эйфория от свободной жизни без вечного контроля суперэго. Вот ради этого чувства свободы сознания, эйфории многие злоупотребляют алкоголем и веселящими веществами, чтобы освободиться от контроля, выпустить своего «безмозглого зверя» наружу.

Поступление адреналина в случае боли или стресса так же отключает осьминога. Бессознательное снова вырывается на свободу, вроде с благой целью спасти вашу «тушку». Адреналин, попавший в кровь, отключает большинство функций осьминога. Когда речь идет о спасении жизни, надо действовать, а думать будем потом, когда выживем.

В современном мире опасностей мало. Фактически, мы отключаем контроль рационального, парализуем своего осьминога для развлечения. Опасная езда, драки, экстремальный спорт вызывают всплеск адреналина в крови. Адреналин как «тирет» протискивает трубы и сосуды в вашем мозгу и теле. И оставляет после себя эйфорическую награду. Я жив, я спасен. И это странное чувство испытывают не только те, кто выжил в катастрофе. Но и игроки, проигравшие последний рубль, и несостоявшиеся самоубийцы, и сотрудник, уволенный с работы. Есть даже специальный термин – адреналиновая наркомания – люди, которые совершают абсурдные поступки в погоне за волной адреналина.

В бочку вашего бессознательного поступает информация, поступает энергия, смешиваются и получают эмоции, чувства, отношения. Осьминог – это супер эго, которое, смешав входящие компоненты, порождает исходящие компоненты, также в виде энергии и информации.

РУКОВОДЯЩЕЕ БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ. ОСЬМИНОГ, РУКОВОДЯЩИЙ ДРУГИМИ ОСЬМИНОГАМИ.

У руководителя суперэго значительно более развито, чем у сотрудника. Щупальца осьминога-руководителя длиннее, их больше. Ему приходится управлять работой множества других осьминогов в чужих головах.

Многие руководители, особенно находящиеся под властью Идеи (мегаломаньяки) направляют все свои личные ресурсы и ресурсы подчиненных на решение одной задачи, не задумываясь ни о последствиях, ни о правильности выбранной цели. Такая чрезвычайная концентрация усилий помещает руководителя в зону избыточного риска (пан или пропал). Это не только риск материальных потерь, это риск психического истощения, выгорания, утраты интереса к цели, разрушения способности управлять людьми.

Когда руководитель подчиняет все свои желания одной цели, это можно представить в виде замученного истощенного осьминога (психологические ресурсы бессознательного на пределе). Осьминог, под контролем зафиксированного на одной идее «сознательного», затыкает так много отверстий в бочке бессознательного, чтобы поток шел только в указанную сторону. На начальном этапе это дает эффект высокой мотивации и концентрации на цели. Меньше разнообразие эмоций, меньше лишней информации. Ничто не отвлекает!

Но питается осьминог (бессознательное) смесью разных жидкостей (эмоциями, информацией, психической энергией). Когда часть труб наглухо забита ради максимального результата, осьминог слабеет, ему не хватает сил и энергии. Он фактически уничтожает сам себя. Именно так и разрушается психика руководителя, он уничтожает сам себя.

Кризис руководителя может резко обостриться, когда ради спасения организма от небезопасных действий осьминога (вашего радио, супер эго) бессознательное подает в составе жидкости в трубы сонные вещества.

Осьминог и так был голодный, а тут ему в пищу стали поступать химические элементы, нарушающие его функционирование (сон наяву, галюцинации). Бессознательное ради спасения всего организма хочет, чтобы осьминог уснул, вытащил щупальца из большинства отверстий, расслабился. Жидкости начинают снова поступать в нужном объеме. Со временем химический баланс в мозгу восстанавливается – так заканчивается кризис руководителя (только восстановление занимает годы, а способность управлять может атрофироваться).

Внешне мы можем наблюдать подобные явления среди своих знакомых. Именно по такой схеме во время кризиса среднего возраста некоторые люди вдруг ложатся на диван и не встают с него пару тройку лет. Пока их осьминог не придет в себя.

Когда происходит восстановление утраченной управленческой энергии?

Президент должен быть очень сильным человеком, который без колебаний использует всю предоставленную ему власть; но как раз поэтому я полагаю, что народ должен зорко следить за ним.

Т. Рузвельт

Ключевой момент в понимании энергообмена в головном мозге – это осознание моментов, в которые происходит восстановление внутренней энергии головного мозга. Когда наше бессознательное подсоединяется к розетке и пополняет себя энергией?

Очевидно, что когда мы выспались, отдохнули, ни чем не боеем, наше настроение лучше и работоспособность выше. Но причина не в том, что у нас много энергии, а в том, что наше тело после хорошего отдыха требует к себе меньше внимания и отнимает меньшую часть ресурсов глоточного мозга.

Нельзя смешивать ваше хорошее физическое самочувствие и ваш психологический статус (избыточные психологические ресурсы на управление работой и деятельностью других людей). Восстановить энергию тела, энергию мышц несравнимо легче, чем восстановить личную креативность, а уж тем более восстановить способность к организации деятельности других людей.

Я не однократно говорил в предыдущих главах, что телесный отдых, телесные радости не приводят напрямую к увеличению вашего управленческого потенциала. Для управления людьми нужна энергия вашей психики, именно этот тип энергии нужно уметь пополнять и восстанавливать. Если ваше тело в полном порядке, оно просто отнимает меньше энергии у головного мозга.

Как ответить на вопрос: «Почему спорт, физическая активность, правильное питание, трезвый образ жизни, или СПА не увеличивают ваш энергетический потенциал, не восстанавливают вашу управленческую энергетику?

Все дело в распределении ресурсов. Когда вы вкладываете время и усилия в свое тело, вы поступаете биологически правильно, эгоистично. Все усилия сконцентрированы на вашей личности, и вам никто не нужен, вы самодостаточны. Вы даже дополнительно поглощаете ресурсы (фитнес тренер или тренер по бегу). Занятия, питание, тренировки режим питания и сна. Да вы можете быть отличным бегуном или пловцом. Вы в прекрасной физической форме. Но это не улучшает ваших качеств руководителя. Спортсменов миллионы, руководителей намного меньше.

В армии, в спортзалах нас тренеры заставляют заниматься спортом, чтобы выдерживать необходимые нагрузки. Но эти физические, эмоциональные и волевые усилия не превращают нас в руководителей, в людей, умеющих командовать другими индивидами. Спорт (и любые другие телесные совершенства) не развивает ваше бессознательное, физкультура только на время укрепляет ваши мышцы. Причем чем больше вы занимаетесь физкультурой, тем больше вы тратите ресурсов просто на сохранение физической формы, в ущерб работе психики.

Зато если вам, как управленцу для достижения своих жизненных целей, для повышения работоспособности необходимо быть в хорошей физической форме, поверьте, ваш мозг найдет мотивацию, энергию и желание, чтобы посредством физических упражнений направить энергию бессознательного на совершенствование тела.

ВАЖНО ПОНЯТЬ И ЗАПОМНИТЬ! Энергия из бессознательного поступает в распоряжение вашего «рацио» и восстанавливает управленческие функции организма в следующих ситуациях, когда ваше сознательное временно отключается, снижает уровень контроля над психикой по естественным биологическим или по искусственным причинам:

– **КОГДА ВЫ ХОРОШО СПИТЕ**, глубоким здоровым сном (не в результате приема снотворного или алкоголя). Природа так организовала человеческую психику и физиологию, что во время сна работа головного мозга не прекращается. Мозг переходит на другой режим, происходит ночная «диагностика» и «реабилитация» всех систем: желудочный тракт, печень, спинной мозг, зрение, слух, лобные доли (где живет наше рацио). Наше тело как будто само себя ремонтирует во время глубокого, здорового сна. Именно поэтому врачи в периоды стрессов, нервных потрясений, душевных кризисов погружают пациентов в сон. В случае смертельной опасности, болевого шока – в искусственную кому. Косвенным подтверждением серьезных мыслительных процессов, продолжающихся во время сна, являются легенды о Менделееве, которому приснилась периодическая система элементов, о программистке первого компьютера ЭНИАК, которая во сне нашла решение важной программно-математической задачи. Русская поговорка «утро вечера мудренее» четко формулирует наблюдения наших предков, как и когда стоит принимать важные решения. В мемуарах многих великих людей описываются полезные привычки, позволяющие сохранять работоспособность в сложных ситуациях. Черчилль специально спал днем, чтобы руководить военной компанией. Сон – самый простой и самый доступный метод самореабилитации. Однако здесь есть свои ограничения, о чем тоже свидетельствует народная мудрость «встал не с той ноги». Бредовые модные концепции спать 4 часа в сутки и высыпаться подходят единицам и в очень ограниченные периоды времени. Не покупайтесь на дешевые лозунги «как сделать 25 часов в сутках». Искусственный сон под действием снотворного, сон урывками, сон с нарушением традиционного графика жизни не дает нужного оздоравливающего эффекта.

– **КОГДА ВЫ МЕДИТИРУЕТЕ** (погружены в медитативные состояния), совершаете обряды (военные, религиозные, магические). Спать можно и наяву. Человечество разработало множество методов погружения головного мозга в трансовые состояния. Транс – это не сон, это состояние, в котором сначала можно расслабиться, а затем можно собраться и сфокусироваться. В трансовом состоянии очень важно затраченное время, иначе невозможно найти свой фокус (это должны быть часы, а не минуты). К сожалению, сегодняшний ритм жизни, постоянная включенность в новостной поток и в межчеловеческие коммуникации не позволяет нам сосредоточиться и сконцентрироваться. Наоборот, мы, благодаря социальным сетям, разным электронным устройствам, становимся очень разбросанными и расфокусированными. Психологические исследования подтверждают, что мы стремимся в каждой коммуникации удерживать определенный образ (маску, проявление нашей личности): на работе один, дома другой, в ФБ третий, Вконтакте четвертый, при личной встрече с друзьями пятый. Наша шизофреническая раздельность на множество личностей укрепляется социальными сетями и лишает нас возможности сфокусировать усилия на важных и ключевых решениях. Раньше множественность личностей признавалась заболеванием, отклонением от нормы. Сейчас это способ распределения усилий, осознанное применение выгодных стереотипов поведения в условиях информационной перегрузки. В философском смысле мы перестаем быть индивидуальностями (превращаемся в мультиличностей). Для снижения уровня информационного давления полезно находить способ восстановления работы перегруженных отделов головного мозга. Грамотное использование трансовых методик снизит раздельность ваших внутренних «Я», позволит освободить гиппокамп от информационной

перегрузки. Ваше руководящее начало получит возможность отдохнуть, выделить главные приоритеты и сфокусировать на них усилия.

– КОГДА ВЫ СОВЕРШАЕТЕ ДЛИТЕЛЬНЫЕ РИТМИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ: марафонский бег, долго крутите педали на велосипедном тренажере (эллиптическом тренажере, когда участвуют и руки и ноги), длинные многочасовые пешие переходы (а не прогулки с целью любоваться природой). Если верить Айзексону, описавшему жизнь Стива Джобса, Стив большинство важных переговоров проводил во время прогулок. Задумываясь о важной проблеме, он мог гулять часами. Эту методику размышления и своеобразную походку Джобса очень хорошо показал Эштон Кучер в фильме «Стив». На сегодня среди руководителей крупных компаний очень популярно заниматься марафоном. В своих восторженных отзывах люди пишут о повышении креативности, высокой работоспособности, тренировках силы воли. Люди просто путают причину и следствие. Креативность и производительность растут не благодаря марафонскому бегу, а благодаря сознательному погружению мозга в особое состояние, когда тело «работает само по себе». Во время длительных тренировок ваше радио «свободно», нужно только держать ритм и сохранять желание бежать, входящая информация минимальна, мозг «самоочищается», начинает перебирать приоритеты. Люди думают, что это отвлекает от главного – от марафона, поэтому «маньяки спорта» слушают музыку или еще как то создают входящий информационный поток (чтобы занять мозг делом). Если ваша цель – не марафон, а восстановление психики и управляющей функции, то попасть в такое «марафонско-трансвое» состояние можно и иным способом, не разрушая себе суставы. Для самовосстановления психики, для подзарядки нашего радио необходимо длительное время, именно поэтому марафон, длящийся 3–4 часа так результативен. Наш мозг «спит» наяву. Позитивный эффект стирается, когда главное для вас в марафоне, сам процесс соревнования, бег на время, когда вам победа важнее заботы о своем разуме.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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