

Глава 2

Ускоренная подготовка

Если наша задача — дать миру больше новых предпринимателей, ее основой будет ускоренная подготовка. Это универсальная концепция, идущая вразрез с устоявшимися методами обучения, это предпринимательский подход. И он давно не нов.

Ускоренная подготовка — то, что происходит всякий раз, когда возникает острая проблема выживания и нет ресурсов, денег, людей, времени или технологии, которые бы помогли найти выход, — есть лишь желание выжить. Так, ускоренная подготовка — события истории, когда миролюбивый народ внезапно попал под атаку тоталитарного агрессора и приходилось за ночь превращать миллионы обычных людей в суперклассных пилотов, солдат, моряков-подводников и десантников, не говоря уже о переориентации всей промышленности на военное производство. Это подход, который позволил многим предпринимательским компаниям выдержать натиск гораздо более крупных, богатых, опытных и лучше оснащенных конкурентов — и даже вынести осколки, когда титаны в итоге были разбиты в пух и прах.

Ускоренная подготовка охватывает две сферы: набор высокоэффективных принципов, которые заставят перейти к действию и поддержат вас на пути к победе, и эмоциональную технику, которая поможет в этом. О ней мы подробнее поговорим в экспресс-курсе эмоциональной техники.

Из всех моментов озарения, которые мы пережили во время сбора материалов для «Неудержимых», наиболее важным было осознание того, что ускоренную подготовку можно применять *повсеместно*, в том числе при необходимости мобилизовать тысячи новых, эффективных предпринимателей для управления будущим экономики.

Нанес — растер

В ходе исследования, проводимого для этой книги, я заново посмотрел фильм 1984 года «Малыш-каратист»*, чтобы увидеть легендарную сцену, в которой старый учитель карате заставляет парнишку Дэниела полировать машину. Это качественно новый подход к изучению чего угодно, в том числе и предпринимательства, самым быстрым и экономным** способом, когда вы ограничены во времени и ресурсах — как, например, израильтяне в течение двух предыдущих тысячелетий. Вы быстро узнаете, что в 100 раз лучше за две недели погрузиться в суть дела, получить минимальную функциональную квалификацию (МФК) и начать ее использовать, чем потратить два года на обучение, не понимая при этом сути.

Удивительно, как много людей помнят эту сцену, которой уже больше 25 лет. Дэниел отчаянно пытается научиться карате, чтобы выступить на местном чемпионате против богатого громилы, который преследует его девушку. Старый японец, работающий ремонтником в доме Дэниела (как оказалось, мастер карате!) обещает научить его. И, конечно, у них есть всего три недели!

Но когда на следующий день парень приходит на тренировку, оказывается, что уроков карате не будет. Вместо этого старик ведет его к своей машине, дает ему губку для полировки

* «Малыш-каратист» (англ. The Karate Kid) — американский фильм, пользовавшийся популярностью среди поклонников боевых искусств 1980-х. Прим. ред.

** Gerd Gigerenzer. Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious (Герд Гигерензен. «Интуиция: Интеллект бессознательного»). — New York: Penguin, 2008.

и показывает, как делать широкие круговые движения тряпкой, туда и обратно. Левая рука, правая рука. «Нанес, растер, Дэниельсан», — говорит он. Через несколько часов он заставляет парнишку таким же образом натереть пол песком и покрасить дом.

Через пару дней парень выходит из себя. Учитель обманом заставил его полировать машину и красить хижину! Он боится, что в субботу его просто убьют. И в бешенстве уходит...

Но потом мастер показывает ему изящные круговые движения руками в воздухе: «Смотри: нанес — растер. Нанес — растер». Это идеальное движение карате. Основные *приемы* карате Дэниел усвоил мышечной памятью и делал их не задумываясь. Метод их изучения соответствовал ситуации. Дэниелу никогда бы не хватило времени выучить 100 комбинаций в карате. Но он *смог* выучить несколько ключевых принципов, на которых можно было выстроить все что угодно: баланс, скорость, силу.

Парень получает приз. Аудитория получает важное жизненное правило. Мы получили один из основных принципов ускоренного обучения для этой книги. (Кстати, вы можете вбить в строку поиска Karate Kid, Wax on, Wax off и посмотреть эту сцену на YouTube. Она все так же хороша.)

Позже мы обнаружили, что одна очень успешная организация сейчас использует те же методы для обучения сотен тысяч людей приемам самообороны и другим важнейшим навыкам за невероятно короткое время. Это израильская армия.

Дети крав-мага

В реальной жизни боевые искусства построены на изящных технических приемах, которые наделяют практикующего их человека почти магической силой. Требуются годы тренировок, чтобы стать мастером.

Такой подход в Израиле, конечно же, не работает. Израильская армия должна оторвать подростков всех форм, размеров

и способностей от своих iPad'ов и превратить их в оплот национальной обороны. Для этого не выделяются большой бюджет или годы работы. Всего лишь несколько недель.

Так что израильтяне нашли предпринимательское решение. Они разработали крав-мага — суперэффективную систему самообороны, позволяющую обучать рукопашному бою примерно за месяц.

Подход работает, потому что он не строится на большом количестве строгих техник и изящных движений. Вместо этого крав-мага учит небольшому набору важных принципов, которые можно применить к целому ряду ситуаций. Например, всегда бить противника в самые уязвимые точки тела и использовать в бою свои естественные инстинктивные реакции. Самое важное — любой, кто изучает эту систему, может стать обладателем МФК в сжатые сроки. А потом остается только практиковаться.

В крав-мага нет правил, кроме тех, цель которых — сохранить вам жизнь при нападении. Задача ее очень проста, четко сфокусирована и неизменна — лишить нападающего способности двигаться таким образом, чтобы вы успели сбежать живым. Все вырастает из одних и тех же принципов и возвращается к ним, но уже с учетом умения быстро принимать решения и приспосабливаться к неожиданным обстоятельствам. Именно это вам необходимо в бою, не говоря уже о предпринимательской деятельности.

Опыт Израиля с крав-мага представляет их принцип решения проблем, существующий с тех пор, как Давид вышел на бой против Голиафа, несмотря на огромный рост, силу и гигантскую деревянную дубинку противника. С древнейших времен израильтяне сражались с настоящими бедствиями, не имея ресурсов, численного превосходства, свободного времени и союзников, — и выигрывали. Их крав-мага прямо указывает на существование разумного, быстрого, недорогого и эффективного метода обучения большого числа предпринимателей.

Ускоренная подготовка

Ускоренная подготовка — искусство и наука, помогающие людям стать минимально функционально квалифицированными в кратчайший срок, чтобы вместо разговоров и наблюдений начать двигаться, действовать и эффективно обучаться. Она сфокусирована на визуализации, запоминании и тренировке выявления сути. Ускоренная подготовка дает вам наборы навыков, правил и сил. С их помощью вы сможете представить процесс целиком, пройти через него хотя бы раз и при желании повторить.

Набор навыков содержит основы, необходимые для выполнения той или иной функции. Израильтяне называют их *техниками*. В теннисе это был бы навык держать ракетку, бить справа или слева или подавать. В парусном спорте это понимание того, как натянуть парус, следовать курсу и идти против ветра.

Набор правил — это несколько ключевых проверенных принципов, которые помогут избежать вероятных опасностей и будут вас защищать. В парусном спорте, например, есть такое правило: «Когда у вас проблемы, идите по ветру».

Набор сил — это эмоциональная способность начать и выполнить всю последовательность действий без инструктора более одного раза. Например, отвязать лодку от причала, вывести в море и вернуться обратно. Это сознательная и бессознательная вера в то, что «я смогу это сделать», которая помогает щелкнуть стартовым переключателем и отплыть от причала.

Ускоренная подготовка дает минимальную функциональную квалификацию (МФК), чтобы привести вас в движение, так что вы сможете начать постигать все бессознательные знания и развивать интуицию эксперта*. Опытный практик действительно не сможет выразить ее словами: это то, что он делает автоматически, и то, что

* Дэниел Канеман. Думай медленно... Решай быстро. — М.: АСТ, 2013. ISBN 978-5-17-080053-7.

он «просто знает». Его интуиция не сверхъестественная, он просто имел дело с таким количеством случаев, что улавливает шаблоны и взаимосвязи, не видимые другим. В момент озарения он соединяет разрозненные точки в целостную картину. Весь смысл ускоренной подготовки — подвести вас к этому необыкновенному уровню знания, чтобы вы могли продолжать идти самостоятельно, без помощи учителя.

Подход к эмоциональной технике устроен таким же образом — все начинается с понимания, а затем идет физическое переживание ситуации, чтобы получить набор навыков, правил и сил. Это даст вам необходимые инструменты, с помощью которых вы сможете приступить к выполнению практически любой задачи.

С помощью принципов ускоренной подготовки мы собираемся исследовать модель крав-мага для предпринимательства.

Четыре шага ускоренной подготовки

Мы назвали три элемента, необходимых для достижения МФК: набор навыков, набор правил и набор сил. Если вы изучаете простой навык или элементы эмоциональной техники, вам надо придерживаться последовательности из четырех шагов:

1. *Разоблачите.* Во-первых, выявите ложные факты, предположения и слухи, которые плодят постоянные Страх, Неуверенность и Сомнения (СНС), а затем избавьтесь от них. Вот почему классический военный курс молодого бойца начинается с «разгрома новобранцев» и почему в первой части книги мы развеяли мифы о том, кто такой предприниматель.
2. *Получите снимок.* Во-вторых, развивайте умение представлять цель и последовательность шагов к ее достижению от начала до конца — быстро и в общих чертах. Визуализация всего процесса подавляет интеллектуальные СНС. Она дает нам искру осознания «Я могу это». Она дает нам право верить.

3. *Нырните.* В-третьих, как можно скорее нырните вглубь. Вместо того чтобы просто изучать суть, коснитесь ее, почувствуйте ее и поживите в ней, чтобы натренировать сознательное и бессознательное восприятие на реальные вещах. Экспериментальное погружение в суть — оружие против СНС.
4. *Начните двигаться.* И последнее: из всех сил придерживайтесь знакомого вам правила 20:80 — тратьте не более 20 процентов времени на обдумывание и подготовку и 80 процентов или больше — на *действие*.

Закон движения

В фитнесе есть правило, которое звучит очень просто: «Движение — жизнь». Наши учителя физики говорили нам, что суть одного из трех законов движения Ньютона состоит в том, что тела, пребывающие в движении, стремятся остаться в движении, а тела, пребывающие в покое, — остаться в покое. Спецназовцы говорили мне, что в уличном бою движение вперед сохраняет жизнь.

Двигаясь, вы сможете увидеть, где находятся рынки, где есть потребность, как работают аналоги и где вам откроются двери, которых вы никогда бы не увидели, если бы не вышли за пределы зоны комфорта. Движение дарит примеры, опыт, проблемы и решения, а также возможные варианты. Говорят, движение лечит депрессию и недомогание. Оно порождает импульс. И приводит к пониманию, что важнейшим фактором в бизнесе и жизни являются люди.

Важно отметить, что движение вперед приближает вас к предпринимательскому видению и чем четче видение, тем оно пронзительнее. Вот почему движение — это первый, второй и третий законы динамики Неудержимых. Вот почему обширная часть нашей теории направлена непосредственно на его исполнение. Чем бы вы ни занимались в жизни, никогда не забывайте о законе движения.

Как с помощью ускоренной подготовки научить чему угодно

Есть несколько незыблемых принципов ускоренной подготовки. Используйте их, и они повысят вашу эффективность в любом деле.

Легендарный тренер Винс Ломбарди* однажды сказал своей команде перед важной игрой: «Господа, результат сегодняшней игры определяют три или четыре игрока. К сожалению, я не знаю, кто они, так что каждому из вас придется играть за них».

Правила ускоренной подготовки аналогичны. Оказывается, *три или четыре* — универсальные константы для обучения чему угодно: планированию, решению проблем, созданию команд, особенно в динамических средах, в которых чаще всего возникают предпринимательские компании. Эти числа имеют отношение к геометрии треугольников и квадратов. Три точки определяют плоскость. Четыре точки определяют все — от ножек стола до секторов компаса, направленных на четыре стороны света.

На протяжении своего карьерного пути вы узнаете сотни принципов. Но формулируя миссию, вы будете отталкиваться лишь от трех или четырех принципов высшего уровня, которые обеспечат успех.

Кроме того, вы будете применять набор из трех или четырех принципов в ежедневных делах — например, в ходе позиционирования бренда, разведки новых возможностей или причаливая ваш катер к пристани. *И это все, что вам нужно.* Три или четыре — не больше и не меньше. Начиная с этого момента всегда ищите свои магические три или четыре. Некоторые найденные принципы покажутся вам поразительными. Но не упускайте из виду и непримечательные — они часто наиболее фундаментальны.

* Винс Ломбарди — американский футболист и футбольный тренер. *Прим. ред.*

Помните: понижение температуры всего на один градус может превратить дождь в снег.

А сейчас рассмотрим три основных принципа ускоренной подготовки.

Думайте на ходу

Быть Неудержимым означает думать и вводить изменения на ходу, в реальном времени. Для этого нужна особая «портативная» мудрость. Любой предприниматель или «морской котик» скажет: одно правило, которое можно применять на лету, стоит двадцати тех, что хранятся в файле. Уроки Неудержимых можно вспоминать, принимая душ, использовать при мозговых штурмах, на презентациях и даже для того, чтобы выбраться из пробок.

Лучшие принципы, на которые можно положиться в стрессовых ситуациях, мы называем *эвристикой**. Это проверенные психологические правила, управляющие процессами принятия решений. Когда на карту поставлено выживание, мы руководствуемся интуицией — бессознательным интеллектом, который быстро сканирует накопленный нами запас резонных умозаключений. Мы зовем это интуитивное знание «шестым чувством», но на самом деле оно проистекает из проверенных правил, которые всегда с нами, куда бы мы ни шли. Наш мозг любит эвристику, потому что она помогает проникнуть в сердце проблемы, что позволяет сделать моментальные и чаще всего верные выводы.

Я хотел бы сказать, что сам изобрел эвристическое обучение, но это не так. Его мы взяли у наших мам. Они использовали эвристику, когда учили нас: «Нет дыма без огня», «Прежде чем

* Эвристика — многозначный термин, обозначающий нестандартные, творческие методы решения задач, их изучение, науку об этих методах и организацию процесса творческого мышления. *Прим. ред.*

перейти дорогу, посмотри в обе стороны», «Повторенье — мать ученья» и «Честность — лучшая политика». Формулировать проверенные правила такими лаконичными фразами — скорейший способ выучить и запомнить их. Эти действенные фразы называются *микроскриптами*. Ускоренная подготовка наполнена ими.

Прежде чем написать эту книгу, я думал, что микроскрипты больше предназначены для маркетологов и политических кампаний. Величайшие рекламные слоганы составлены из них, например: «Тает во рту, а не в руках», «Друг не позволит нетрезвому другу сесть за руль» или «Бриллианты — это навсегда». Затем я заметил, что воины ССО ВМС США и израильского спецназа Маглан учатся по таким же принципам, так же поступают пилоты и моряки, доктора и чемпионы мира, чьи жизни или источники существования зависят от способности принимать решения на ходу.

Таким образом, мы постоянно уплотняем большие принципы в эвристические правила, а затем упаковываем их в микроскрипты. Преподавать урок, дать правила — этот метод обучения «морских котиков» вскоре станет вашим.

Простое побеждает сложное

Погружение в суть проблемы вынуждает нас пожертвовать осложняющими факторами, которые позволяют некоторым людям подстраховывать себя. Эти факторы — причина того, что многие, кто говорит «Будь проще, дурачок»*, редко сами делают это. Но простота — это скоростная полоса, ведущая к Неудержимым. Простое всегда побеждает сложное.

Десять заповедей помещаются в четырех с половиной строках. Геттисбергская речь** заняла полстраницы. Величайшие

* Англ. K.I.S.S. — Keep It Simple, Stupid. Прим. пер.

** Речь президента Линкольна, произнесенная при открытии Национального солдатского кладбища в Геттисберге 19 ноября 1863 года. Прим. пер.

идеи человечества, которые мы помним, неизменно просты и, как правило, лаконичны. Так что если ваш бизнес-план сложен — это не бизнес-план. Один из легендарных венчурных инвесторов Кремниевой долины однажды сказал: «Лучший бизнес-план может поместиться на обратной стороне визитной карточки»^{*}. Если вы не можете описать ваше уникальное отличие на этом небольшом пространстве, у вас его просто нет. Если вы не можете озвучить его одним-двумя предложениями, вам просто нечего сказать.

Помните об этом, когда составляете бизнес-план, определение миссии, маркетинговый план или заявку на получение финансирования. Простота и краткость улучшают любую идею, процесс или видение. Никогда не позволяйте бюрократам, бизнес-консультантам или адвокатам убедить вас в обратном.

Определите центр и идите ва-банк

Принципы ускоренной подготовки всегда указывают на центр проблемы, потому что от него зависит все. Каждый день Неудержимые просыпаются с целью удержать центр их бренда, эффективности, культуры или их статуса ключевой для клиентов компании — как любой пилот, ведущий самолет на посадку, знает, что необходимо постоянно быть бдительным. Неудержимые побеждают, идя ва-банк там, где это оправданно. И ничто не имеет большего значения, чем центр.

- Принципы ускоренного знания универсальны и используются, чтобы понять суть и начать действовать — быстрее, дешевле и лучше.

^{*} Фраза Дональда Валентайна, влиятельного американского венчурного инвестора и сооснователя венчурной компании Sequoia Capital, который специализируется на инвестициях в технологические компании США. *Прим. ред.*

- Ускоренная подготовка объясняет эффективность супербыстрой и суперускоренной программы подготовки, такой как крав-мага или управление самолетом.
- Ускоренная подготовка — то, что происходит в сцене «Нанес — растер» фильма «Малыш-каратист».
- Предпринимательство — не исключение.
- Ускоренная подготовка жизненно важна для любой мобилизации, включая и ту, которая нам сейчас нужна в предпринимательстве.
- Ускоренная подготовка состоит из трех элементов: набора навыков, набора правил и набора сил.
- Ускоренная подготовка делает вас МФК — минимально функционально квалифицированным.
- Ваши ведущие принципы всегда должны сводиться к трем или четырем позициям — не больше и не меньше.
- Правила ускоренной подготовки созданы, чтобы вам помочь:
 - думайте на ходу,
 - пользуйтесь простыми проверенными правилами,
 - будьте проще,
 - найдите центр,
 - идите ва-банк.