

**INTERNATIONAL NETWORK TECHNOLOGY SCHOOL**  
**MANAGEMENT INNOVATION DEVELOPMENT ENTERPRISE, CITIES AND**  
**REGIONS**  
**under the President of the Republic of Tatarstan**



**МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЕВАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА  
УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ, ГОРОДОВ И  
РЕГИОНОВ при Президенте Республики Татарстан**

**ИННОВАЦИОННОЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**Развитие лидерских способностей**

**Неопровергимые законы лидерства**  
**по Джону Максвеллу**

Казань 2011 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

#### **1. ПОЗИТИВНАЯ УСТАНОВКА ЛИДЕРОВ: ЕСЛИ ВЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО МОЖЕТЕ, ТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СМОЖЕТЕ**

1.1. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ: ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ ЛАДИТЬ С ЛЮДЬМИ, ОНИ БУДУТ ЛАДИТЬ С ВАМИ

1.2. УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ: КОМПЕТЕНТНОСТЬ НИКОГДА НЕ КОМПЕНСИРУЕТ НЕУВЕРЕННОСТИ

1.3. ГОТОВНОСТЬ СЛУЖИТЬ ДРУГИМ: ЧТОБЫ ПРОДВИНУТЬСЯ ВПЕРЕД, ПРОПУСТИТЕ СНАЧАЛА ДРУГИХ

#### **2. СПОСОБНОСТЬ К ОБУЧЕНИЮ: ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ, НЕОБХОДИМО ВСЕГДА ОСТАВАТЬСЯ УЧЕНИКОМ**

2.1. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ: ЧТОБЫ ВСТУПАТЬ В КОНТАКТ С СЕРДЦАМИ ЛЮДЕЙ, ИСПОЛЬЗУЙТЕ СВОИ УШИ

2.2. УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ: БЕЗ НЕГО ВЫ БУДЕТЕ ШАГАТЬ ПО ЖИЗНИ В ОДИНОЧКУ

#### **3. ВОСПИТАНИЕ ХАРАКТЕРА ЛИДЕРОВ: БУДЬТЕ ТВЕРДЫМ, КАК СКАЛА**

3.1. САМОДИСЦИПЛИНА: ПЕРВЫЙ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ НАХОДИТСЯ ПОД ВАШИМ НАЧАЛОМ, — ЭТО ВЫ САМИ

3.2. МУЖЕСТВО: ОДИН ЧЕЛОВЕК, НАДЕЛЕННЫЙ МУЖЕСТВОМ, ОБРАЗУЕТ БОЛЬШИНСТВО

3.3. ЩЕДРОСТЬ: ОТ ВАШЕЙ СВЕЧКИ НЕ УБУДЕТ, ЕСЛИ ОНА СВЕТИТ ЕЩЕ И ОКРУЖАЮЩИМ

3.4. СТРАСТЬ: ПРИНИМАЙТЕ ЭТУ ЖИЗНЬ И ЛЮБИТЕ ЕЕ

3.5. ХАРИЗМА: ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ МОЖЕТ РЕШИТЬ ВСЁ

#### **4. ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ: ОНА ОТЛИЧАЕТ ЛЮДЕЙ ДЕЛА ОТ ПРАЗДНЫХ МЕЧТАТЕЛЕЙ**

4.1. СФОКУСИРОВАННОСТЬ: ЧЕМ ОНА ЧЕТЧЕ, ТЕМ ЧЕТЧЕ ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ

4.2. ИНИЦИАТИВНОСТЬ: БЕЗ НЕЕ ВЫ НЕ СТУПИЛИ БЫ И ШАГУ

4.3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ЕСЛИ ВЫ НЕ БУДЕТЕ САМИ ВЕСТИ МЯЧ К ВОРОТАМ, ТО НЕ СМОЖЕТЕ ВОЗГЛАВЛЯТЬ КОМАНДУ

**5. КОМПЕТЕНТНОСТЬ: ЕСЛИ ВЫ РАЗОВЬЕТЕ ЕЕ В СЕБЕ, ТО ЛЮДИ ПРИДУТ К ВАМ**

**6. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ: НЕЛЬЗЯ ПОЗВОЛЯТЬ ВАШИМ ПРОБЛЕМАМ ОСТАВАТЬСЯ ПРОБЛЕМАМИ**

**7. ПЕРСПЕКТИВНОЕ ВИДЕНИЕ: ВЫ МОЖЕТЕ ДОСТИЧЬ ТОЛЬКО ТОГО, ЧТО В СОСТОЯНИИ УВИДЕТЬ**

7.1. ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ: УМЕНИЕ ПОКОНЧИТЬ С НЕРАЗРЕШИМЫМИ ЗАГАДКАМИ

## ВВЕДЕНИЕ

Что заставляет людей следовать за лидером? Почему люди упорно не отвечают на призывы одного лидера, а за другим готовы идти хоть на край света? Что отделяет теоретиков лидерства от преуспевающих лидеров, которые эффективно ведут за собой в реальном мире? Причина заключается в особенностях характера и личных качествах каждого конкретного человека.

**Известно ли вам, в какой мере вы сами обладаете тем, что требуется, чтобы стать подлинным лидером, — из разряда тех, кто притягивает к себе людей и по воле которого вершатся важные дела?** Имеется в виду следующее: если бы вы нашли время и заглянули вглубь себя, то в какой степени вы обнаружили бы там качества (способности), которые необходимы для того, чтобы воплотить в жизнь самые смелые мечты — настолько величественные, что вы никогда не делились ими с кем-либо? Это и есть тот вопрос, который каждый должен иметь мужество честно задать себе — и честно ответить на него, — если он хочет в полной мере реализовать свой истинный потенциал лидерства.

Эта книга написана с целью помочь распознать, развить и довести до совершенства личностные характеристики, которые необходимы, чтобы стать по-настоящему **эффективным лидером** — таким, за которым хотят и готовы следовать люди. Нельзя стать лидером за один день — это долгий процесс, требующий ежедневных усилий. Отчасти развитие лидерских качеств обеспечивается освоением законов лидерства и пониманием того, каким образом они срабатывают. Но быть теоретиком и реально вести людей за собой — это две совсем разные вещи.

Каким образом необходимо читать эту книгу. Каждый день необходимо читать по новой главе. И на протяжении всего этого дня думать про данный закон лидерства. И необходимо постоянно задаюсь себе вопрос: а как я действую применительно к указанному закону? Кроме того, необходимо наблюдать за сотрудниками, стремясь понять, применяют ли они его на практике, анализируя в этом же плане всю деятельность компании в целом, наблюдая, оценивая и размышляя. Это позволит Вам в буквальном смысле открыть глаза на многие явления.

Подходит к проблеме развития своих лидерских качеств необходимо изнутри, как оно и должно быть. Лидеры достигают эффективности благодаря особенностям своего характера. **И чтобы дойти до самого высокого уровня лидерства, вы должны развивать их в себе, действуя изнутри.**

Вам понадобится некоторое время, чтобы поразмыслить о чертах характера лучших из известных вам лидерах — тех, за кем люди действительно следуют. Именно эти черты характера описаны и в данной книге, задуманной как развитие "21 неопровергимого закона лидерства".

С головой окунувшись в данную книгу, вы можете подумать, что в состоянии легко прочесть сразу несколько глав. Вы даже можете посчитать себя способным освоить всю книгу за один присест. Не делайте этого. Книга рассчитана на то, что ее будут усваивать стратегически и методически. Необходимо свыкнуться с этой книгой — на это потребуется некоторое время. Прочтите главу и не торопясь обдумайте ее. Если качество, которое вы изучаете в данный момент, относится к числу ваших слабых мест, не пожалейте времени и займитесь им вплотную, прежде чем перейти к следующей главе. У вас может даже возникнуть желание повторять весь этот процесс несколько раз в течение года, чтобы каждая описанная в данной книге черта стала неотъемлемым свойством вашего характера.

Все взлеты и падения руководителей любого звена определяются лидерством. А оно в действительности вырабатывается изнутри. Если вы в состоянии внутренне стать таким лидером, каким должны быть, то обязательно сумеете и в реальной жизни стать настоящим лидером, каким хотите быть. Люди пожелают следовать за вами. А когда это произойдет, вам будет по силам решить любую задачу.

## 1. ПОЗИТИВНАЯ УСТАНОВКА ЛИДЕРОВ: ЕСЛИ ВЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО МОЖЕТЕ, ТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СМОЖЕТЕ

"Гений, — это 99% пота и 1% вдохновения"

Томас Эдисон

Журнал Life назвал его человеком номер один минувшего тысячелетия. Количество изобретений, которые он сделал, изумляет — 1093. Он получил больше патентов, чем любой другой человек в мире, в течение многих лет подряд подавая каждый год в патентное бюро США, по крайней мере, одну заявку. Этот человек создал современную научно-исследовательскую лабораторию и стал одним из первых изобретателей предпринимателей. Его звали Томас Эдисон.

Большинство людей объясняют способности и колоссальные результаты Эдисона его гениальностью. Сам он объяснял это исключительно своей работоспособностью. "Гений, — заявлял Эдисон, — это 99% пота и 1% вдохновения". Успех великого изобретателя был также следствием самого важного фактора лидера — его позитивной психологической установки.

Эдисон был по натуре оптимистом, который во всем видел только хорошее. "Если бы мы действительно делали все, что способны осуществить, — сказал он однажды, — то были бы просто поражены". Когда ему потребовалось 10 тысяч попыток, чтобы найти подходящие материалы для электрической лампочки накаливания, он не воспринимал их как многочисленные неудачи. С каждой очередной попыткой он получал информацию о том, какой подход не годится, а это подводило его все ближе и ближе к цели. Он никогда не сомневался, что в конечном итоге найдет нужное решение. Присущая Эдисону уверенность может быть резюмирована следующим его заявлением: "Многие из тех, кто потерпел в жизни неудачу, — это люди, не понимавшие, как близко они находились к успеху в тот момент, когда сдались".

Вероятно, наиболее известное и яркое проявление позитивной психологической установки Эдисона можно видеть в том, как он подошел к трагедии, которая произошла, когда ему было уже под 70. Лаборатория, построенная им в городке Уэст-Ориндж, штат Нью-Джерси, славилась во всем мире. Он называл этот комплекс, состоявший из 14 строений, своей фабрикой изобретений. Его главное здание было действительно грандиозным — больше 3 футбольных полей по размеру. В этом оперативном центре Эдисон вместе со своим персоналом задумывал очередные изобретения, разрабатывал опытные образцы, выпускал готовые изделия и отправлял их заказчикам. Весь указанный процесс стал моделью современной организации научных исследований, разработки и производства новых изделий.

Эдисон воистину любил это место. Он проводил здесь почти все свое свободное время. Великий человек даже спал там, часто устраиваясь на одном из лабораторных столов. Но в один декабрьский день 1914 года его любимая лаборатория заполыхала огнем. Говорят, что стоя снаружи и наблюдая, как она горит, Эдисон сказал сыновьям: "Ребята, ступайте и позовите свою мать. Она никогда не увидит другой такой пожар".

Большинство людей было бы раздавлено подобным крахом. Но не Эдисон. "Мне 67 лет, — заявил он после трагедии, — но я еще не слишком стар, чтобы начать все с нуля. Мне довелось пройти через множество событий вроде этого". Он восстановил лабораторию и продолжал работать в ней на протяжении еще целых 17 лет. "У меня хватает идей, но недостает времени, — сказал как-то славный изобретатель. — Я рассчитываю прожить всего лишь лет до ста". Эдисон умер в возрасте 84 лет.

### ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ

Не будь Эдисон столь позитивно настроенным человеком, он никогда не достиг бы такого успеха в качестве изобретателя. И если вы присмотритесь внимательнее к биографии людей любой профессии, которые добились стабильного успеха, то обнаружите, что они почти всегда обладают позитивным взглядом на жизнь.

Если вы по-настоящему желаете стать эффективным лидером, то вам необходима позитивная жизненная установка. Она не только предопределяет ваш собственный уровень удовлетворенности как личности, но также оказывает существенное воздействие на то, каким образом вы взаимодействуете с другими людьми. Чтобы лучше понять, что означает быть позитивно настроенным и как им стать, подумайте о следующих вещах:

**1. Ваша позитивная установка — это ваш собственный выбор**

Средний человек ждет, пока кто-то другой воодушевит его на подвиги. Он считает, что образ его мышления продиктован выпавшими на его долю житейскими обстоятельствами. Но что появляется на свет первым: психологическая установка или обстоятельства? Вот уж действительно вопрос из разряда "яйцо или курица?" Истина состоит в том, что не имеет значения, какая из этих вещей появляется первой. Независимо от того что происходило с вами до вчерашнего дня, ваша установка — это ваш сегодняшний выбор.

Психолог Виктор Франкл верил в следующее: "Последняя из наших человеческих свобод заключается в возможности при любых данных обстоятельствах выбрать себе психологическую установку". А уж он-то знал всю истинность данного утверждения. Франкл сумел пережить заключение в нацистском концлагере смерти, но в процессе всех выпавших на его долю тяжких испытаний этот человек не позволил своей жизненной установке скатиться к негативизму. А если даже он смог поддержать в себе позитивную психологическую установку, то вы тем более сможете сделать это.

**2. Ваша позитивная установка определяет ваши действия**

Вот как высказывается по данному поводу эксперт-консультант по вопросам семейной жизни Деннис Уайтли: "Перевес победителя состоит не во врожденном даре, не в высоком коэффициенте интеллектуальности и не в таланте. Он целиком заключается в установке, а не в обстановке. Установка — вот критерий успеха". Ваша психологическая установка играет первостепенную роль, потому что именно она предопределяет, каким образом вы действуете.

**3. Ваши сотрудники — это зеркало вашей позитивной установки**

Меня неизменно поражают те, кто, обладая плохой психологической установкой, все-таки ожидает, что возглавляемые ими люди будут жизнерадостными и оптимистичными. Но закон магнетизма действительно справедлив: вы притягиваете таких же, как вы сами, или, иначе говоря, каковы вы сами, таковы и сани. Если вы пристальнее присмотритесь к жизни Эдисона, то увидите, что присущие ему позитивная установка и энтузиазм подпитывали не только его, но и работавших вместе с ним людей, вдохновляя их на достижение успеха. И Эдисон целенаправленно старался передать указанное качество другим. Однажды он заметил: "Если единственным, что мы оставим своим детям, будет сила нашего энтузиазма, это будет для них самым ценным даром".

**4. Поддерживать хорошую позитивную установку легче, чем восстановить утраченную**

В своей книге "Земля и алтарь" Юджин Петерсон написал: "Жалость — одна из самых благородных эмоций, доступных людям; но жалость по отношению к себе — возможно, наиболее постыдная... Она представляет собой полнейшую несостоятельность, своего рода паралич, губительную эмоциональную болезнь, которая полностью искажает наше восприятие действительности... своего рода наркотик, оставляющий своих рабов абсолютными пустышками и отщепенцами". Если вы уже обладаете позитивной установкой, хочу настоятельно призвать вас к ее сохранению. С другой стороны, если вы переживаете трудное время, разочаровавшись в себе и других, не впадайте в отчаяние. Поскольку вы и только вы выбираете свою установку, вам вполне по силам изменить ее.

## ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ

Английский хирург-кардиолог Мартин Ллойд-Джонс утверждал: "Большинство несчастий в жизни порождаются тем, что вы слушаете себя вместо того, чтобы разговаривать с собою". А какие внутренние голоса слышите вы? Когда вы имеете дело с различными людьми, то не говорите ли себе, что те обязательно подведут или "подставят" вас? Когда вы стоите перед лицом чего-либо нового, не звучит ли в вашей голове голос, нашептывающий, что вы наверняка потерпите, неудачу? Если внутренний голос шлет вам негативные послания, то вы должны научиться мысленно произносить в собственный адрес ободряющие речи. Самый лучший способ заново выработать в себе позитивную психологическую установку состоит в том, чтобы уводить свои мысли подальше от любых негативных явлений и ситуаций, которые присутствуют на жизненном пути.

### Обязательное качество лидера: ПОЗИТИВНАЯ УСТАНОВКА

**Позитивная внутренняя установка формируется вами, а не окружающими!**

**Нет более подходящего времени быть счастливым, чем сейчас!**

**Позитив - результат, следствие позитивной установки,  
умения видеть плюсы во всем!**

**Позитивная установка - это в первую очередь осмысленное  
отношение к жизни!**

**ЕСЛИ ВЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ, ТО  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СМОЖЕТЕ!**

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА ПОЗИТИВНОЙ УСТАНОВКИ

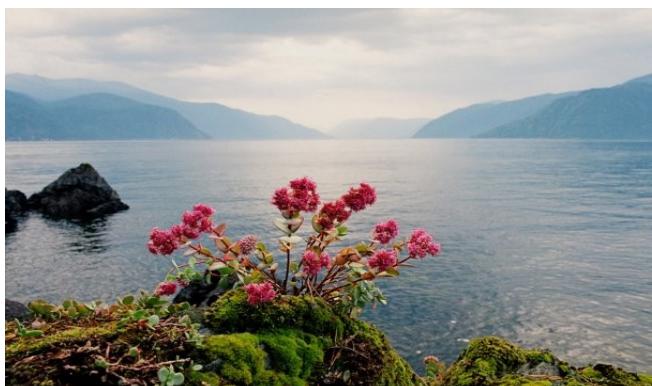
Чтобы улучшить свою психологическую установку, действуйте следующим образом:

- Придерживайтесь "позитивной диеты". Если вы явно изголодались по чему-нибудь позитивному, то должны начать регулярно "подпитывать" себя и сесть на умственную диету, состоящую из разнообразных материалов, которые повышают мотивацию. Читайте книги, развивающие позитивную установку. Слушайте мотивационные аудиозаписи. Чем негативнее вы настроены, тем больше времени потребуется, чтобы повернуть вашу жизненную установку на 180°. Однако, если вы будете постоянно соблюдать диету, состоящую из подходящей умственной "пищи", то наверняка сможете обрести позитивное мышление.
- Каждый день достигайте какой-либо цели. Некоторые люди попадают в глубокую колею негативизма, поскольку чувствуют, что не продвигаются вперед. Если это справедливо и в вашем случае, то начните ставить перед собой ежедневные цели, причем обязательно досягаемые. Привычка к позитивным достижениям поможет вам выработать у себя привычку к позитивному мышлению.
- Зарубите это себе на носу или напишите на стене. Все мы нуждаемся в напоминаниях, которые должны помогать нам не переставать думать правильно. Алекс Хейли, например держал в своем кабинете рисунок, изображающий черепаху на заборном столбе, который должен был напоминать ему, что каждое существо нуждается в помощи со стороны других.

В качестве позитивного стимула многие люди вешают на стену документальные свидетельства о завоеванных призах или премиях, вдохновляющие плакаты или благодарственные письма, которые пришли в их адрес. Найдите и вы такую вещь, которая будет развивать ваш позитивизм, и повесьте ее на стену.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Любой профессиональный спортсмен — это большой талант. Но на высочайший уровень этих людей возносят в первую очередь не мышцы, а голова. Для примера взгляните на Крис Эверт, величайшую спортсменку всех времен, которая выиграла 18 теннисных турниров из серии "Большого шлема", а общее соотношение побед и поражений в сыгранных ею встречах составляет 1309 против 146. За всю свою 17-летнюю карьеру она никогда не опускалась ниже 4-го места. Так вот, Крис Эверт говорила так: "То, что отделяет хороших игроков от великих, — это психологическая установка. Результат всего матча может определяться розыгрышем всего двух или трех очков, и то, каким образом вы разыграете эти ключевые мячи, часто как раз и образует разницу между победой и поражением. Если ваше психологическая установка сильна, вы можете сделать почти все, что только пожелаете". А как обстоят дела с вашей установкой? Сможет ли она обеспечить вам выигрыш ключевых очков в тех матчах, которые ждут вас впереди?



Красота великая сила!



Моя сила - в позитивном настрое сознания!



Установка на командную работу!



Командная работа!

## 1.1. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ: ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ ЛАДИТЬ С ЛЮДЬМИ, ОНИ БУДУТ ЛАДИТЬ С ВАМИ

Наиболее важный отдельно взятый компонент в формуле успеха —знать, как ладить с людьми.

**Теодор Рузвельт**

Людей не заботит, насколько велики ваши познания, пока они не узнают, насколько велика ваша забота.

**Джон Максвелл**

### САМОЕ ЛУЧШЕЕ ЛЕКАРСТВО

Если вы не врач, то, вероятно, никогда не слышали имени Уильяма Ослера. Он был лечащим доктором, университетским профессором и автором многих книг — человеком, который занимался практической медициной и одновременно преподавал вплоть до самой кончины, наступившей в 1919 году в 70-летнем возрасте. По его книге "Принципы и практика медицины" более чем 40 лет обучались врачи во всем англоязычном мире, а также в Китае и Японии. И все-таки не это было самым большим вкладом, который Ослер внес в мировую медицину. Он много поработал над тем, чтобы вновь вернуть туда человеческую душу.

Склонность Ослера к лидерству проявилась уже в детские годы. Мальчик был вожаком во дворе и самым влиятельным учеником в своей школе. Ему всегда было присуще неординарное умение общаться с людьми. Всё, что делал в ту пору Ослер, говорило о том, насколько хорошо этот еще совсем молодой человек понимает важность построения прочных взаимоотношений с окружающими. Став старше и получив медицинский диплом, он основал Ассоциацию американских врачей с тем, чтобы профессионалы-медики могли собираться вместе, обмениваться информацией и поддерживать друг друга. В качестве преподавателя Ослер коренным образом поменял всю систему функционирования медицинских учебных заведений. Он вытащил студентов из пресных лекционных аудиторий и отправил их в больничные палаты — общаться с пациентами, питая убежденность, что студенты лучше и быстрее всего учатся непосредственно на пациентах и от пациентов.

Однако подлинной страстью Ослера было стремление обучить действующих и будущих докторов состраданию.

Как-то он сказал группе студентов медицины: "Большинство людей думает (вы можете видеть это из газет), что мы, врачи, больше преданы науке и проявляем больше внимания к самой болезни и ее научным аспектам, нежели к конкретному индивидууму... Настоятельно призываю вас в своей практической деятельности особое внимание уделять отдельному пациенту... Имея дело, как это доводится нам, с бедным и страдающим человечеством, мы видим индивида без маски, подверженного всем слабостям и ощущающего свою бренность, и поэтому должны хранить в своих сердцах мягкость и чуткость, чтобы не питать слишком большого презрения к своим собратьям-людям".

Способность Ослера проявлять сострадание и строить взаимоотношения в сжатом виде может быть проиллюстрирована на примере того, как он лечил одну пациентку во время разразившейся в течение 1918 года эпидемии гриппозной пневмонии. Обычно Ослер ограничивал свою работу больницами, но из-за масштабов той глобальной пандемии инфлюэнзы ему приходилось лечить многих пациентов у них на дому. Мать одной маленькой девочки позже вспоминала, как Ослер 2 раза в день посещал ее дочурку, всякий раз мягко разговаривая с малышкой и играя с ней, чтобы развлечь ее и получше определить симптомы заболевания.

Зная, что ребенок находится на краю могилы, Ослер пришел однажды с красивой алой розой, обернутой в бумагу, — последней розой лета, которая выросла в его собственном саду. Он подарил цветок девочке, объяснив, что даже розы не могут оставаться на одном месте так долго, как им того хочется, и должны перебираться в новый дом. Девочка, казалось, испытала облегчение от его слов и подарка. Несколько днями позже она умерла.

Сам Ослер скончался в следующем году. Один из его британских коллег сказал про этого замечательного человека так: "И вот он, увы, безвременно ушел в историю, хотя и занял в ней причитающееся ему место — место величайшего врача в истории... Но на протяжении всей его жизни мы воспринимали Ослера прежде всего как друга, как того, кто обладал гением дружбы в большей степени, нежели любой представитель нашего поколения. А самой выдающейся его чертой была поразительная заинтересованность во всех нас... Она порождалась его человечностью, из которой, казалось, простиекали все прочие его достоинства".

### ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ

Способность работать с людьми и укреплять взаимоотношения с ними абсолютно необходима эффективному лидеру. По сообщению, опубликованному в журнале Executive Female (май 1991 г.), среди предпринимателей был произведен опрос, в котором их попросили указать 3 главные черты, которые они желали бы видеть у своих служащих. На первом месте в списке оказалась способность поддерживать отношения с людьми: 84 % ответили, что их интересует высокая коммуникабельность и умение ладить с окружающими. И только 40 % респондентов включили в состав трех самых важных для них качеств образование и опыт. А ведь если хорошие навыки общения и коммуникабельность требуются от рядовых сотрудников, то подумайте о том, насколько важны указанные черты для лидеров. Люди действительно хотят идти рядом с теми, о ком они придерживаются высокого мнения и с кем им приятно иметь дело. Так же, как, будучи вполне коммуникабельным, обладая навыками общения с людьми, но, не являясь при этом хорошим лидером, невозможно стать хорошим лидером, не располагая только что перечисленными качествами.

Что может делать человек, являющийся лидером, чтобы укреплять и культивировать хорошие взаимоотношения с людьми?

1. Нужно обладать головой лидера — понимать людей. Первое качество лидера применительно к взаимоотношениям — это способность понимать, что чувствуют и думают окружающие. Работая с самыми разными людьми, необходимо осознавать, что всем им независимо от того, являются они ведущими или ведомыми, присуще много общего:

- им нравится чувствовать себя уникальными, поэтому искренне делайте им комплименты;
- они хотят иметь лучшее завтра, поэтому давайте им надежду;
- они очень хотят, чтобы их направляли, поэтому пролагайте для них путь;
- они эгоистичны, а посему взывайте в первую очередь к их потребностям;
- им присущи эмоциональные спады, поэтому чаще воодушевляйте их;
- они хотят добиться успеха, поэтому помогайте им побеждать. Осознавая наличие этих общих свойств людей, лидер все равно должен быть в состоянии трактовать окружающих как индивидуумов. Способность видеть каждого отдельного человека, понимать его и вступать с ним в контакт представляет собой важный фактор для успеха в деле поддержания взаимоотношений. Это означает необходимость обращаться с людьми дифференцирование, а не стричь всех под одну гребенку. Эксперт по вопросам маркетинга Род Ничолс отмечает, что в бизнесе такой индивидуальный подход особенно важен: "Если вы действуете с каждым клиентом одинаковым образом, то доведете до завершения сделки только 25-30 % от общего числа ваших контактов, потому что "закрываете" только один тип личности. Зато, изучив, как надлежит эффективно работать со всеми четырьмя

типами<sup>68</sup>, вы сможете без особых проблем успешно завершать все 100 % ваших контактов".

Такого рода восприимчивость может быть названа фактором гибкости в лидерстве. Вы должны быть способны приспособить или, как говорят, адаптировать свой стиль лидерства к конкретному человеку, которого ведете за собой.

1. Нужно обладать сердцем лидера — любить людей Президент и генеральный директор фирмы по предоставлению компьютерных услуг Difinitive Computer Services Генри Груленд формулирует данную мысль следующим образом: "Быть лидером — это больше чем просто желание руководить. Лидеры обладают сочувствием к другим людям и явно выраженной способностью находить в них лучшее... а не худшее... благодаря тому, что они по-настоящему заботятся о других".

Невозможно быть действительно эффективным лидером из числа тех, за кем хотят следовать окружающие, если вы не любите людей. Физик Альберт Эйнштейн сформулировал это таким образом: "Странной является наша ситуация здесь, на Земле. Каждый из нас приходит сюда с кратким визитом, не зная зачем, и все-таки иногда, как кажется, интуитивно догадываясь о цели. С точки зрения повседневной жизни, однако, существует одна вещь, которую мы знаем наверняка: человек находится здесь ради других людей".

## **2. Нужно протягивать людям руку лидера — помогать им**

Ле Рой Курц из концерна General Motors сказал: "Поля самых разных отраслей промышленности усеяны костями тех организаций, где стиль лидерства был насквозь пропитан моральным разложением и гнилью, где верили в то, что нужно брать, вместо того чтобы давать... где не понимали, что единственный актив фирмы, который не поддается легкой замене, — это ее люди". Последователи уважают того лидера, который постоянно помнит об их интересах. Если вы сконцентрированы на том, что вы можете дать людям, а не в том, что можете от них получить, те будут любить и уважать вас, а это создает прочный фундамент для построения длительных взаимоотношений.

## **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Как вы оцениваете свою коммуникабельность и умение взаимодействовать с людьми? Хорошо ли вы себя чувствуете в незнакомой компании? Насколько благополучно вы взаимодействуете с разными психологическими типами людей? Умеете ли вы, без особых трудностей находиться точки соприкосновения с людьми? А как у вас обстоят дела с длительным взаимодействием? Способны ли вы поддерживать добрые взаимоотношения достаточно долго? Если вы не слишком хорошо владеете навыками в сфере установления и поддержания человеческих отношений, ваше лидерство всегда будет страдать из-за этого.

## **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы улучшить взаимоотношения с окружающими, поступайте следующим образом:

- Развивайте свой ум. Если ваше умение понимать людей нуждается в совершенствовании, начните заниматься этим прямо сейчас, для начала прочитав несколько книг, посвященных данной тематике. Я рекомендую работы Дейла Карнеги, Алана Лоя Макгинниса и Леса Паррота III. Затем не пожалейте времени на то, чтобы понаблюдать за людьми и побеседовать с ними, стараясь максимально применить на практике то, что вы почерпнули.
- Укрепляйте свое сердце. Если вы не заботитесь о других в той мере, в какой могли бы, то должны перестать фокусироваться исключительно на себе. Составьте список из разных "мелочей", которые вы могли бы сделать для своих друзей и коллег. А потом старайтесь каждый день выполнять по одному из этих добрых дел, не дожидаясь, пока у вас появится желание помочь другим. Действуйте — и оно обязательно придет к вам.
- Восстановливайте испорченные взаимоотношения. Подумайте о тех ценных для вас долгосрочных взаимоотношениях, которые почему-либо прервались. Сделайте все, что в ваших силах, чтобы восстановить их. Войдите в контакт с этим человеком и попробуйте возобновить связь с ним. Если у вас произошла ссора или размолвка, возьмите на себя

ответственность за свою долю вины в случившемся и принесите извинения. Постарайтесь лучше понять этого человека, полюбить его и оказать ему услугу.

**ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

В новелле под названием "Рог быка" писатель и Нобелевский лауреат Эрнест Хемингуэй рассказывает об отце и его сыне-подростке Пако, чьи взаимоотношения потерпели фиаско. После того как сын сбежал из дома, отец начинает длинное путешествие с целью разыскать его. Наконец в качестве последнего средства мужчина дает в местную мадридскую газету объявление. Оно звучит следующим образом: "Дорогой Пако, встречай меня завтра в полдень перед зданием газеты... все прощено... я люблю тебя". На следующее утро перед редакцией газеты стояли 800 человек по имени Пако, желавших восстановить утраченные контакты. Никогда не позволяйте себе недооценивать важнейшую роль взаимоотношений в жизни людей.

## 1.2. УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ: КОМПЕТЕНТНОСТЬ НИКОГДА НЕ КОМПЕНСИРУЕТ НЕУВЕРЕННОСТИ

Вы не в состоянии вести за собой людей, если сами нуждаетесь в них.

Джон Максвелл

Не дано стать великим лидером тому, кто хочет все сделать сам или присвоить себе все заслуги за сделанное.

Эндрю Карнеги, промышленник

### СПЛАВ ЖЕЛЕЗА И УВЕРЕННОСТИ, КОТОРОМУ ВСЁ ПОД СТАТЬ

Во время президентства Рональда Рейгана лидеры наиболее развитых индустриальных стран встретились в Белом доме, чтобы обсудить совместную экономическую политику. Рейган потом вспоминал, что в ходе этой встречи он натолкнулся в кулуарах на канадского премьер-министра Пьера Трюдо, который бурно укорял британского премьер-министра Маргарет Тэтчер, говоря той, что она целиком неправа, а ее политика не сработает. Она же стояла перед собеседником с высоко поднятой головой, терпеливо выслушивая его и ожидая, пока тот закончит. Но Трюдо на полуслове повернулся и ушел.

После этой стычки Рейган подошел к госпоже Тэтчер и сказал: "Мэгги, он ни в коем случае не должен был говорить с тобой подобным образом. Он вышел за все рамки, буквально за все и всякие рамки. Почему ты позволила ему уйти и не ответила достойно?"

Тэтчер посмотрела на Рейгана и ответила: "Женщина должна знать, когда мужчина ведет себя просто по-мальчишески". Данная история, безусловно, типична для Маргарет Тэтчер и многое говорит о ней. Чтобы добиться успеха в качестве одного из мировых лидеров, нужно быть сильным и уверенным в себе человеком. И это особенно справедливо, когда дело касается женщин.

Маргарет Тэтчер на протяжении всей своей жизни постоянно плыла против течения. Во время обучения в Оксфордском университете она специализировалась по химии — то есть в той сфере деятельности, где доминировали мужчины, — и стала первой женщиной на посту президента Ассоциации консерваторов Оксфордского университета. Несколько лет спустя она приобрела квалификацию юриста и затем имела обширную практику в качестве специалиста по налогообложению.

В 1959 году Тэтчер пришла в политику (еще одну сферу деятельности, где полностью преобладали мужчины): ее избрали членом палаты общин. Обладая аналитическим умом, умением отчетливо излагать свои мысли и сохранять спокойствие под обстрелом, она часто становилась объектом обращений со стороны своих коллег по партии, которые просили ее противостоять оппонентам в ходе парламентских дебатов. Ее умение убеждать других, возможно, объяснялось той психологической установкой, которую воспитал в ней отец, внушавший своей дочери: "Не иди следом за толпой; вырабатывай собственное мнение".

Решительный характер и высокая компетентность позволили ей 7 раз на протяжении карьеры занимать высокие правительственные посты. Правда, во время пребывания на должности министра по делам просвещения и науки она была названа "самой непопулярной женщиной в Англии". Но Тэтчер не дрогнула под ударами критики. Она продолжала упорно трудиться и завоевывать уважение окружающих. Наградой для нее стало назначение на пост премьер-министра — она оказалась первой женщиной на этом посту в истории Англии.

Но и здесь Маргарет Тэтчер продолжала сталкиваться с критикой. На нее обрушился настоящий поток браны за приватизацию принадлежавших государству отраслей промышленности, за снижение роли рабочей силы, организованной в профсоюзы, за отправку войск к Фолклендским островам и проведение жесткой консервативной политики по отношению к Советскому Союзу. Но сколь бы суровой критике она ни подвергалась,

Тэтчер оставалась непреклонной в своих убеждениях и сохраняла чувство собственного достоинства. Она как-то сказала: "Для меня консенсус представляется отказом от всех своих убеждений, принципов, ценностей и политики в поисках чего-то такого, во что никто не верит... За какое великое дело можно бороться и побеждать под знаменем, на котором начертано: "Я выступаю за консенсус"?"

Тэтчер в своем лидерстве выступала под знаменем убежденности, И в результате Железная Леди, как ее называли, избиралась на должность премьер-министра три раза подряд. Она — единственный британский лидер современной эпохи, достигший этого.

### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Похоже, Маргарет Тэтчер не питала никаких сомнений относительно самой себя или своих убеждений — и в результате она как лидер была абсолютно надежна и уверена. Так же обстоит дело у всех подлинных лидеров. Никто не может жить в режиме, противоречащем его собственному взгляду на себя. Возможно, вы и сами наблюдали это в людях. Если кто-либо смотрит на себя как на человека, вечно терпящего поражения, то уж он-то найдет способ проиграть. Всякий раз, когда успех ускользает от человека по причине его неуверенности в себе, результатом становится новое самоуничтожение. Это справедливо не только для ведомых, но в такой же мере и для ведущих, для лидеров.

Неуверенные лидеры опасны — для себя, для последователей, которых они ведут за собой, и для организаций, которые они возглавляют, потому что лидерский пост усугубляет личные недостатки. Всякий отрицательный багаж, который тянется за вами по жизни, становится еще тяжелее, когда вы пытаетесь стать во главе других.

#### **У неуверенных в себе лидеров имеется несколько общих черт:**

**1. Они не дают другим ощущения уверенности и безопасности**

Старая пословица гласит: "Нельзя дать то, чего у тебя нет". И точно так же, как люди, лишенные какого-то умения, не в состоянии передать его другим, так и те, кто лишен уверенности в себе, не могут заставить других чувствовать себя уверенно. Словом, для того чтобы человек стал эффективным лидером, за которым охотно готовы следовать другие, он должен сделать так, чтобы его приверженцы думали о самих себе хорошо.

#### **2. Они берут от людей больше, чем дают**

Неуверенные в себе люди, лишенные ощущения внутренней безопасности, постоянно добиваются от окружающих подтверждения своих достоинств, одобрения и любви. По этой причине они сконцентрированы на поисках ощущения собственной безопасности и уверенности в себе, а вовсе не на развитии этих чувств у других. Такие люди в первую очередь берут, а не дают; но из тех, кто стремится брать, не получаются хорошие лидеры.

**3. Они постоянно ограничивают возможности лучших из своих людей**

Покажите мне сомневающегося в себе лидера, и я покажу вам того, кто не в состоянии искренне радоваться победам своих людей. Он может докатиться даже до того, чтобы мешать им одерживать победы. Или выдавать лучшие достижения команды за свою личную заслугу. Как я упоминаю в книге "21 неопровергимый закон лидерства", только уверенные в себе лидеры способны предоставлять власть и полномочия другим. Это закон наделения полномочиями. Зато неуверенные лидеры, которые не чувствуют себя в безопасности, стремятся любыми путями накапливать власть. Фактически чем лучше сотрудники такого лидера, тем более сильную угрозу для себя он чувствует — и тем упорнее будет интриговать с целью ограничить выпадающие на их долю успех и признание.

#### **4. Они постоянно ограничивают возможности своей организации**

Если слабые лидеры вечно "подкапывают" под своих приверженцев и те не получают никакого признания, то со временем они (приверженцы) утрачивают всякий кураж и в конечном счете перестают действовать на том уровне, какой позволяет их потенциал. А в результате страдают не только они, но и вся организация в целом. Напротив, несомневающиеся лидеры, которым присуще ощущение безопасности, способны верить в

других потому, что верят в себя. Они не высокомерны — просто знают как свои достоинства, так и недостатки, и уважают себя. Когда их люди хорошо работают и добиваются успеха, они не чувствуют в этом угрозы для себя, а изо всех сил стремятся сбрать как можно больше таких людей и сделать так, чтобы они функционировали на максимальном уровне. И когда команда уверенного в себе лидера одерживает успех, это доставляет ему большую радость. Такой руководитель рассматривает данный факт как самый лучший комплимент, который только можно получить за свои лидерские способности.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Насколько хорошо вы понимаете и уважаете себя? Знаете ли вы свои достоинства и испытываете ли от них удовольствие? А признаете ли вы наличие у себя недостатков и насколько принимаете те из них, которые не в состоянии преодолеть? Когда человек отдает себе полный отчет в том, что он создан обладающим совершенно специфической индивидуальностью и наделен уникальными талантами, ему удается в большей мере оценить достоинства и успехи других.

Насколько безопасно и уверенно вы чувствуете себя как лидер? Когда у вашего подчиненного появляется крупная идея, вы поддерживаете ее или же, наоборот, отвергаете? Радуетесь ли победам ваших людей? Когда ваша команда одерживает успех, то ставите ли вы это в заслугу ее рядовым членам? Если нет, то не исключено, что вам присуща внутренняя неуверенность, а она вполне может стать ограничителем для вас самого, вашей команды и всей вашей организации.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы укрепить в себе чувство уверенности, займитесь следующим: -• Глубже познайте себя. Если вы не принадлежите к числу тех, кто от природы знает себя, свои достоинства и недостатки, не пожалейте времени, чтобы поглубже разобраться в себе. Воспользуйтесь психологическим тестом личностных качеств типа тех, которые создали Майерс—Бригге или Флоренс Литтауэр. Попросите нескольких человек, которые хорошо вас знают, назвать три ваших самых больших достоинства и три самых серьезных недостатка. Не защищайтесь и не оправдывайтесь, когда услышите их ответы; ваша цель — собрать информацию, а затем поразмыслить над ней.

- Воздавайте должное окружающим. Когда других хвалят за работу, которую выполнила ваша команда, вы, возможно, испытываете сомнения в том, что это и ваш успех. Попытайтесь поверить в это. Если вы помогаете окружающим и признаете их вклад в общее дело, то тем самым помогаете их карьере, повышаете их моральное состояние и улучшаете работу всей организации. А тем самым вы будете в большей мере выглядеть в глазах окружающих эффективным лидером.
- Не чурайтесь некоторой помощи. Если вы не в состоянии собственными силами преодолеть чувство неуверенности в себе, следует прибегнуть к профессиональной помощи. С помощью хорошего консультанта-психотерапевта доберитесь до корней ваших проблем — это будет полезно не только для вас, но также и для ваших людей.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Французский романист Оноре де Бальзак был проницательным наблюдателем людской натуры, и в своем огромном творении "Человеческая комедия" он стремился охватить полную картину современной ему цивилизации. Этот великий знаток человеческих душ однажды заметил: "Ничто не является более сильным препятствием для поддержания добрых отношений с другими, чем ощущение неловкости по отношению к самому себе". Не позволяйте, чтобы недостаток уверенности в себе помешал вам полностью раскрыть свой потенциал.

### 1.3. ГОТОВНОСТЬ СЛУЖИТЬ ДРУГИМ: ЧТОБЫ ПРОДВИНУТЬСЯ ВПЕРЕД, ПРОПУСТИТЕ СНАЧАЛА ДРУГИХ

Вы должны любить своих людей больше, чем свою нынешнюю должность.

Джон Максвелл

#### СТУПАЯ ПО ЗЫБКОЙ ПОЧВЕ

Не так давно американцы вплотную познакомились с генералом Вооруженных сил США Х. Норманом Шварцкопфом. Он проявил себя как весьма эффективный лидер, командуя союзническими войсками в ходе войны в Персидском заливе, — впрочем, так же, как делал это на протяжении всей своей карьеры, начиная со времени, проведенного в Уэст-Пойнте.

В книге "21 неопровергимый закон лидерства" я рассказал, как во Вьетнаме Шварцкопф навел порядок в батальоне, где царил полный хаос и неразбериха. Первый батальон 6-й пехотной бригады, к которому прилепилось прозвище "худший из шестой", поевратился из всеобщего посмешища в эффективное боевое подразделение и был отобран для выполнения наиболее трудных миссий. Одной из них оказалась отправка на полуостров Батанган, который Шварцкопф позднее описывал как "ужасное и зловредное место". Военные действия велись там уже в течение 30 лет, а вся местность была усеяна обычными минами и минами-ловушками с "сюрпризами", от которых еженедельно гибли или получали ранения многочисленные военнослужащие.

В этой действительно скверной ситуации Шварцкопф сделал лучшее, что только можно было. Он внедрил процедуры, направленные на резкое уменьшение числа потерь, и всякий раз,

когда солдат или офицер нарывался на мину, он вылетал в это место, чтобы лично проверить состояние пострадавшего, обеспечить его эвакуацию и поговорить с остальными подчиненными, чтобы повысить их моральный дух.

28 мая 1970 года очередной военнослужащий пострадал от мины, и Шварцкопф прилетел на место трагедии. Пока -его вертолет эвакуировал раненого, другой солдат наступил на мину, получив сильное ранение ноги. Парень метался по земле, издавая отчаянные крики и вопли. Именно в этот момент каждый понял, что первая мина отнюдь не была одиночной. Они стояли посреди минного поля. Шварцкопф был убежден, что его подчиненный, только что получивший ранение, может не только выжить, но даже сохранить ногу, однако лишь в том случае, если перестанет крутиться во все стороны. Сам же он как командир фактически мог сделать только одно. Ему надо было пробраться к пострадавшему и лишить его возможности двигаться. Вот как описал дальнейшее сам Шварцкопф: "Я начал медленно продвигаться по минному полю, каждый раз медленно делая один неторопливый шаг и пристально взглядываясь в землю, чтобы не пропустить предательские шишечки или маленькие шипы, торчащие из липкой грязи. Колени у меня тряслись настолько сильно, что каждый раз, когда я делал очередной шаг, мне приходилось хвататься за ногу и обеими руками останавливать цrotchь прежде, чем я мог шагнуть дальше... Мне показалось, что прошла тысяча лет, пока я добрался до этого парня".

Затем крупный, 110-килограммовый Шварцкопф, который во времена Уэст-Пойнта выступал на борцовском ковре, прижал раненого, обездвижил и успокоил его. Это спасло тому жизнь. А потом с помощью саперной команды Шварцкопф извлек его и других своих людей со страшного минного поля.

Качества, которые Шварцкопф продемонстрировал в тот день, можно охарактеризовать как героизм, храбрость или даже как безрассудную склонность к ненужному риску. Но я думаю, что лучше всего указанное свойство его характера описывается как готовность служить. В тот майский день он как лидер мог проявить эффективность единственным образом: спасти солдата, который попал в беду.

## ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ

Наверное, когда вы думаете о готовности служить другим, вам приходит в голову некая деятельность, выполняемая относительно низкоквалифицированными людьми, находящимися где-то в самом низу общественной лестницы. Если это так, то у вас совершенно неправильное представление. Готовность служить связана не с общественным положением, занимаемым постом или уровнем умений. Она связана с психологической установкой. Вы, несомненно,

встречали людей, кому по должности полагается служить другим, но их установка по отношению к этому сугубо негативна, — например, грубого сотрудника правительенного ведомства или официального органа, сонного официанта, который отнюдь не спешит принять у вас заказ, продавщицу в магазине, которая трещит по телефону с подругой вместо того, чтобы оказать вам помощь.

И точно так же, как вы без труда ощущаете, когда работник какой-то организации не хочет помогать людям, вы способны обнаружить, обладает ли лидер сердцем, которое готово служить. А правда в этом деле такова, что наилучшие из лидеров стремятся служить другим, а не себе.

Что значит воплощать в себе такое качество, как готовность служить другим? Лидер, по-настоящему стремящийся к служению людям:

### **1. В списке своих приоритетов ставит других впереди себя**

Первый и верный признак готовности служить — способность ставить других выше себя и своих личных желаний. Это означает нечто большее, чем просто согласие на время отложить свои желания в сторону. Тут имеется в виду продуманное и намеренное осознание потребностей своих людей, постоянная готовность помочь и, наконец, способность воспринимать их желания как действительно важные.

### **2. Обладает уверенностью в себе, позволяющей служить другим**

Подлинной сердцевиной готовности служить другим является чувство уверенности в себе. Покажите мне человека, который думает, будто он слишком важная персона, чтобы кому-то служить, и я покажу вам того, кто, по меньшей мере, опасен для окружающих. То, как мы относимся к другим, есть реальное отражение того, каким образом мы думаем о себе самих. Философ и поэт Эрик Хоффер изложил эту мысль следующим образом: "Действительно замечательно то, что мы воистину любим нашего ближнего точно так же, как самого себя; мы относимся к другим так же, как относимся к себе. Мы ненавидим других, если ненавидим себя. Мы терпимы к другим, если терпим себя. Мы прощаем другим, если прощаем себя. Корнем всех напастей, которые сотрясают наш мир, является ненависть к себе, а вовсе не чрезмерная любовь".

Закон наделения полномочиями говорит, что только уверенные в себе и своей безопасности лидеры предоставляют власть другим. В такой же мере верно и то, что лишь не сомневающиеся в себе лидеры готовы служить другим.

### **3. По собственной инициативе служит другим**

Почти всякий будет служить окружающим, если его вынудят к этому. Некоторые будут служить в кризисных ситуациях. Но по-настоящему вы можете видеть чистую душу у того человека, кто начинает служить другим по собственной инициативе, по зову сердца. Великие лидеры видят нужду в служении, находят соответствующую возможность и служат окружающим, не ожидая чего-нибудь взамен.

### **4. Не фокусируется на занимаемом им положении**

Лидеры, готовые к служению, не фокусируются на должности или занимаемом положении. Когда полковник Норман Шварцкопф ступил на уже упоминавшееся минное поле, воинский чин был последним делом, волновавшим его. В этот момент он был просто человеком, пытавшимся помочь другому. Если какой-нибудь фактор здесь и действовал, то само пребывание на лидерском посту, которое лишь придавало этому храброму человеку еще более сильное ощущение обязанности служить другим.

## **5. Служит по соображениям любви**

Готовность служить мотивируется не внешними обстоятельствами и не самоубеждением. Она подпитывается любовью. В конечном итоге степень вашего влияния на других зависит от глубины вашего беспокойства о них и вашей озабоченности их ситуацией. Именно поэтому для лидеров столь важно, чтобы желание служить шло изнутри.

## **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Что происходит в вашем сердце, когда речь заходит о служении другим? Стремитесь ли вы стать лидером ради каких-то льгот и выгод? Или же вами движет желание помочь другим? Если вы действительно стремитесь стать таким лидером, за которым готовы и хотят следовать люди, то вам надлежит решить для себя проблему собственной готовности служить. Коль вы психологически нацелены скорее на то, что другие будут служить вам, нежели на собственное служение окружающим, то вас как лидера могут ждать впереди неприятности. Если ваша жизненная проблема состоит именно в этом, то вам наверняка будут полезны следующие советы: Прекратите помыкать людьми и начинайте выслушивать их. Прекратите разыгрывать роль с целью продвижения по карьерной лестнице и начинайте рисковать ради блага других. Прекратите искать наилучшие пути для себя и начинайте служить другим.

Воистину те, кому дано стать великим, должны уподобиться малым сим и быть слугами всех людей.

## **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы развить в себе готовность к служению, делайте следующее:

- Совершайте малые дела. Когда вы в последний раз совершали малые акты доброты по отношению к другим? Начинайте с тех, кто к вам ближе всего: со своего супруга или супруги, детей или родителей. Сегодня же найдите такие способы совершить "малые" поступки, которые покажут близким, что вы заботитесь о них.
- Учитесь продвигаться сквозь толпу медленно. Один из самых важных уроков, которые я получил в качестве молодого лидера, исходил от моего отца. Я называю это умением проходить сквозь толпу медленно. Когда вы в следующий раз окажетесь на мероприятии, где присутствует много ваших клиентов, коллег или сотрудников, поставьте перед собой цель побольше контактировать с окружающими, вращаясь среди людей и беседуя с ними. Концентрируйтесь на каждом человеке, с которым встречаетесь в данный момент. Узнайте его имя и фамилию, если до сих пор это не было вам известно. Поставьте перед собой задачу узнать потребности данного человека, его желания и устремления. А позднее, придя домой, сделайте для себя пометку о необходимости совершить что-либо полезное для полуодюжины из встреченных вами лиц.
- Приступайте к действиям. Если у вас пока нет отчетливой установки на служение людям, то самый лучший способ обрести ее — это немедленно начать служить своим близким. Полностью отдавая себя этому, вы в конечном счете обязательно наверстаете то, что ранее упустили в деле служения человечеству. Запишитесь в число тех, кто в течение 6 месяцев будет нести службу на благо других в вашей церковной общине, в каком-то местном органе или добровольной благотворительной организации. Если в конце указанного срока ваша психологическая установка все еще не станет приемлемой, проделайте все это еще раз. Повторяйте такого рода действия вплоть до того момента, когда на сердце у вас потеплеет.

## **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Альберт Швейцер мудро заметил: "Не знаю, какой будет ваша судьба, но одно я знаю наверняка: по-настоящему счастливы будут те из вас, кто искал и нашел путь служения другим".

## **2. СПОСОБНОСТЬ К ОБУЧЕНИЮ: ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ, НЕОБХОДИМО ВСЕГДА ОСТАВАТЬСЯ УЧЕНИКОМ**

Старайтесь, чтобы время, в течение которого вы слушаете и читаете, грубо говоря, раз в 10 превосходило время, когда вы говорите. Этим вы гарантируете, что будете постоянно учиться и самосовершенствоваться.

**Джералд Макгиннис**, президент и генеральный директор фирмы Respiromics

**Умение не только слушать,  
но и слышать!**

**Умение не только читать,  
но и понимать!**

**Умение не только говорить,**но и думать!****

**Умение не только контролировать свое поведение, но и менять его!**

**Умение не только менять свое поведение, но и приобретать новые компетенции!**

Если вы видите изображение маленького человечка, щеголяющего крошечными усиками, вертящего в руке тросточку и одетого в мешковатые штаны, огромные неуклюжие ботинки и котелок, то немедля узнаёте в нем Чарли Чаплина. Его без труда узнает едва ли не каждый человек. В 1910 — 20-е годы он был самой известной и узнаваемой личностью на планете. Если посмотреть на сегодняшних знаменитостей, то единственным человеком, чья популярность сопоставима с прежней славой Чаплина, является, пожалуй, лишь Майкл Джордан. Но чтобы окончательно решить, кто же из них является более яркой звездой, нам надо было бы подождать еще лет эдак 75, чтобы выяснить, насколько хорошо люди будут помнить Майкла.

В детстве Чаплину никто не предсказал бы всемирную славу. Родившись в бедной семье английских актеров мюзик-холла, он еще совсем маленьким ребенком оказался на улице, потому, что его мать стала регулярно попадать в больницу для умалишенных. После многих лет, проведенных в сиротских приютах, он начал выступать на сцене, чтобы заработать на кусок хлеба. К семнадцати годам Чаплин был уже достаточно известным. В 1914 году, когда ему было 25 лет, он работал в голливудской киностудии "Кейстоун", зарабатывая по 150 долларов в неделю. В течение этого первого для себя года в киноиндустрии Чаплин снял 35 фильмов, выступая, как актер, автор сценариев и режиссер. Его талант получил немедленное и повсеместное признание, а популярность быстро росла. Годом позже он зарабатывал уже 1250 долларов в неделю. В 1918 году Чаплину удалось подписать первый в индустрии развлечений контракт на сумму в один миллион долларов. Словом, он был богат, знаменит и являлся самым модным и плодовитым творцом кинофильмов в мире — и все это в зрелом, даже почтенном возрасте — 29 лет. Чаплин достиг такого успеха потому, что обладал большим талантом и невероятной напористостью. Кроме того, обе эти черты подкреплялись у него еще и способностью к обучению. Он постоянно стремился расти, учиться и совершенствовать свое мастерство. Даже став наиболее популярным и самым высокооплачиваемым актером в мире, он не был доволен своим статус-кво.

Вот как Чаплин объяснял одному журналисту свое стремление совершенствоваться: "Когда я смотрю любую из своих картин, показываемую широкой аудитории, то всегда обращаю самое пристальное внимание на те места, где зрители не смеются. Если, например, в нескольких зрительных залах не хохочут над трюком, который мне казался забавным, я сразу же начинаю разбирать всю эту сцену по косточкам в попытке обнаружить, что же там неправильно либо в самом замысле, либо в его воплощении. Аналогично если я слышу легкий смешок там, где не рассчитывал повеселить публику, то задаюсь вопросом, почему это конкретное место вызвало такую реакцию".

Подобное стремление расти обеспечило Чаплину финансовый успех, и оно же приводило его на высочайший уровень совершенства во всем, за что он брался. В те ранние годы ленты Чаплина были провозглашены чудесным, хотя и немного простецким развлечением.

Со временем его признали гениальным комиком. Сегодня многие из кинофильмов Чаплина считаются шедеврами, и его оценивают как одного из величайших кинорежиссеров и актеров всех времен. Сценарист и кинокритик Джеймс Эйджи написал: "Тончайшая пантомима, глубочайшие эмоции, самая богатая и трогательная поэзия — все это присутствовало в творчестве Чаплина".

Если бы после достижения огромного успеха Чаплин на место своей способности к обучению поставил высокомерную самоуспокоенность, его имя оказалось бы в одном ряду с Фордом Стерлингом или Беном Таргином — звездами немого кино, которые сегодня начисто забыты.

Но Чаплин продолжал расти и учиться как актер, режиссер и в конечном итоге как руководитель. Когда он узнал на собственной шкуре, что творцы кинолент целиком находятся во власти киностудий и кинопрокатчиков, то создал свою собственную кинокомпанию United Artists, действуя в одной упряжке с Дугласом Фэрбенксом, Мэри Пикфорд и Д. У. Гриффитом. Кстати, указанная киностудия успешно работает и сегодня.

### **Обязательное качество лидера: СПОСОБНОСТЬ К ОБУЧЕНИЮ**

**Умение не только слушать, но и слышать!**

**Умение не только читать, но и понимать!**

**Умение не только говорить, но и думать!**

**Умение не только контролировать свое поведение, но и менять его!**

**Умение не только менять свое поведение, но и приобретать новые компетенции!**

### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Перед лидерами всегда существует такая опасность, как удовлетворенность достигнутым статус-кво. В конце концов, если лидер уже располагает влиянием и пользуется уважением, то зачем ему продолжать заниматься собственным ростом? Ответ прост:

- Степень вашего роста определяет, кем вы являетесь.
- То, кем вы являетесь, определяет, кого вы притягиваете к себе.
- То, кого вы притягиваете к себе, определяет меру успеха вашей организации.
- Если вы хотите, чтобы ваша организация продолжала расти, то должны сохранять в себе способность к обучению.

Позвольте мне изложить вам пять руководящих принципов, которые обязательно помогут вам сохранять и развивать установку на постоянную готовность к обучению:

#### **1. Излечитесь от такой болезни как самодовольство**

Как ни странно, недостаточная готовность к обучению часто коренится в имеющихся достижениях. Некоторые питают ошибочное убеждение, что раз они смогли реализовать конкретную и непростую цель, то больше им расти не нужно. Подобным достижением эти люди могут посчитать едва ли не все: получение диплома или ученой степени, назначение

на давно желанную должность, вручение какой-то интересовавшей их премии или награды, реализацию некой финансовой цели и т. п.

Но эффективные лидеры не могут позволить себе думать таким образом. В тот день, когда они прекращают расти, тогда они зарывают в землю свой потенциал — и потенциал своей организации. Запомните слова Рея Крока: "Пока вы зелены, вы продолжаете расти. Как только вы созрели, вы начинаете гнить".

## **2. Преодолейте свой успех**

Еще одна странность, по иронии судьбы влияющая на готовность к обучению, состоит в том, что помехой для нее часто оказывается успех. Эффективные лидеры знают, что подход, который позволил им стать теми, кем они сейчас являются, не удержит их на этом высоком уровне вечно. Если вы в прошлом достигли успеха, остерегайтесь. И имейте в виду: если то, что вы делали вчера, все еще кажется вам великолепным, то сегодня вам уже не сделать чего-нибудь стоящего.

## **3. Дайте зарок не ходить прямиком и не срезать углы.**

Мой друг Нэнси Дорнан говорит: "Самое большое расстояние между двумя точками — это прямая". И это действительно верно. За все ценное в жизни нам приходится платить немалую цену. Если вы хотите расти в какой-то конкретной области, просчитайте заранее, что для этого реально потребуется, включая ожидающую вас цену, а затем приготовьтесь уплатить ее сполна.

## **4. Поступитесь своей гордостью**

Готовность к обучению требует от нас мужества признать, что мы знаем далеко не все, из-за чего можем выглядеть не очень красиво. Кроме того, если мы постоянно продолжаем учиться, то наверняка продолжаем и совершать ошибки. Однако, как сказал писатель и искусный ремесленник Элберт Хаббард, "самая большая ошибка, которую только можно сделать в жизни, состоит в постоянном страхе совершить ее". Невозможно быть одновременно и гордым, и готовым учиться. Эмерсон<sup>84</sup> в свое время написал: "За все приобретаемое приходится что-то терять". Если хотите добиться роста, поступитесь своей гордостью.

## **5. Никогда не расплачивайтесь дважды за одну и ту же ошибку Теодор Рузвельт утверждал:**

"Кто не совершает ошибок, тот не продвигается вперед". И это правильно. Однако лидер, который продолжает совершать те же ошибки, тоже не будет продвигаться вперед. Если вы как лидер готовы обучаться, то обязательно будете делать ошибки. Забывайте о них, но всегда помните о том, чему они вас научили. Если вы не извлечете уроков из своих ошибок, то придется не один раз расплатиться за каждую из них.

## **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

В сельской глубинке штата Огайо, где прошло мое детство, в одном продовольственном магазине я видел такой плакат: "Если тебе не нравится урожай, который ты пожинаешь, проверь семена, которые ты посеял". Хотя этот плакат висел над прилавком, где торговали семенами, на нем был сформулирован замечательный принцип.

А какой урожай пожинаете вы? Считаете ли вы, что ваша жизнь и лидерские качества день за днем, месяц за месяцем и год за годом становятся все лучше? Или вы постоянно боретесь только за то, чтобы оставаться на нынешнем уровне? Если вы находитесь сейчас не совсем там, где надеялись оказаться к этому моменту своей жизни, то ваша проблема может состоять в недостаточной готовности к обучению. Когда вы в последний раз делали что-либо впервые? Когда в последний раз добровольно подставили себя под удар, очертя голову нырнув туда, где не чувствовали себя как рыба в воде?

Понаблюдайте в течение последующих нескольких дней или недель за своей психологической установкой по отношению к личностному росту и обучению, чтобы разобраться, на каком уровне вы находитесь.

## **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

## INTERNATIONAL NETWORK TECHNOLOGY SCHOOL

Чтобы повысить свою готовность к обучению, действуйте следующим образом:

- Проследите за реакцией на собственные ошибки. Вы признаётесь в совершенных вами ошибках? Приносите ли за них извинения, когда это уместно? Или же занимаете круговую оборону? Понаблюдайте за собой. И узнайте мнение друга, которому вы доверяете. Если вы реагируете неподходящим образом или же вам кажется, что никаких ошибок вы вообще не делаете, то вам следует поработать над развитием в себе готовности учиться, в частности — учиться на ошибках.
- Попробуйте сделать что-либо новое. Сегодня же вырвитесь из вашего привычного круга, чтобы проделать нечто отличное от обыденного, — такое, из-за чего вы должны будете напрячься умственно, эмоционально или физически. Трудности и новые вызовы меняют нас в лучшую сторону. Если вы действительно хотите начать расти, то сделайте сменяющие друг друга вызовы частью своей ежедневной деятельности.



Эмоциональное обучение!



Эмоциональное обучение в элитарных школах!



Италия - это известнейшие модные дома и элитные дизайнеры!



Командное обучение в Massachusetts Institute of Technology!



Live of Center for ERP Missouri University of Science and Technology!



- Обучайтесь тому, в чем вы особенно сильны. Читайте ежегодно от 6 до 12 книг, посвященных лидерству или той области, в которой вы специализируетесь. Продолжая учиться в том деле, где вы уже и без того являетесь специалистом, вы никогда не испытаете пресыщения и не потеряете интереса к учебе.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

В третий раз завоевав чемпионский титул на первенстве мира по родео на быках, Тафф Хедеман не устроил большого празднования. Он отправился в Денвер, чтобы начать новый сезон — и весь цикл возобновился. Тафф прокомментировал свои действия так: "Быку без разницы, что я сделал на прошлой неделе". Если завтра вы хотите стать чемпионом, то, будь вы неоперившимся новобранцем или многоопытным и преуспевающим ветераном, сегодня вам надо обладать готовностью учиться.

## 2.1. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ: ЧТОБЫ ВСТУПАТЬ В КОНТАКТ С СЕРДЦАМИ ЛЮДЕЙ, ИСПОЛЬЗУЙТЕ СВОИ УШИ

В ушах лидера должны звенеть голоса людей.

**Будро Вильсон**, американский президент

Хороший лидер поощряет приверженцев сообщать ему то, что он должен знать, а вовсе не то, что ему хотелось бы услышать.

**Джон Максвелл**

### ОНА ГОВОРИТ МНОГО, НО СЛУШАЕТ ЕЩЕ БОЛЬШЕ

Кого бы вы включили в список наиболее влиятельных людей Соединенных Штатов? Конечно, в состав указанного перечня вошел бы президент страны. Там наверняка присутствовал бы Алан Гринспен. Мог бы в нем фигурировать и Майкл Джордан — его лицо считается самым узнаваемым на планете. Вы могли бы привести разумные доводы в пользу включения туда Билла Гейтса. Остановитесь на мгновение и подумайте, кого еще вы внесли бы в этот славный перечень. А теперь я хочу, чтобы вы добавили туда фамилию, которую, впрочем, просто не должны были пропустить, — Опра Уинфри.

В 1985 году она была практически неизвестна. Уинфри появилась в кинофильме Стивена Спилберга "Цвет пурпур", а затем была ведущей местного утреннего ток-шоу, которое выходило в Чикаго на протяжении года. Тот успех, которого в конечном итоге достигла Опра, можно объяснить ее способностью беседовать. "Любое представление о собственной ценности я всегда вырабатывала в общении с людьми", — объясняет сама Уинфри. И она очень рано начала получать за это похвалы. «Помню, я выступала в церкви, когда мне было 2 годика, и люди, которые слушали меня, говорили: "Вот уж это дитя точно умеет говорить. Очень разговорчивое дитя"».

Но Опра Уинфри умела также делать нечто большее — не только говорить, но и слушать. Фактически способность слушать была главной характерной особенностью ее личности. Она всегда неутомимо училась, а ее умение выслушивать окружающих брало свое начало в той жадности, с которой она впитывала мудрость разных писателей. Уинфри читала как художественную, так и биографическую литературу, узнавая из книг, каким образом чувствуют и думают другие люди, — и, кроме того, в процессе чтения она также многое узнавала о самой себе.

Это умение выслушивать других сослужило Опре Уинфри прекрасную службу буквально в каждом из аспектов ее карьеры. Важность указанной черты применительно к ее многолетнему телевизионному шоу очевидна. Она постоянно наблюдает за своими собеседниками и слушает их, чтобы сообразить, какие проблемы затронуть в прямом эфире. И когда она приглашает на свое шоу всевозможных знаменитостей, писателей или специалистов по разным вопросам, то искренне вслушивается в то, что они хотят сообщить. Звезда поп-музыки Мадонна сказала про нее так: "Она находится на глазах публики уже достаточно долго, но все равно не утратила своего поразительного дара взаимосвязи с людьми. Не знаю, как ей это удается". А удается ей это благодаря умению выслушивать.

Способность Опры Уинфри слушать была вознаграждена ее впечатляющим успехом и невероятной влиятельностью. Она является самой высокооплачиваемой в мире шоубизнеса и оценивается почти в полмиллиарда долларов. Каждую неделю 33 миллиона человек в одних лишь Соединенных Штатах смотрят ее шоу. Несмотря на успех упомянутого зрелица, Опра недавно надумала временно прервать его. Но потом она решила изменить свою передачу и влить туда свежую кровь. И каким же образом она решала, что именно следует поменять? Она спросила об этом у своего персонала.

"Это вовсе не должно стать для вас чем-то обязательным, — сказала она сотрудникам. — Вносить изменения в наше шоу — это все равно что вносить изменения в нашу жизнь. И

подобное занятие вполне может доставлять удовольствие. Поэтому давайте расслабимся. Что нового мы можем сделать и получить от этого больше удовольствия?" Она испытывала массу сомнений относительно одной из идей, которую выдвинули ее коллеги. Но при этом ей хватило мудрости, чтобы выслушать их и предпринять соответствующую попытку. Данная идея касалась организации книжного клуба<sup>46</sup>. Как, вероятно, известно американским читателям, его успех оказался феноменальным. Сотни тысяч людей учатся и растут благодаря чтению этих книг. А сама Уинфри полна восторга. Ее жизненная цель состоит в том, чтобы вносить в жизнь окружающих дополнительную ценность. И она преуспевает в этом деле, потому что умеет слушать.

### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

В книге "21 неопровергимый закон лидерства" сказано, что прежде, чем попросить людей пустить в ход руки, лидер должен завоевать их сердца. Так гласит закон связи. Но для этого ему необходимо знать, что же лежит у человека на сердце. И он узнаёт об этом, внимательно выслушивая своих приверженцев. Надо сказать, что среди плохих лидеров нежелание и неумение слушать весьма распространено. Отец американского менеджмента Питер Друкер полагал, что 60 % всех проблем, связанных с менеджментом и управлением в целом, — это результат изъянов в общении. Развивая эту мысль, я бы сказал, что подавляющее большинство проблем, связанных с общением, порождается неумением слушать.

Множество голосов настойчиво стараются привлечь к себе ваше внимание. Обдумывая, каким образом использовать свое время, отведенное на выслушивание окружающих, имейте в виду, что, слушая людей, вы преследуете две цели: поддерживать с ними контакт и учиться. По этим причинам вы должны держать открытыми не только свои глаза, но и уши, когда перед вами оказываются следующие люди:

#### **1. Ваши последователи**

Хорошие лидеры из числа тех, за кем готовы и хотят следовать люди, в процессе взаимодействия со своими приверженцами делают гораздо больше, чем просто занимаются делом. Они не жалеют времени, чтобы проявить человеческие чувства к каждому из собеседников. Граф Филип Стенхоп Честерфилд<sup>47</sup> был уверен в том, что "многие из людей предпочтут, чтобы вы внимательно выслушали его историю, нежели удовлетворили его просьбу". Если у вас есть привычка слушать только факты, а не человека, который их излагает, то поменяйте объект своей сфокусированности и начните действительно слушать своего визави.

#### **2. Ваши клиенты**

У индейцев племени чероки есть такая поговорка: "Вслушивайся в шепот, и тебе не придется слышать вопли". Меня поражают лидеры, которые так увлечены собственными идеями, что никогда не слышат слов беспокойства, исходящих от клиентов, не слышат их жалоб и предложений. В своей книге "Бизнес и быстрота мышления" президент и генеральный директор фирмы Microsoft Билл Гейтс сказал: "Недовольные клиенты — это всегда проблема. Они же являются вашим самым большим шансом". Хорошие лидеры всегда делают своим приоритетом поддержание тесного контакта с теми людьми, которых они обслуживают.

#### **3. Ваши конкуренты**

Сэм Маркович как-то заявил: "Если вы не соглашаетесь со мной, это означает, что вы меня не слушали". Хотя этот записной остряк, без сомнения, шутил, печальная правда состоит в том, что, когда лидер рассматривает другую организацию как конкурента, он сосредоточивает все внимание на отстаивании собственных позиций или подкреплении своих аргументов и забывает о необходимости учиться тому, как действуют оппоненты.

Ларри Кинг говорил: "Каждое утро я напоминаю себе: ни одно слово, произнесенное мною за сегодняшний день, ничему меня не научит. Посему если я намерен учиться, то должен слушать других". Разумеется, будучи лидером, вы вовсе не должны поступать так же, как

кто-то другой, но вам следует слушать, чтобы подчеркнуть все необходимое для вашего самосовершенствования.

#### **4. Ваши наставники**

Никакой лидер не бывает настолько продвинутым или опытным, что может позволить себе обходиться без наставника. К примеру, я очень многое узнал от более опытных, чем я, лидеров. Это Мелвин Максвелл (мой отец), Элмер Таунс, Джек Хейфорд, Фред Смит и Дж. Освальд Сандерс. Если у вас пока нет наставника, не теряйте времени и непременно найдите его. Если вы не можете добиться того, чтобы кто-то помогал вам лично, начинайте указанный процесс с чтения книг. Именно они послужили отправным пунктом для меня. Главное состоит в том, чтобы сдвинуть указанный процесс с мертвой точки.

#### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

А принадлежите ли вы сами к числу хороших слушателей? Я знаю, что, начиная свою деятельность в качестве лидера, таковым не являлся. Меня слишком занимали выполнение собственных обязанностей и попытки вызвать приход нужных событий. Но как только я перестал суетиться и начал уделять больше внимания тому, что делается рядом со мной, то обнаружил, что моя деятельность приобрела более четкую сфокусированность и стала приносить больше результатов.

Когда вы в последний раз реально уделяли пристальное внимание людям и тому, что они собираются вам сообщить? Не ограничивайтесь одним лишь улавливанием голых фактов. Начинайте вслушиваться не только в слова, но и в чувства, в затаенный смысл и подводные течения.

#### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы развить и улучшить свое умение слушать, делайте следующее:

- Поменяйте свое расписание. Выделяете ли вы специальное время на выслушивание своих приверженцев, клиентов, конкурентов и наставников? Если в вашем календаре не фигурируют регулярные встречи с представителями всех четырех указанных групп, то вы, вероятно, не уделяете им должного внимания. Для каждой из упомянутых категорий установите в своем графике особое время, отводя его ежедневно, еженедельно или хотя бы ежемесячно.
- Встречайтесь с людьми на их территории. Ключом к превращению в хорошего слушателя является умение найти точки соприкосновения с людьми. Когда вам доведется в следующий раз встречаться со своим сотрудником или клиентом, четко настройтесь на то, чтобы задать ему 4—5 личных вопросов. Непременно разузнайте заранее, что он собой представляет, и ищите подходящие точки соприкосновения с целью установить с ним прочную связь.
- Слушайте между строк. Когда вы взаимодействуете с людьми, то, конечно же, не забывайте обращать внимание на фактическое содержание вашей беседы с ними. Но ни в коем случае не следует игнорировать эмоциональное содержание разговора. Иногда вы сможете больше узнать о том, что происходит в действительности, если будете читать между строк. Отведите в ближайшие дни и недели дополнительное время на то, чтобы слушать не только ушами, но и сердцем.

#### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Президент Теодор Рузвельт был не только человеком действия, но и хорошим слушателем, а также ценил данное качество в других людях. Однажды на праздничном балу его ужасно утомили люди, которые отвечали на его серьезные замечания пустыми, бессмысленными шуточками. Тогда он начал приветствовать гостей с улыбкой, говоря всем одну и ту же фразу: "Сегодня утром я убил свою бабушку". Большинство людей настолько нервничали, встречаясь с президентом, что абсолютно не слышали слов, которые он произносил. Но один дипломат проявил внимательность. Выслушав реплику Рузвельта, он наклонился к президенту и прошептал ему: "Уверен, что она этого полностью заслуживала!"

*INTERNATIONAL NETWORK TECHNOLOGY SCHOOL*

Единственный способ выяснить, что же вы упускаете в процессе разговора, состоит в том, чтобы начать слушать.

## 2.2. УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ: БЕЗ НЕГО ВЫ БУДЕТЕ ШАГАТЬ ПО ЖИЗНИ В ОДНОЧКУ

Эффективному лидеру абсолютно необходимо развивать у себя первоклассные навыки общения. Он способен уметь делиться с другими своими знаниями и идеями, а также внушать окружающим энтузиазм и ощущение безотлагательности каких бы то ни было действий. Если лидер не в состоянии - ясно довести до окружающих важную идею и мотивировать их к действиям, то факт наличия у него подобной идеи вообще не имеет значения.

**Гилберт Амелио**, президент и генеральный директор  
Национальной корпорации полупроводников

Специалисты по обучению берут нечто простое и делают его сложным. Специалисты по общению берут нечто сложное и делают его простым.

**Джон Максвелл**

### ВЕЛИКИЙ КОММУНИКАТОР ПРИ ВСЕХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

Многие из американских президентов оказали мощное воздействие на свою страну как большие специалисты по общению — таких людей еще называют коммуникаторами. В качестве выдающихся примеров на ум приходят Джон Ф. Кеннеди, Франклайн Д. Рузвельт и Авраам Линкольн. Но при нашей жизни только один президент именовался Великим Коммуникатором, и это был Рональд Рейган. Яркий талант Рейгана к общению проявился уже в самом начале его карьеры. Он начинал на радио. В 20 с небольшим лет Рейган быстро стал одним из самых известных журналистов на Среднем Западе. Обычно он комментировал спортивные игры в прямом эфире, причем иногда ему приходилось имитировать прямую трансляцию радиорепортажа про очередную встречу бейсбольной команды Chicago Cubs, используя оперативные телеграфные сообщения о ходе игры, распространяемые службой новостей известной фирмы Western Union. Во время одного такого матча на линии произошел обрыв, причем как раз в тот момент, когда в сложной игровой ситуации знаменитый Оджи Галан получил право на подачу и готовился нанести удар своей "заколдованной" битой. Рейган на протяжении б минут ловко пудрил слушателям мозги в связи с мнимой подачей Галана и ее воображаемыми последствиями, пока связь наконец не восстановилась и он не смог снова продолжить подлинный рассказ о ходе игры.

В течение своей продолжительной карьеры Рейган неизменно демонстрировал нестандартные способности общаться с людьми. Но никогда это умение Рейгана не было столь очевидным, как во время борьбы за президентский пост и в процессе пребывания в Белом доме. Объявляя в 1980 году о своем намерении баллотироваться в президенты от республиканской партии, он сформулировал главную идею своей избирательной кампании ясно и просто, сказав: "Сердцевиной всей нашей деятельности должны стать 5 простых и всем знакомых слов. Никаких великих экономических теорий. Никаких проповедей по политической философии. Всего 5 коротких слов: семья, работ, соседи свободы, мир".

В процессе своей предвыборной кампании Рейган успешно переспорил в дебатах действующего президента Джимми Картера. Рейган, занимавший в тот момент пост губернатора Калифорнии, предстал перед избирателями как раскованный, располагающий к себе и компетентный средний американец. Он победил Картера легко и с большим перевесом. Позже, когда его спросили, нервничал ли он, ведя перед камерами дебаты с тогдашним президентом, Рейган ответил: "Нет, никаколько. Я ведь бывал на подмостках рядом с самим Джоном Уэйном".

Выступал ли Рейган перед группой слушателей, смотрел ли в объектив телекамеры или беседовал с кем-то один на один, он был способен общаться с максимальной

эффективностью. Даже в тот момент, когда Рейган, уже будучи президентом, был ранен в результате покушения и его везли на каталке в операционную, он думал о том, чтобы окружающие чувствовали себя непринужденно. Вот это слова, адресованные хирургам: "Друзья, вы обязательно должны заверить меня, что все как один являетесь республиканцами".

Рейган был хорошим руководителем, потому что обладал ясным видением перспективы, легко принимал решения и очень эффективно делегировал свои полномочия. Но великим лидером он стал именно благодаря своей неординарной способности общаться. Когда ему довелось возглавить страну, американцы знали, кто он такой, чем руководствуется и чего хочет, а потому весь народ с полной готовностью встал бок о бок с ним. Умение общаться сделало Рейгана таким лидером, за которым люди действительно хотели следовать.

## **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Даже если вы не намереваетесь в будущем стать главой государства, как это сделал Рональд Рейган, вам все равно необходимо обладать способностью общаться. От этого в очень большой степени зависит ваш успех в браке, на работе и в личных отношениях с людьми. Люди не будут следовать за нами, если не знают, чего вы хотите и куда движетесь. Вы можете стать более эффективным коммуникатором, если будете придерживаться следующих четырех основных принципов.

### **1. Упрощайте свою мысль**

Общение — это не только то, что вы говорите. Важно также и то, как вы это говорите. Вопреки тому, что толкуют некоторые спецы по обучению, ключом к эффективному общению является простота. Забудьте о том, чтобы производить на людей впечатление громкими словами или сложными фразами. Если вы хотите поддерживать с окружающими прочный контакт, то стремитесь к простоте. Наполеон Бонапарт имел обыкновение повторять своим секретарям: "Будьте ясными, будьте ясными, будьте ясными".

Последующая история про начинающего руководителя дает хорошее представление о том, в чем состоит эффективность общения. Некоего молодого лидера впервые пригласили выступить перед большой аудиторией, поэтому он решил обратиться к своему наставнику за советом по поводу того, какой должна быть хорошая речь. В ответ этот уже пожилой человек сказал: "Подготовь захватывающую вступительную часть — такую, чтобы она задела за живое каждого из слушателей. Затем сформулируй драматическое резюме и концовку, которые должны вызвать у людей желание действовать. А потом размести их настолько близко друг к другу, как это только возможно".

### **2. Умейте видеть конкретного человека**

Эффективные коммуникаторы сосредоточиваются на тех людях, с которыми им предстоит поддерживать общение. Они знают, что невозможно эффективно общаться с аудиторией, не располагая какими-то основополагающими сведениями о ней. В процессе общения с людьми — будь то отдельные индивидуумы или целые группы — непременно задавайте себе следующие вопросы: из кого состоит моя аудитория, какие проблемы их волнуют, какие из их нужд должны быть затронуты и сколько времени имеется в моем распоряжении? Если вы хотите стать лучше как коммуникатор, обязательно ориентируйтесь на аудиторию. Люди верят в великих коммуникаторов, потому что великие коммуникаторы верят в людей.

### **3. Демонстрируйте людям правду**

Всякому подлинному общению предшествует подлинное доверие. Имеются два способа вызвать доверие у своей аудитории. Во-первых, вы должны сами верить в то, что говорите. Вполне рядовые люди становятся необычайно эффективными коммуникаторами, если они не просто говорят с полной убежденностью, а пылают верой. Фельдмаршал Фердинанд Фош в свое время заметил: "Самое мощное оружие на земле — человеческая душа, пылающая огнем". Во-вторых, воплощайте в жизнь то, что говорите. Ничто не порождает большего доверия, чем убежденность, выраженная в действиях.

#### 4. Добивайтесь ответной реакции

В ходе общения никогда не забываете, что конечной целью всякой коммуникации является действие. Если вы просто вываливаете на слушателей большой объем информации, это отнюдь не означает, что вы общаетесь с ними. Каждый раз, когда вы говорите с людьми, дайте им возможность что-то почувствовать, что-то запомнить и что-то сделать. Если вы сумеете регулярно достигать успеха на всех этих трех направлениях, ваша способность вести за собой других выйдет на новый уровень.

#### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Данто Манкес-младший, президент компании MVM, следующим образом высказался о способности лидера общаться: "Лидеру приходится делать самые разные вещи посредством других, поэтому он должен уметь вдохновлять и мотивировать, вести за собой и направлять, а также слушать. Только через общение лидер способен заставить окружающих усвоить свое перспективное видение, а затем и воплотить его в жизнь". Как вы оцениваете свою способность общаться с другими? Действительно ли общение является для вас важным приоритетом? В состоянии ли вы вдохновлять и мотивировать людей? Умеете ли вы выражать свое перспективное видение, свою большую мечту таким образом, чтобы ваши люди смогли понять, усвоить и реализовать ее? Действительно ли вы способны, беседуя с людьми один на один, вступить с ними в подлинный контакт? А как обстоит дело при общении с группами? Если в глубине души вы до конца убеждены, что ваша высокая мечта, ваше видение на самом деле означают нечто по-настоящему большое, а окружающие все равно не готовы увлечься вашей идеей, то проблема может состоять в вашей неспособности к эффективному общению.

#### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы развить в себе умение общаться, поступайте следующим образом:

- Добивайтесь полной ясности. Проанализируйте письмо, служебную записку или другой документ, который вы недавно написали. Как построены в нем предложения: коротко и ясно или же витиевато и запутанно? Будут ли ваши читатели способны с ходу понять слова, выбранные вами, или же им придется рыскать по словарям? Ограничились ли вы использованием наименьшего возможного количества слов? Для настоящего специалиста по общению, для подлинного коммуникатора лучшие друзья — это простота и ясность. И когда вы станете писать свою следующую бумагу, предназначенную для общения с кем-то, постоянно держите в голове эти ключевые понятия.
- Перефокусируйте свое внимание. В течение следующей недели, общаясь с кем-либо, обратите внимание на объект своей сфокусированности. Что это: вы сами, излагаемый вами материал или же ваша аудитория? Если вы сосредоточены не на людях, то необходимо перестроиться. Думайте именно о них, об их потребностях, проблемах и желаниях. Принимайте людей такими, какие они есть, и вы станете куда лучше как коммуникатор.
- Воплощайте свою идею в жизнь. Имеются ли какие-то расхождения между тем, что вы доносите до слушателей в процессе общения, и тем, как вы поступаете? Поговорите с несколькими заслуживающими доверия людьми и спросите у них, в какой мере вы воплощаете в жизнь провозглашаемые вами идеи. Вполне может оказаться, что ваш супруг или супруга, наставник либо близкий друг смогут увидеть вещи, которые остаются вне вашего поля зрения. Примите их замечания, не занимая при этом оборонительную позицию. А затем поставьте цель внести в свою жизнь такие изменения, чтобы стать более последовательным и избавиться от внутренних противоречий.

#### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

7 апреля 1865 года президент Авраам Линкольн принял трудное решение, и ему необходимо было сообщить о нем своему генералу, находившемуся в соприкосновении с противником. На этом решении покоились все его надежды и все тяжкое бремя лидерства, которое он нес как президент страны. Воспользовавшись всем своим немалым мастерством и опытом коммуникатора. Линкольн написал следующую записку:

26

Генерал-лейтенант Грант!

Генерал Шеридан говорит: "Если нажать как следует, то Ли, я думаю, сдастся". Так давайте нажмем.

А. Линкольн

Президент не позволил, чтобы важность данного сообщения пошла во вред его простоте. Мы должны поступать точно так же.

### 3. ВОСПИТАНИЕ ХАРАКТЕРА ЛИДЕРОВ: БУДЬТЕ ТВЕРДЫМ, КАК СКАЛА

Лидерство — это способность и воля вести мужчин и женщин к единой цели, а также характер, который внушает доверие.

**Бернард Монтгомери**, британский фельдмаршал  
Никогда "ради мира и спокойствия" не отказывайтесь от собственного опыта и убеждений.

**Даг Хаммаршельд**, политический деятель и лауреат Нобелевской премии мира

#### УМЕНИЕ ИЗВЛЕКАТЬ ИЗ СВОЕГО ХАРАКТЕРА ВСЁ

Если вам довелось пользоваться услугами небольших американских аэропортов или у вас большой опыт полетов на частных самолетах различных корпораций, то вы, вероятно, видели реактивный самолет Learjet или даже летали на нем. У меня пару раз тоже была такая возможность, и полет на Learjet оставил самые приятные воспоминания. Это малые, рассчитанные на перевозку всего 5—6 пассажиров, и очень скоростные самолеты. Изнутри они выглядят похожими на узкую трубу с закрепленными на ней реактивными двигателями.

Должен признать, перелет на Learjet вызывает довольно сильные, даже пьянящие ощущения. Но для меня самое замечательное в нем — то изрядное время, которое он позволяет сэкономить. Я налетал на авиалиниях буквально миллионы километров и, увы, приучен к длительному время препровождению в аэропортах, к возне с возвратом арендованных автомобилей, к ожиданиям пересадок, к толчее на аэровокзалах и другим бесконечным задержкам. Все это может вызвать у пассажира ощущение самого настоящего кошмара. Так вот, полет на Learjet может запросто сократить время путешествия наполовину.

Отцом этого удивительного самолета был Билл Лир. Этому изобретателю, летчику, бизнесмену принадлежало более 150 патентов, в том числе на автопилот, автомобильный радиоприемник и восьмидорожечную магнитную ленту (все прочие просто невозможно перечислить). Лир по типу своего мышления являлся первопроходцем, и уже в 50-е годы он был в состоянии увидеть потенциальные выгоды от производства малых реактивных самолетов для внутрифирменного применения. Ему понадобилось несколько лет, чтобы воплотить свою мечту в реальность, и в 1963 году опытный образец реактивного самолета Learjet впервые оторвался от взлетной полосы, а в 1964 году Билл Лир поставил свой первый серийный самолет клиенту.

Лира ждал немедленный успех, и он быстро продал много самолетов. Но довольно скоро после того, как он развернул массовое производство. Лир узнал, что два самолета, которые он выпустил, потерпели аварию при загадочных обстоятельствах. Он был подавлен и разбит. На тот момент в частном владении находились 55 самолетов марки Learjet, и Лир немедленно послал всем их владельцам оповещение с требованием поставить принадлежащие им самолеты на прикол, пока он и его команда не смогут установить, что стало причиной аварий. Мысль, что возможна потеря еще большего количества жизней, была для него гораздо важнее, чем любая вредная антирекламная шумиха, которую могла бы породить подобная акция в средствах массовой информации.

Разбирая обстоятельства злополучных полетов, Лир, похоже, обнаружил потенциальную причину, но он на земле не мог проверить свою гипотезу. Существовал только один надежный способ выяснить, правильно ли он диагностировал причину неприятностей: ему следовало попытаться воссоздать данную ситуацию лично — в воздухе.

Это была опасная процедура, но Лир пошел на нее. Сидя за штурвалом своего реактивного самолета, он сознательно почти утратил управление над ним, и его едва не постигла та же участь, что и двух погибших пилотов. Но он сумел совладать с ситуацией, успешно

завершил этот испытательный полет и смог собственноручно проверить смертоносный дефект. В результате Лир придумал новый узел с целью устраниТЬ данную проблему и оснастил им все 55 самолетов, тем самым ликвидировав угрозу.

Запрет на подъем самолетов в воздух обошелся Лиру очень дорого. Кроме того, простояивание всего парка Learjet в ангарах посеяло в умах потенциальных клиентов семена сомнения. В результате ему понадобилось целых два года, чтобы восстановить свой бизнес. Но Лир никогда не сожалел о своем решении. Чтобы разрешить загадку трагических аварий, он был готов поставить на кон свой успех, свое благосостояние и даже свою жизнь — но только не свою порядочность. А для этого необходимо обладать сильным характером.

## **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

То, каким образом лидер действует в трудных жизненных обстоятельствах, многое говорит о его характере. Кризис отнюдь не обязательно формирует характер, но уж наверняка выявляет и раскрывает его. Большая беда — это своего рода переломный момент, перепутье, которое заставляет человека сделать выбор: либо проявить характер, либо пойти на компромисс. Каждый раз, когда он выбирает характер, ему удается стать сильнее, даже если это вызывает отрицательные последствия. Как отмечал писатель Александр Солженицын, "смысл земного существования — вовсе не в достижении благополучия, как мы привыкли думать, а в укреплении души". Укрепление и всестороннее развитие характера — это основное условие нашего развития не только как лидеров, но и как личностей. Что каждый человек должен знать о характере?

### **1. Характер — это больше чем просто слова.**

Любой может сказать, что он обладает цельным характером и глубокой порядочностью, но реальным индикатором является только действие. Ваш характер определяет вашу сущность. Это, в свою очередь, определяет то, как вы воспринимаете окружающий мир. Наконец, ваш способ восприятия мира определяет ваши поступки. Именно поэтому ни в коем случае нельзя отделять характер лидера от его действий. Если действия и намерения лидера непрерывно вступают в противоречие друг с другом, то нужно пристальнее приглядеться к его характеру, чтобы выяснить, почему так происходит.

### **2. Талант — это дар, зато характер — это ваш собственный выбор**

В жизни есть масса вещей, над которыми мы не властны. Мы не в состоянии выбирать себе родителей. Нам не дано влиять ни на место, ни на обстоятельства нашего рождения или воспитания. Мы не в силах пополнить список наших талантов или же повысить свой коэффициент интеллектуальности (IQ). Но вот характер себе мы действительно выбираем сами. Фактически мы творим его всякий раз, когда делаем выбор — сражаться с трудной ситуацией или же уползти от нее в кусты, согнуться перед лицом правды или выстоять под ее тяжестью, нахватывать легкие деньги или платить полную цену. Живя и ежедневно делая свой выбор, вы тем самым творите свой характер.

### **3. Характер приносит успех в отношениях с людьми**

Истинное лидерство всегда означает привлечение других людей. (Как говорит одна пословица, посвященная лидерству, "если вы думаете, что ведете за собой других, а за вами никого нет, то вы просто прогуливаетесь".) Последователи перестают доверять лидерам, если узнают, что у тех неустойчивый характер, и никогда больше не идут следом за ними.

### **4. Лидеры, не могут подняться выше ограничений, налагаемых их характером**

Вам доводилось когда-либо видеть весьма талантливых людей, которые внезапно теряли голову, добившись некоторого успеха? Ключ к этому явлению лежит опять же в характере. Стивен Бергласс, психолог из Гарвардской медицинской школы и автор книги "Синдром успеха", говорит, что люди, достигшие больших высот, но не обладающие твердым как скала стрессоустойчивым характером, неизбежно катятся вниз, к катастрофе. Он полагает, что судьбой им предназначен один или несколько из следующих четырех вариантов: высокомерие, болезненное чувство одиночества, губительный поиск приключений или

постоянные нарушения супружеской верности. Каждая из перечисленных возможностей и есть та ужасная цена, которую приходится платить за слабый характер.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Если вы оказались в одной из четырех ловушек, которые выявил Бергласс, возьмите тайм-аут. Сделайте все необходимое, чтобы избавиться хотя бы от некоторой части тех стрессов, которыми сопровождается ваш успех, и не бойтесь обратиться за профессиональной помощью к психотерапевту. Не думайте, что вы сможете выбраться из ямы, в которую провалились, с помощью дополнительных денег, возросшего престижа или просто за счет времени, которое будто бы лечит всё. Если игнорировать трещины, имеющиеся в характере, то со временем они станут только глубже и губительнее.

Но и в том случае, если вы не попали ни в одну из этих четырех ловушек, все равно полезно проанализировать состояние вашего характера. Спросите себя, соответствуют ли ваши слова действиям и всегда ли такое соответствие имеет место? Когда вы говорите, что доведете какое-то задание до конца, то всегда ли держите слово? Если пообещали детям, что сделаете какую-то вещь к моменту их выступления на школьном концерте или к футбольному матчу, то как поступаете потом? Могут ли люди доверять вашему рукопожатию так, словно это юридически оформленный договор?

Коль вы ведете других за собой дома, на работе или в местном сообществе, то должны осознавать, что самым важным из ваших активов является характер. Дж. Алан Бернард, президент компании Mid Park, заявляет: «Уважение, которое обязательно должно вызывать к себе лидерство, требует, чтобы этика лидера не порождала ни малейших сомнений. Он обязан не только всегда находиться по нужную сторону водораздела между правильным и ошибочным, но и пребывать на изрядном удалении от "серой зоны"».



Твердость по отношению к себе



Гордость за команду



Верность по отношению к другим

## **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы улучшить свой характер, действуйте следующим образом:

- Ищите трещины. Уделите некоторое время внимательному рассмотрению основных сфер вашей жизни (работы, брака, семьи, общественных обязанностей и т. д.) и отыщите те ситуации, где вы позволяли себе срезать углы, выбирать кратчайший путь, идти на компромисс или подводить людей. Запишите все подобные случаи за истекшие два месяца, которые вы сможете вспомнить.
- Выделите повторяющиеся эпизоды. Проанализируйте ответы, которые вы только что выписали. Не обнаруживается ли при этом некая закономерность, та особая область, где у вас есть слабина, и не сталкиваетесь ли вы с каким-то типом проблем, которые то и дело дают о себе знать? Выявление трафаретных, повторяющихся эпизодов поможет вам диагностировать изъяны своего характера.
- Не игнорируйте последствия своих поступков. Действия по исправлению характера начинаются в тот момент, когда вы признаете свои промахи,носите за них извинения и отвечаете за свои поступки. Составьте список всех, перед кем вы должны извиниться за свои действия, а затем искренне сделайте это.
- Перестраивайтесь. Одно дело — мужественно отвечать за свои прошлые действия и совсем другое — строить новое будущее. Теперь, когда вы определили те области, где у вас имеются слабости, разработайте план, который исключит повторение вами тех же ошибок.

## **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Один человек повел свою маленькую дочь на карнавал, где та немедленно помчалась к киоску со сладостями и попросила сахарной ваты. Когда продавец вручал ей огромную охапку желанного лакомства, отец спросил: "Дорогая, а ты уверена, что сможешь съесть все это?"

"Не волнуйся, папочка, — ответила девочка, — внутри я куда больше, чем снаружи". В этом-то и состоит истинный характер — быть по-настоящему большим внутри.

### **3.1. САМОДИСЦИПЛИНА: ПЕРВЫЙ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ НАХОДИТСЯ ПОД ВАШИМ НАЧАЛОМ, — ЭТО ВЫ САМИ**

Первая и самая важная победа — превозмочь себя. Человек, в характере которого "нет решимости, никогда не может быть назван принадлежащим самому себе... Он принадлежит любому, кто в силах сделать из него пленника.

**Джон Фостер, литератор**

#### **КОРОЛЬ КРУТЫХ ПОДЪЕМОВ**

Дорога к вершине всегда трудна. Немногим удается достичь такого положения, когда их считают одними из лучших в своем деле. О еще меньшем количестве людей думают как о самых наилучших — во все времена. Но именно этого добился Джерри Райе. Его называют лучшим спортсменом, когда-либо выступавшим в американском футболе на позиции блуждающего принимающего игрока<sup>70</sup>. И на его счету имеется целый ряд рекордов, которые доказывают это. Люди, которые хорошо знают этого спортсмена, говорят, что он очень естествен. Физические данные, дарованные ему Богом, можно смело назвать блестящими. У него есть все, что тренер хотел бы видеть у принимающего игрока. Футбольный тренер Билл Уолш, включенный в Зал Славы, сказал про Раиса: "Не думаю, что есть другой парень, равный ему по физическим данным". И все-таки одно это не сделало бы Раиса великим. Подлинным ключом к достигнутому успеху послужила присущая ему самодисциплина. Он постоянно работает над собой и шлифует свое мастерство — причем изо дня в день — больше, чем кто-либо другой в профессиональном футболе.

О способности Раиса подгонять самого себя вперед свидетельствует его опыт по преодолению крутых подъемов. Первый такой случай имел место еще в средней школе. В конце каждой тренировки Чарлз Дэвис, работавший с командой средней школы имени Б. Л. Мура, где учился Райе, имел обыкновение заставлять своих подопечных 20 раз совершать спринтерские рывки на 40-метровый холм и обратно. В один особенно жаркий и душный день, который нечасто случается даже близ Миссисипи, Райе уже после 11 пробежек был готов сдаться. Но, улизнув с лужайки и крадясь к раздевалке, он понял, что поступает плохо. "Не сачкуй, — сказал он себе. — Ведь если ты хоть раз просачкуешь, то подумаешь, что так и надо". Он вернулся, закончил свою порцию рывков и с тех пор никогда не числился в сачках.

Став профессиональным спортсменом, Джерри Райе прославился своей способностью по-спринтерски взбегать на другой крутой подъем. Он образует значительную часть трудной 4-километровой трассы в парке близ Сан-Карлоса в Калифорнии, которую Райе регулярно использует для разминки. Другие игроки высшего класса пробуют не отставать от него на этом маршруте, но все равно остаются позади; лишь изумляясь его выносливости. Но эти проблемы — лишь часть регулярных тренировочных занятий Раиса. Даже в межсезонье, когда другие игроки удят рыбу или валяются в тенечке, наслаждаясь бездельем. Райе продолжает трудиться, и его нормальная тренировка длится с 7 часов утра до полудня. Кто-то однажды пошутил: "Райе находится в такой хорошей форме, что он в состоянии сделать Джейми Ли Кёртис похожей на Джеймса Эрла Джонса".

"Чего многие парни не понимают в Джерри, так это того, что с ним футбол становится круглогодичным видом спорта, — говорит крайний защитник НФЛ Кевин Смит. — Он достиг всего, но даже в такой ситуации продолжает работать над собой. Как раз это и отличает хорошего спортсмена от великого".

Недавно Райе в своей карьере взобрался на очередной крутой подъем: он быстро сумел оправиться после тяжелой травмы. До этого Джерри на протяжении 12 футбольных сезонов ни разу не пропустил ни единой игры, что лишний раз свидетельствует о его дисциплинированности, трудовой этике и непоколебимом упорстве. Но когда 31 августа

1997 года Райе сильно-повредил себе колено, все подумали, что для него этот сезон закончен. Что ни говори, за все годы существования НФЛ только один игрок после получения сходной травмы вернулся на поле в том же самом сезоне — Род Вудсон. Он привел свое колено в порядок через 4 с половиной месяца. Райе сделал это за 3 с половиной — благодаря абсолютной выдержке, решимости и невероятной самодисциплине. Такого прежде никто и никогда не видел, причем вполне возможно, что больше и не увидит. А Райе продолжает улучшать личные рекорды и репутацию, одновременно помогая своей команде побеждать.

## **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Джерри Райе — прекрасный пример моши, таящейся в самодисциплине. Без нее невозможно ни достичь успеха, ни стать преуспевающим. И независимо от того, насколько одарен лидер, заложенный в нем талант никогда не сможет максимально развиться без применения самодисциплины. Именно она позволяет лидеру дойти до самых высоких достижений и является ключом к долговременному лидерству.

Если вы хотите принадлежать к числу тех, лидеров, одним из активов которых является самодисциплина, придерживайтесь следующей линии поведения:

### **1. Установите для себя приоритеты и никогда не забывайте о них**

Всякому, кто делает то, что должен делать, лишь в те периоды, когда находится в подходящем настроении или когда ему это удобно, никогда не суждено добиться настоящего успеха. Да и окружающие никогда не будут уважать его и следовать за ним. Кто-то однажды сказал: "Чтобы решать важные задачи, необходимы две вещи: план и некоторый дефицит времени". Будучи лидером, вы уже испытываете дефицит времени. Стало быть, теперь единственное, что вам нужно, — это план. Если вы в состоянии определить, что в действительности является для вас приоритетным, и отвлечься от всего остального, то вам станет намного легче осуществить те вещи, которые для вас по-настоящему важны. В этом и состоит сущность самодисциплины.

### **2. Сделайте своей целью дисциплинированный образ жизни**

Изучая биографию любого весьма дисциплинированного человека вроде Джерри Раиса, вы обязательно придетете к выводу, что если хотите преуспеть в жизни, то самодисциплина не может быть для вас чем-то одноразовым. Она должна стать образом жизни. Один из лучших способов достичь этого — установить для себя стандартные процедуры для систематического использования, особенно в тех областях, которые критически важны для вашего долгосрочного роста и успехов. Например, поскольку я непрерывно пишу и выступаю с лекциями, то каждый день читаю и накапливаю всевозможные материалы, рассчитанные на будущее применение. А с момента сердечного приступа, случившегося у меня в декабре 1998 года, я каждое утро занимаюсь физическими упражнениями. Указанные действия не принадлежат к разряду тех, которые будут совершаться мною только в течение какого-то времени. Я непременно стану заниматься этим каждый день на протяжении всей оставшейся жизни.

### **3. Не поддавайтесь возможным самооправданиям**

Чтобы образ жизни, основанный на дисциплине, стал для вас нормой, одна из первых задач — избавиться от любой склонности ссыльаться на обстоятельства и искать себе оправдания. Как сказал французский писатель-классик Франсуа Ларошфуко, "почти все наши ошибки более извинительны, чем методы, которые мы придумываем, чтобы скрыть их". Если у вас имеется несколько причин, из-за которых вы не можете добиться от себя самодисциплины, то нужно понять, что в действительности это не более чем набор отговорок и ни одному из этих самооправданий нельзя поддаваться, если вы как лидер хотите выйти на более высокий уровень.

### **4. Не думайте о награде, пока работа не сделана**

Публицист Майк Делани мудро замечает: "В любом виде бизнеса или отрасли промышленности, где одинаково вознаграждаются и бездельники, и трудяги, рано или

поздно обнаружится гораздо больше первых, чем последних". Если у вас отсутствует самодисциплина, то вы можете обзавестись вредной привычкой хвататься за десерт прежде чем съесть овсянку.

Следующая коротенькая история иллюстрирует силу отложенного вознаграждения. Одна пожилая чета уже успела провести несколько дней в туристическом лагере, когда на участок рядом с ними прикатила новая семья. Когда их спортивно-универсальный автомобиль остановился, оттуда вышли достаточно молодые супруги и трое детей. Один из сыновей стал поспешно разгружать сундучки со льдом и снедью, рюкзаки и прочий инвентарь, в то время как двое других быстро расставляли палатки. Через 15 минут на их делянке все было готово.

Пожилая пара была поражена. "Ничего не скажешь, ваши ребятки отлично действуют вместе", — с нескрываемым восхищением заметил сияющему папочке пожилой джентльмен. "Нужно просто придерживаться системы, ответил папочка. — Никто из них не пойдет купаться, пока они не оборудуют стоянку".

#### 5. Оставайтесь сфокусированным на результатах

Всякий раз, когда вы концентрируетесь на сложности предстоящей работы, а не на ее результатах или ожидающем вас вознаграждении, велики шансы на то, что вы потеряете всякую охоту действовать. Если вы будете слишком долго сосредоточиваться на трудностях, то у вас вместо самодисциплины появится лишь чувство жалости к себе. Посему, когда в следующий раз вы обязаны будете выполнить какое-то задание, но станете размышлять о том, что бы вам хотелось или было удобно сделать, вместо того чтобы засучить рукава и уплатить полную Цену, поменяйте свою сфокусированность. Определите, какую пользу принесут вам правильные действия, а затем с головой погружайтесь в работу.

#### ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ

Писатель-юморист Х. Джексон Браун-младший остроумно заметил: "Талант без дисциплины подобен осьминогу на роликовых коньках. Делается масса всевозможных телодвижений, но вы никогда не знаете, собирается ли это существо двинуться вперед, назад или в сторону". Если у вас есть талант и вы делаете множество телодвижений — но мало конкретных результатов, — то вам, возможно, недостает самодисциплины.

Повнимательнее присмотритесь к своему календарному графику за последнюю неделю. Сколько времени вы посвятили регулярным, дисциплинированным действиям? Сделали ли что-нибудь, способствующее вашему профессиональному росту и совершенствованию? Предпринимали ли действия, позволяющие стать здоровее? Направляли часть дохода на сбережения или инвестиции? Если вы не сделали ничего из перечисленного выше, уговаривая себя, что зайдетесь этим попозже, то вам следует поработать над своей самодисциплиной.

#### ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ

Чтобы повысить свою самодисциплину, проделайте следующее:

- Разберитесь в своих приоритетах. Подумайте, какие две или три сферы жизни являются для вас наиболее важными. Зафиксируйте их на бумаге, сопроводив теми видами и приемами самодисциплины, которые вы должны развить у себя, чтобы продолжать расти и совершенствоваться в указанных сферах. Разработайте план, позволяющий сделать эти дисциплинирующие приемы ежедневной или хотя бы еженедельной частью вашей жизни.
- Составьте перечень обоснований. Выделите время, чтобы выписать грядущие выгоды и преимущества от внедрения тех приемов дисциплины, список которых вы только что подготовили. Затем найдите для указанного перечня такое место, где вы ежедневно будете его видеть. В те моменты, когда вам не захочется действовать так, как вы наметили, перечитайте свой перечень.
- Избавьтесь от привычки к самооправданиям. Выпишите каждую причину, по которой вы могли бы вдруг оказаться не в состоянии соблюдать возложенные на себя требования.

Внимательно прочитайте список этих самооправданий. Вы должны отбросить их как пустые отговорки, каковыми они и являются. Даже если некая причина кажется вам вполне обоснованной, найдите такое решение, которое позволит перебороть ее. Не оставляйте для себя ни единого аргумента, позволяющего уклониться и просачковать. Помните: только с помощью дисциплины вы в силах реализовать свои мечты.

**ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

В одном из канадских детских садиков на стене висит следующий плакат: "Самый лучший момент посадить дерево был 25 лет назад... Второй такой момент — сегодня". Так посадите сегодня же в почву вашей жизни дерево самодисциплины.

### 3.2. МУЖЕСТВО: ОДИН ЧЕЛОВЕК, НАДЕЛЕННЫЙ МУЖЕСТВОМ, ОБРАЗУЕТ БОЛЬШИНСТВО

Мужество совершенно справедливо считается первейшим из человеческих качеств... ибо это такое качество, которое гарантирует наличие всех остальных.

Уинстон Черчилль, британский премьер-министр

#### АС ИЗ АСОВ

Что общего имеют между собой следующие три человека: автогонщик, установивший в 1914 году мировой рекорд скорости в Дейтоне, пилот, который добился самого большого числа побед в воздушных боях против немцев в первой мировой войне, и специальный советник министра обороны США, который во время второй мировой войны выжил после авиакатастрофы и 22 дней, проведенных на плоту в Тихом океане? Все эти люди благополучно преодолели опасные обстоятельства. Все они в труднейших ситуациях продемонстрировали храбрость и стальные нервы. И получилось так, что все они были одним и тем же человеком — Эдди Рикенбекером.

Ответить на вызов — уж это никогда не было для Эдди Рикенбекера сколько-нибудь большой проблемой независимо от того, являлся ли данный вызов физическим, интеллектуальным или экономическим. Отец Эдди умер, когда ему было 12 лет, и мальчик вынужден был оставить школу, чтобы стать главным кормильцем семьи. Он продавал газеты, яйца и козье молоко. Эдди трудился на стекольном и пивоваренном заводах, на обувной фабрике и в литейном цехе. Затем, еще в бытность подростком, он начал работать в качестве механика гоночных автомобилей, а в возрасте 22 лет стал участвовать в гонках. Двумя годами позже он установил мировой рекорд скорости.

Когда Соединенные Штаты вступили в первую мировую войну, Рикенбекер пробовал завербоваться как летчик, но был признан

слишком старым, а его образование — недостаточным. По указанным причинам молодой доброволец стал шофером, а затем уговорил своих командиров послать его на учебные курсы пилотов. Несмотря на то что по уровню образования Рикенбекер отставал от своих сокурсников, у которых за плечами был как минимум колледж, он превосходил товарищей как пилот. И к тому времени, когда война была закончена, за ним числилось 300 боевых часов (больше, чем у любого американского летчика), он провел 134 воздушных боя с врагом, сбил 26 аэропланов и заслужил медаль Почета, восемь крестов "За отличную службу" и французский орден Почетного легиона. Ему также присвоили воинское звание капитана и назначили командиром эскадрильи, в которой он летал.

Мастерство и доблесть Рикенбекера в воздухе позволили прессе окрестить его "асом из асов". Когда Рикенбекеру задали вопрос о его храбрости в боях, тот сознался в том, что испытывал страх. "Быть Храбрым, — сказал он, — означает делать то, чего вы боитесь. Не может быть никакой храбрости, если у вас нет страха".

Храбрость и мужество пригодились асу из асов много позже окончания первой мировой войны. В 1933 году он стал вице-президентом воздушно-транспортной компании Eastern Air Transport (позже переименованной в Eastern Airlines). В те времена все авиалинии существовали только потому, что субсидировались правительством. Но Рикенбекер считал, что они должны стать самоокупающимися. Он решил полностью изменить всю систему деятельности и ведения бизнеса в своей компании. За 2 года пребывания на посту этот ас сделал Eastern Airlines прибыльным предприятием — первым в истории авиации. А когда президент Соединенных Штатов отменил контракты всех коммерческих транспортных фирм на авиапочту, Рикенбекер взялся за ее доставку — и победил. Эдди Рикенбекер успешно возглавлял авиакомпанию Eastern Airlines на протяжении 30 лет и ушел в отставку в возрасте 73 лет. Когда 10 годами позже он умер, его сын Уильям написал: «Если бы у

него имелся девиз, то им должна была стать фраза, которую я слышал тысячу раз: "Я буду драться как тигр!"»

## ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ

Когда вы смотрите на жизнь человека, подобного Эдди Рикенбекеру, вам не может не броситься большое мужество этого человека. Легко видеть храбрость в военных героях, но она свойственна и каждому подлинному лидеру, действующему в сфере бизнеса, в правительстве или на ниве церкви. Всякий раз, когда вы наблюдаете существенный прогресс в жизни какой-либо организации, можете не сомневаться, что ее лидер принимал мужественные решения. Сам пост лидера отнюдь не дает человеку мужества, но мужество вполне может дать ему пост лидера. Так оно и было в случае капитана Эдди Рикенбекера.

У Ларри Осборна имеется следующее меткое наблюдение: "Самым поразительным в лидерах, которым присуща высокая эффективность, является то, как мало у них встречается общего. То, к чему страстно призывает один, вызывает у другого сильнейшие возражения. Но одна черта выделяет их всех: — готовность рисковать".

Когда в вашей жизни дело доходит до трудных решений, которые бросают вам вызов, помните о следующих истинах, которые характеризуют мужество:

1. Мужество начинается со сражения внутри вас Каждое испытание, с которым вы сталкиваетесь в качестве лидера, начинается с битвы с самим собой. Испытание мужеством не является здесь исключением. Как отмечает известный психотерапевт Шелдон Копп, "все сколько-нибудь существенные сражения разыгрываются внутри человека". Мужество не означает отсутствия страха. На самом деле это способность делать то, чего вы боитесь. Это наличие у себя силы покинуть знакомую почву и рвануть вперед, на неизведанные земли. Так обстояло дело в случае с Рикенбекером и так же может произойти с вами.

2. Мужество означает умение поступать правильно, а не просто ловко

Лидер движения за гражданские права Мартин Лютер Кинг-младший<sup>22</sup> провозгласил: "Истинным мерилом человека является не позиция, которую он занимает во времена комфорта и удобства, а твердость, которую он проявляет во времена вызовов и противоречий". Великим лидерам присуще хорошее знание людей, умение работать с ними и способность заставить их пойти на компромисс и трудиться вместе. Но, когда это необходимо, они умеют быть твердыми.

Мужество имеет дело с принципами, а не с одномоментным восприятием или озарением. Если вы не обладаете способностью видеть, когда нужно встать и показать свою твердость, а также убежденностью, позволяющей сделать это, вам никогда не стать эффективным лидером. Ваша приверженность потенциальному идеалу должна всегда оставаться более сильной, нежели естественное желание умиротворить и успокоить окружающих.

3. Мужество, присущее лидеру, вдохновляет его последователей быть преданными делу "Мужество заразительно, — утверждает проповедник Билли Грэм. — Когда храбрый человек демонстрирует твердость, позвоночники окружающих тоже твердеют и напрягаются". Проявление мужества любым человеком и других делает смелее. Но мужество, демонстрируемое лидером, по-настоящему вдохновляет и воодушевляет окружающих. Оно вызывает в людях желание следовать за своим руководителем. Мой друг Джим Мелладо дает этому такое объяснение: "Лидерство — это проявление мужества, которое заставляет людей поступать правильно".

4. Ваша жизнь разворачивается вширь и вглубь пропорционально вашему мужеству Страх ограничивает и сковывает лидера. Древнеримский историк Тацит написал: "Желание пребывать в безопасности противостоит каждому большому и благородному предприятию". Зато мужество обладает противоположным эффектом. Оно распахивает двери, и в этом состоит одно из его наиболее замечательных и полезных свойств. Возможно, именно поэтому британский богослов Джон Генри Ньюмен сказал: "Бойтесь не того, что ваша жизнь подойдет к концу, а того, что она никогда не начнется". Мужество не только дает вам возможность хорошо начать, но и обеспечивает лучшее будущее. Ирония

судьбы заключается в том, что и те, у кого недостает мужества, чтобы пойти на риск, и те, кто рискует, испытывают в своей жизни одно и то же количество страха. Единственное различие между ними состоит в том, что тех, кто не использует представляющиеся шансы, беспокоят самые что ни есть банальные вещи. Если вы все-таки решитесь преодолеть свои страхи и сомнения, то обязательно учитывайте это.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Элеонора Рузвельт утверждала следующее: "Каждый раз, глядя страху в лицо и преодолевая его, вы обретаете дополнительную силу, мужество и уверенность. После этого вы в состоянии сказать себе: "Я прошел через этот ужас. Я выжил и могу действовать дальше". Нужно обязательно делать то, что вы считаете себя неспособным сделать". Как вы склонны реагировать на страх? Вы принимаете его как должное? Всегда ли напряженные ситуации являются частью вашей повседневной жизни? Или же вы пока предпочитаете отступать в организованную для себя зону комфорта, где вам никогда не требуется испытывать страх? Каким образом вы должны измениться, чтобы развить в себе дух мужества и проявлять его в жизни?

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы развить в себе мужество, делайте следующее:

- Храбро встречайте трудности. Выходите из своего убежища и делайте что-нибудь рискованное просто ради развития в себе мужества. Совершите затяжной прыжок с парашютом. Выступите перед аудиторией (действие, вызывающее у многих чуть ли не самый большой страх). Сыграйте роль в пьесе. Спуститесь на плоту по бурной реке. Вскарабкайтесь на крутую скалу. Не имеет значения, что именно вы делаете, главное — столкнуться лицом к лицу с подлинным страхом.
- Поговорите с тем самым человеком. Многие люди боятся возникновения конфронтации с кем-то из подчиненных, родственников или коллег по работе. Если подобное имеет место и в вашем случае, непременно поговорите с таким человеком, причем прямо на этой неделе. Только не "наезжайте" на него и не оскорбляйте. Выскажите ему всю правду с любовью. (Вы не будете так сильно бояться сделать это, если уже успели прыгнуть с парашютом, поплавать на плоту и т. д.)
- Сделайте гигантский шаг. Возможно, вы до сих пор боялись резко поменять ход своей карьеры. Если в глубине души вы знаете, что должны сменить место работы или начать давно задуманный новый бизнес, то теперь — самое время, чтобы мужественно предпринять этот шаг. Выделите время, чтобы реально оценить всю ситуацию. Поговорите со своим супругом или супругой, с вашим давним наставником и с парочкой друзей, которым вы доверяете. Если окажется, что подобный шаг — это действительно стоящая вещь, то сделайте это.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Однажды в воскресенье Питер Картройт, известный разъездной проповедник в XIX веке, готовился прочесть проповедь, когда его предупредили, что в зале присутствует президент Эндрю Джексон, и попросили, чтобы его высказывания не носили оскорбительного характера. В ходе своего выступления этот ярый пуританин заявил следующее: "Мне сказали, что в этой конгрегации находится Эндрю Джексон. И еще меня попросили быть поаккуратнее со словами. Так вот, я должен сказать, что если Эндрю Джексон не покается в своих грехах, то он отправится прямиком в ад".

После проповеди Джексон подошел к Картройту. "Сэр, — сказал президент, — если бы я имел полк людей наподобие вас, то мог бы покорить весь мир".

Акт подлинного мужества часто дает неожиданные положительные результаты.

### 3.3. ЩЕДРОСТЬ: ОТ ВАШЕЙ СВЕЧКИ НЕ УБУДЕТ, ЕСЛИ ОНА СВЕТИТ ЕЩЕ И ОКРУЖАЮЩИМ

Никто и никогда не удостаивался почестей за то, что получил. Почести бывают наградой за то, что отдал.

**Калвин Кулидж**, американский президент

Отдавать — вот самый высокий способ жить.

**Джон Максвелл**

#### ОНА НАЧИНАЕТСЯ В СЕРДЦЕ

Когда речь заходит о щедрых людях, чьи имена приходят на ум прежде всего? Быть может, это миллионеры-филантропы, жившие на рубеже XIX — XX веков, вроде Эндрю Карнеги, Дж. П. Моргана или Эндрю Меллона? Или вы думаете о современных благотворителях типа Джоан Крок или Билла Гейтса? Эти люди и вправду отдали обществу миллионы долларов. Но я хочу познакомить вас с другой великодушной и щедрой натурой, которая отдала людям ничуть не меньше. Вы, вероятно, никогда не слышали об этой женщине, но она тем не менее символизирует глубочайшую готовность отдавать окружающим самое ценное — а такая готовность может исходить только от чистого сердца.

Ее имя — Элизабет Эллиот. В начале 1950-х годов она сопровождала группу миссионеров, направлявшихся в Эквадор с надеждой добраться до индейцев племени кечуа. В составе этой группы был молодой человек по имени Джим, который ухаживал за ней начиная еще с 1947 года. Работая бок о бок и отдавая собственную жизнь делу служения эквадорским индейцам, молодые люди в конечном итоге решили послужить счастью друг друга и поженились.

Супруги прожили вместе примерно 2 года и их дочери Валерии было всего 10 месяцев, когда Джим и четверо других миссионеров решили вступить в контакт с другим, маленьkim, но очень свирепым племенем индейцев, живущих в районе Аука. Самое первое упоминание о них относится еще к XVII веку и связано с убийством ими священника.

Имеющиеся сведения говорят о том, что аукане нападали на каждого незнакомца, чей путь пересекался с их тропами. Даже другие эквадорские индейцы избегали это небольшое племя из-за присущей ему жестокости.

Элизабет знала: отправляясь в этот район, Джим и его спутники подвергают себя большой опасности, но была полна решимости. Ведь и она, и ее муж решили посвятить свою жизнь подобному миссионерству. В течение нескольких недель пилот, обслуживавший их миссию, летал на маленьком самолете над деревенькой этого племени и сбрасывал им в качестве подарков продовольствие и прочие вещи. В их числе присутствовали даже фотографии будущих визитеров, чтобы подготовить членов племени к первой встрече.

Несколько неделями позже Джим и четверо его спутников высадились на маленьком песчаном пляже на берегу реки Курарай и разбили там лагерь. Вскоре они вступили в контакт с троими ауканами — мужчиной и двумя женщинами, которые, казалось, были настроены вполне дружелюбно. В ближайшие дни обитатели прибрежного лагеря встретились с несколькими другими туземцами. Они сообщили своим женам по радио, что, похоже, достигли существенного прогресса в своем стремлении подружиться с этим агрессивным племенем. Однако через пару-тройку дней пятеро путешественников не сумели в назначенное время выйти на связь с базовым лагерем. Их жены напрасно ждали хоть какой-то весточки от своих любимых. Проходили минуты, потом часы, а затем минул и целый день. Элизабет вместе с другими опасалась самого худшего.

В район высадки отправилась поисковая партия и передала по радио плохие новости. С самолета они заметили тело белого человека, плывущее по реке. А потом поисковики стали находить остальных миссионеров — одного за другим. С каждым из них произошло то же: они были исколоты копьями ауканов. Все пятеро мужчин оказались убитыми.

При таких обстоятельствах многие люди на месте Элизабет Эллиот отправились бы домой. Одно дело — быть готовой принести в жертву комфортную жизнь в Соединенных Штатах, чтобы помогать нуждающимся; и совершенно другое — принести в жертву собственного мужа. Но у Эллиот билось в груди по-настоящему щедрое сердце. Несмотря на постигшую ее утрату, она по-прежнему хотела помогать жителям Эквадора. Несчастная вдова осталась и служила индейцам кечуа, с которыми жила прежде.

Однако то, что случилось позднее, еще более поразительно. Другие миссионеры продолжали попытки вступить в контакт с деревней ауканов. И по истечении нескольких лет им это удалось. И тогда Элизабет Эллиот немедленно помчалась в их поселение. Вы, должно быть, думаете, что она поступила так, испытывая жажду мести? Нет, женщина приехала работать с тамошними жителями и оказывать им помощь. Эллиот жила и работала среди индейцев племени аука в течение двух лет, и многие из них с радостью принимали то послание Господней любви, которое она несла окружающим, включая двоих из тех семерых мужчин, которые принимали участие в растерзании ее мужа.

## **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Ничто не вызывает к окружающим громче и не убеждает их сильнее, чем щедрость и великодушие лидера. Разовое проявление этого качества нельзя назвать истинной щедростью. Она исходит от сердца и пронизывает каждый аспект жизни лидера, вплотную касаясь его времени, денег, талантов и имущества. Эффективные лидеры, действительно способные повести за собой, действуют, прежде всего в интересах других людей, а не исключительно в собственных целях. Взрастите в себе щедрость и культивируйте ее как неотъемлемый элемент своей жизни. Для этого необходимо:

### **1. Быть благодарными за то, что у вас есть**

Человеку трудно быть щедрым, если он не удовлетворен имеющимся. Щедрость рождается из удовлетворенности и отнюдь не растет вместе с новыми и новыми приобретениями. Рокфеллер признавался: "Я заработал миллионы, но они не принесли мне счастья". Если вы не умеете довольствоваться малым, то не будете довольны и великим. И если вы не проявляете щедрость, обладая немногим, вам не удастся внезапно измениться, когда вы разбогатеете.

### **2. Ставить на первое место своих людей**

Мерилом величия лидера является не число людей, которые служат ему, а число людей, которым служит он сам. Щедрость требует ставить на первое место других людей, а не себя. Если вы умеете делать это, то отдавать себя и все свое достояние окружающим становится намного легче.

### **3. Не позволять, чтобы желание обладать управляло вами**

По мнению моего друга Эрла Уилсона, людей можно разделить на 3 группы: имеющие, не имеющие и не расплатившиеся за то, что они имеют. Все больше и больше людей становятся рабами своей страсти к приобретательству. Писатель-публицист Ричард Фостер пишет: "Стремление обладать вещами стало в нашей культуре навязчивой идеей. Если мы владеем чем-то, то чувствуем, что можем держать это под контролем; а если мы можем держать нечто под контролем, то испытываем такое ощущение, будто оно доставляет нам больше удовольствия. Однако данная идея иллюзорна". Если вы хотите обладать властью над своим сердцем, не позволяйте накопительству обрести власть над вами.

### **4. Трактовать деньги как ресурс**

Кто-то сказал в свое время, что, когда речь идет о деньгах, человек не в состоянии победить. Если концентрируетесь на их зарабатывании, то становитесь грубым материалистом. Если вы пытаетесь сделать большие деньги, но у вас ничего не получается, вы оказываетесь неудачником. Если вам удается скопить крупную сумму и хранить ее, то вы — скряга. Если вы заработаете кучу денег и потратите их, то станете транжирой. Если вас не заботит сколачивание капитала, то вы начисто лишены честолюбия. Если же вы

сделали много денег и они остаются нерастранными к моменту вашей смерти, то вы глупец — ибо надеетесь забрать их с собой.

Единственный способ действительно победить в схватке с деньгами состоит в том, чтобы относиться к ним спокойно и проявлять щедрость, дабы совершать такие деяния, которые обладают подлинной ценностью. Как сказал Э. Стэнли Джонс: "Деньги — это прекрасный слуга, но ужасный хозяин. Если они берут над вами верх и вы оказываетесь под их магической властью, то быть вам их вечным рабом".

### **5. Вырабатывать в себе привычку отдавать**

В 1889 году миллионер-промышленник Эндрю Карнеги опубликовал эссе под названием "Евангелие богатства". В нем он написал, что жизнь богатого человека должна складываться из двух периодов: времени обретения богатства и времени его перераспределения. Единственный способ поддерживать в себе психологическую установку на щедрость состоит в том, чтобы обзавестись постоянной привычкой отдавать — отдавать свое время, внимание, деньги и ресурсы. Уже упоминавшийся Ричард Фостер советует: "Уже сам акт расставания с деньгами или каким-нибудь иным сокровищем меняет нечто внутри нас. Он уничтожает дьявольскую жадность". Если вы порабощены жадностью, то вам не дано вести за собой других и быть лидером.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Действительно ли вы являетесь щедрым лидером? Занимаетесь ли вы непрерывным поиском способов, позволяющих внести в жизнь других людей дополнительную ценность? Отдаете ли вы деньги на нечто большее, чем вы сами? А кому вы отдаете свое время? Вливают ли вы свои жизненные соки в других? Насколько вы помогаете тем, кто не в силах помочь или дать вам что-нибудь взамен? Писатель Джон Беньян утверждал: "Вы не прожили сегодняшний день, если не сделали хоть что-либо для тех, кто никогда не сможет отплатить вам". Если ответ на вышеуказанные вопросы отрицательный, то, вероятно, вы являетесь не столь щедрым лидером, каким могли бы стать.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Для развития в себе щедрости делайте следующее:

- Отдайте что-либо прямо сейчас. Выясните, какого рода властью обладает над вами как личностью имущество. Возьмите что-нибудь, представляющее для вас настоящую ценность, и отдайте тому, кто вас всерьез заботит и мог бы извлечь из указанной вещи пользу для себя. Если вы сможете сделать это анонимно — тем лучше.
- Позвольте вашим деньгам работать. Если вы знаете кого-то, наделенного перспективной идеей, позволяющей сделать нечто действительно крупное — такое, что окажет положительное воздействие на жизнь многих людей, то предоставьте указанному человеку ресурсы для того, чтобы он смог осуществить это. Позвольте вашим деньгам поработать на такое дело, которое переживает вас.
- Найдите человека, для которого вы станете наставником. Когда вы достигнете в своем лидерстве определенного уровня, самым ценным из того, что вы можете дать, станете вы сами. Найдите такого человека, в которого вы сможете "влить" собственную жизнь. А затем предоставьте ему свое время и ресурсы с тем, чтобы тот становился лучше как лидер.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Когда популярный французский писатель Доминик Лапьер впервые отправился в Индию, чтобы собрать материалы для своей новой книги, он выглядел довольно стильно — в новеньком "роллс-ройсе" Silver Shadow, который был только что куплен на деньги, полученные в счет аванса за будущую книгу. За время своего пребывания в Индии Доминик обзавелся всеми сведениями, в которых нуждался для своей книги "Город радости". Но, кроме того, он обзавелся и еще кое-чем: страстным стремлением помогать тем бедным и несчастным людям, которых он открыл для себя в этой огромной стране. Указанное открытие навсегда изменило жизнь Лапьера. Теперь он делит свое время между литературным трудом, сбором средств для бедных и раздариванием своего времени и денег

для того, чтобы помогать людям. Его нынешняя жизненная установка может быть резюмирована словами индийского поэта Рабинраната Тагора, которые напечатаны на обороте визитной карточки Лапьера: "Всё, что не отдано, потеряно". А что в данный момент теряете вы?

### 3.4. СТРАСТЬ: ПРИНИМАЙТЕ ЭТУ ЖИЗНЬ И ЛЮБИТЕ ЕЕ

Когда лидер обращается к окружающим со страстью, то обычно встречает ответную страсть.

Джон Максвелл

#### СОУС ДЛЯ ПИЦЦЫ У НЕГО В КРОВИ

В моей предшествующей книге "21 неопровергимый закон лидерства" я излагаю историю Papa John's Pizza и рассказываю про то, как компания, основанная в 1984 году Джоном Шнаттером, выросла за первые 7 лет своего существования с 1 до 46 магазинов, а затем в течение последующих семи лет — с 46 до 1600 торговых точек. Феноменальный успех, выпавший на долю указанной фирмы на протяжении второго периода ее деятельности, был порожден законом скачкообразного роста, который гласит: "Чтобы просто усилить рост, ведите за собой последователей, чтобы многократно умножить его — ведите за собой лидеров". Но в чем состоял ключ к успеху Papa John's Pizza в самом начале существования компании?

Ответ таков — в страсти. Джон Шнаттер не только ест пиццу папы Джона; он дышит, спит и живет ею. В его мыслях преобладает именно она. Аналитик известной фирмы Lehman Brothers Майкл Спайсер написал про него в журнале Success: "Пицца — это сама жизнь Шнаттера, и он воспринимает ее весьма серьезно".

Философия Шнаттера проста и даже несколько прямолинейна. "Концентрируйтесь на том, что вы умеете делать хорошо, — советует он, — и делайте это лучше, чем любой другой человек". Сам он по-настоящему хорошо делает следующее: возглавляет фирму в одном из самых быстрорастущих видов бизнеса в мире. Это доставляет ему огромное удовольствие, и он всегда находится в самой гуще событий.

Недавно он решил посетить пиццерию, которая располагается в центре Луисвилла и на правах франшизинга принадлежит его жене Аннет. Но прямо во время визита Шнаттера оказалось, что на магазин неожиданно обрушился настоящий шквал заказов. Что же он сделал? Немедленно включился в работу и на протяжении полутора часов помогал готовить пиццу. Ведь это занятие как раз и есть то, чем он обожает заниматься. Шнаттер посещает принадлежащие ему заведения 4—5 раз в неделю — часто без предварительного предупреждения — просто с целью лично удостовериться, что все идет как следует.

"Когда я в возрасте 22 лет начинал говорить о своем желании развернуть бизнес, связанный с пиццей, люди думали, что перед ними сумасшедший, — рассказывал Шнаттер. — Мелкие продавцы, оптовые торговцы, банкиры и даже некоторые из моих друзей только посмеивались, когда я говорил им, что буду открывать по 5—6 магазинов в месяц". Теперь он регулярно открывает поразительное количество торговых точек — 30 в месяц, то есть каждый божий день появляется новое место, где продается его пицца.

Но Шнаттер хочет увеличить даже эту и без того фантастическую цифру. Недавно на правах франшизы у него открылась пиццерия в Мексике, и Шнаттер собирается продвинуться в Венесуэлу, Пуэрто-Рико и на другие иностранные рынки. Он не намерен останавливаться, пока не обойдет самого крупного поставщика пиццы в мире. И это вполне может у него получиться, потому что он любит свое дело и отдает ему все, что у него есть.

#### ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ

Разного рода эксперты тратят кучу времени, анализируя, что же позволяет людям преуспеть в жизни. Часто объектом их внимания становятся оценки в дипломе о высшем образовании и престижность выдававшего его колледжа или университета, коэффициент интеллектуальности, уровень образования и другие факторы. Но важнее всего оказывается страсть. Дэвид Сарнофф утверждает, что "никто не может добиться успеха, если не любит свою работу".

Если вы присмотритесь к жизнеописаниям многих эффективных лидеров, то обнаружите, что часто эти люди не вписываются в рамки стереотипов. Например, более 50 % всех генеральных директоров и президентов 500 крупнейших американских компаний, список которых ежегодно публикует журнал Fortune, имели в колледже средний балл около 3. Почти 75 % всех американских президентов по уровню успеваемости находились в нижней половине классного списка учеников. А более 5 % из числа всех миллионеров-предпринимателей вообще не заканчивали колледж. Что же дает возможность людям, которые на первый взгляд могут показаться весьма обычными, добиваться больших достижений? Ответ таков — страсть. Ничто в жизни лидера не может заменить страсти. Давайте более пристально рассмотрим 4 важных положения, касающихся страсти, и то, что она может дать вам как лидеру:

### **1. Страсть — это первый шаг к достижениям**

Сила вашего желания определяет вашу судьбу. Подумайте как следует о великих лидерах, и вас поразит владевшая ими страсть — страсть, с которой Махатма Ганди относился к правам человека, Уинстон Черчилль — к свободе, Мартин Лютер Кинг — к равенству людей или Билл Гейтс — к новейшим технологиям. Всякому, чья жизнь выходит за рамки обычного, присуще некое большое желание. И это верно применительно к любой области: слабое желание приносит слабые результаты, так же как маленько пламя порождает мало тепла. Чем сильнее снедающее вас пламя, тем больше ваше желание и выше потенциал.

### **2. Страсть наращивает вашу силу воли**

Рассказывают, что однажды к древнегреческому философу Сократу явился некий бесстрастный молодой человек и небрежно заявил: "О великий Сократ, я пришел к тебе за знаниями".

Философ привел этого молодого человека к морю, зашел с ним на довольно глубокое место и затем окунул его в воду примерно на 30 секунд. Позволив затем юноше высунуть голову и набрать воздуха, Сократ попросил его повторить, чего же он хочет. "Знаний, о великий", — пробормотал тот. Сократ снова погрузил страждущего под воду, только теперь продержал его там немного дольше. Так продолжалось несколько раз: Сократ удерживал юношу под водой все больше времени и задавал один и тот же вопрос. Когда философ в очередной раз спросил:

"Чего же ты хочешь?" — задыхающийся молодой человек наконец утратил прежнюю бесстрастность и выкрикнул: "Воздуха! Я хочу воздуха!" "Хорошо, — ответил Сократ. — Вот теперь, если ты жаждешь знаний столь же сильно, насколько жаждешь воздуха, ты непременно получишь их".

Для страсти нет никакого заменителя. Она образует собой топливо для воли и желания. Если вы достаточно сильно жаждете чего-нибудь, то сможете найти в себе силу воли, чтобы добиться этого. Единственный путь обрести именно такое, по-настоящему горячее желание состоит в том, чтобы выработать в себе страсть.

### **3. Страсть изменит вас**

Если вы следите по пути, который диктует вам страсть, а не какие-то иные чувства и соображения, то наверняка станете более преданным делу и более продуктивным человеком. А это приведет к росту вашей способности влиять на других. В конечном итоге на окружающих будет воздействовать сила вашей страсти, в большей степени, нежели сила вашей индивидуальности.

### **4. Страсть делает невозможное возможным**

Люди устроены таким образом, что всякий раз, когда что-нибудь воспламеняет их душу, слово "невозможно" для них исчезает. Огонь в сердце возвышает буквально все в вашей жизни. Именно поэтому страстные лидеры настолько эффективны. Лидер, наделенный большой страстью и даже весьма невеликим умением, всегда превзойдет лидера, который многое умеет, но начисто лишен страсти.

## **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Несмотря на ту мощь, которая заложена в страсти, многие люди в нашем культурном кругу, как представляется, убеждены, будто страсть — это нечто такое, к чему следует относиться с подозрением. Социолог Тони Камполо отмечает: "Мы в своем национальном этосе застряли на некой специфической стадии, когда являемся не просто грубыми материалистами, но даже чем-то худшим — мы как люди становимся эмоционально мертвыми. Мы не поем с энтузиазмом, не танцуем с энтузиазмом, мы даже не грешим с подлинным энтузиазмом".

Считаете ли вы страсть чертой, характерной для вашей жизни? Просыпаетесь ли вы, испытывая чувство энтузиазма по отношению к предстоящему дню? Является ли первый день недели вашим любимым или же вы живете от выходных до выходных, проходя через ежедневную рутину будней отрешенным, словно лунатик? Как давно вы переживали такое время, когда не могли спать, потому что были слишком возбуждены, какой-то идеей?

Если страсть не характерна для вашей жизни, то вас как лидера ждут неприятности. Истина такова, что вы никогда не сможете возглавить такое дело, которое не вызывает у вас страстных чувств. Вы не сумеете разжечь огонь в своей организации, если он сначала не загорится в вас самом.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы нарастить силу своей страсти, поступайте следующим образом:

- Измеряйте себе температуру. Насколько страстно вы относитесь к своей жизни и работе? Насколько наглядно это проявляется?

Получите честную оценку степени накала ваших желаний, опросив по этому поводу несколько коллег и своего супруга или супругу. Вам не удастся стать по-настоящему страстным, пока вы не поверите, что страсть может полностью изменить вашу жизнь.

- Возвратитесь к своей первой любви. Многие люди выражают неявное согласие на то, чтобы жизнь и ее обстоятельства сбили их с пути истинного. Мысленно вернитесь назад, к тому времени, когда ваша карьера только начиналась — или даже в еще более отдаленную пору, когда вы были ребенком. Что тогда действительно задевало вас за живое? Чему вы могли посвящать долгие часы? Попытайтесь воскресить свой старый энтузиазм. А затем оцените свою нынешнюю жизнь и карьеру в свете той старой любви.
- Держитесь поближе к людям, которыми владеет страсть. Это звучит банально или даже фальшиво, но птицы одного полета действительно держатся вместе или, как говорится, свояк свояка видит издалека. Если огонь в вашей груди уже угас, найдите тех, кто сможет его разжечь. Страсть заразительна. Почкае проводите время с людьми, которые могут заразить вас этим благородным недугом.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

В 1916 году генерал Билли Митчелл, карьерный армейский офицер, был направлен в авиационное подразделение. Именно там он научился летать, и авиация стала подлинной страстью его жизни. Хотя самолеты играли в первой мировой войне незначительную роль, Митчелл смог разглядеть огромный военный потенциал авиации. После войны он начал кампанию с целью убедить армейскую элиту создавать мощные военно-воздушные силы. Раз за разом он проводил всевозможные демонстрации, наглядно показывавшие, на что способны самолеты, но встречал сильное сопротивление коллег. Расстроенный этим, Митчелл своими демаршами буквально вынудил армию поставить его в 1925 году перед трибуналом. Годом позже он ушел в отставку. И только после того, как вспыхнула вторая мировая война, Митчелл был реабилитирован — и посмертно награжден медалью Почета. Он был готов уплатить любую цену, лишь бы реализовать то, что от всей души и со всей страстью считал правильным. А как обстоит дело с вами?

### 3.5. ХАРИЗМА: ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ МОЖЕТ РЕШИТЬ ВСЁ

Как стать харизматическим лидером? Нужно больше беспокоиться о том, чтобы окружающие хорошо думали про самих себя, а не про вас.

Дэн Рейланд, вице-президент по вопросам развития лидерства, корпорация INJOY  
Мне пока не доводилось встретить человека, какой бы высокий пост он ни занимал, который бы не работал лучше и не прилагал больше усилий под воздействием похвал, нежели под воздействием критики.

Чарлз Щваб, промышленник

#### САМАЯ УМНАЯ ЛИЧНОСТЬ В АНГЛИИ

Во второй половине XIX столетия две сильные личности конкурировали за пост лидера правительства Великобритании: Уильям Гладстон и Бенджамин Дизраэли. Эти два политических деятеля были самыми настоящими соперниками. Можно представить, какие чувства они испытывали по отношению друг к другу, основываясь на следующем замечании, которое однажды сделал Дизраэли: "Хотите знать разницу между неприятностью и бедствием? Если бы Гладстон свалился в Темзу, это была бы неприятность. Но вот если бы кто-нибудь вытащил его оттуда, то можно было бы говорить о самом настоящем бедствии".

Многие люди убеждены, что Гладстон, являвшийся лидером либеральной партии на протяжении трех десятилетий, воплощал в себе все лучшие качества викторианской Англии. Изначально посвятив свою карьеру государственной службе, он был прекрасным оратором, замечательно разбирался в финансах и показал себя человеком непоколебимой морали. Гладстон становился премьер-министром Великобритании целых четыре раза, оказавшись единственным государственным мужем в истории этой страны, который удостоился подобной чести. Под его руководством Великобритания создала отличную общенациональную систему образования, провела парламентскую реформу и предоставила право голоса существенному числу своих граждан, принадлежавших к трудящимся классам.

Бенджамин Дизраэли, который назначался премьер-министром дважды, был человеком совсем иной формации. Он вступил в политику уже после достижения 30-летнего возраста и построил свою репутацию на деятельности в качестве дипломата и социального реформатора. Но его самым большим достижением стало великолепно задуманная и искусно проведенная тайная операция по покупке Великобританией акций Суэцкого канала. Хотя оба этих политика многое сделали для Англии, тем, что действительно различало их как лидеров, был присущий им подход к людям. Отличие между ними может быть лучше всего проиллюстрировано историей, рассказанной некой молодой дамой, которая как-то имела удовольствие ужинать с одним из этих соперничавших государственных деятелей, а на следующий вечер — со вторым. Когда у этой леди спросили о впечатлении, которое произвел на нее каждый из них, она сказала: "Когда я покинула столовую после того, как сидела рядом с мистером Гладстоном, мне подумалось, что он — самый умный мужчина в Англии. Но после ужина с мистером Дизраэли я подумала, что общалась с самой умной женщиной в Англии". У Дизраэли имелось свойство, которое притягивало к нему людей и порождало у них желание следовать за ним. Он обладал харизмой.

#### ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ

Большинство людей думает про харизму как про нечто мистическое, почти не поддающееся определению. Они считают, что это такое свойство, которым человек или наделяется в момент рождения, или же оно вообще не дано ему. Но это неверно. Харизма, говоря попросту, — это способность притягивать к себе людей. И ее, равно как и другие черты

характера, можно в себе развить. Чтобы превратиться в человека, который притягивает к себе других, вы должны:

### **1. Любить жизнь**

Люди обожают тех лидеров, которые обожают жизнь. Подумайте о тех, с кем вам по-настоящему хочется проводить время. Каким образом вы бы описали их? Как людей сварливых? Ожесточившихся и "прогорклых"? Не выходящих из состояния депрессии? Конечно же, нет. Ваши фавориты радуются, а не жалуются. Они относятся к жизни со всей страстью. Если вы хотите привлекать к себе людей, то должны быть похожи на тех, с кем сами любите общаться. Известный в XVIII веке проповедник Джон Уэсли отлично понимал это, когда говорил:

"Когда вы восходите на костер, дабы сжечь себя, люди с удовольствием готовы прийти, чтобы поглядеть, как вы будете гореть".

### **2. Ставить каждому человеку пятерку**

Едва ли не самое лучшее из того, что вы можете сделать для людей, а заодно и привлечь их к себе, — это ожидать от них исключительно наилучшего. Я называю это умением ставить каждому человеку пятерку. Оно помогает окружающим более высоко оценивать себя, но в то же время помогает и вам. По словам Жака Визеля, "углубленное изучение ста человек, которые стали миллионерами благодаря собственным усилиям, показало наличие у них единственного общего знаменателя. Все эти весьма преуспевающие мужчины и женщины умели видеть в людях только хорошее".

Бенджамин Дизраэли понимал данную мысль и применял ее на практике, в чем и состоял один из секретов его харизмы. Он как-то сказал: "Величайшее благо, которое вы можете сделать для другого человека, — это не просто поделиться с ним вашими богатствами, но и показать ему его собственные". Если вы цените окружающих людей, поощряете их в разных начинаниях и помогаете им реализовать свой потенциал, то они наверняка полюбят вас за это.

### **3. Дарить людям надежду**

Французский генерал Наполеон Бонапарт характеризовал лидеров как тех, кто "действует с надеждой". Подобно всем великим лидерам, он знал, что самый большой наш капитал'— это надежда. Если вы в состоянии стать человеком, который наделяет этим величайшим даром окружающих, они будут тянуться к вам и навсегда останутся благодарными.

### **4. Делиться собой и своими достоинствами**

Люди любят тех лидеров, которые делятся своими достоинствами и шагают по жизни рука об руку с приверженцами. Ведя за собой других людей, отдавайте им все, что у вас есть. Пусть ваша мудрость, ваши ресурсы и даже какие-то особенные житейские события станут и их достоянием. В этом, кстати говоря, состоит одно из моих самых любимых занятий. Например, недавно я отправился на ежегодный фестиваль рассказчиков разных занимательных историй, проходящий в Джонсборо, штат Теннесси. Это было одно из тех мероприятий, которое я уже много лет хотел посетить, и когда мне наконец удалось внести его в свой напряженный график, то я и моя жена Маргарет захватили с собой двух руководителей моей фирмы и их жен. Все мы замечательно провели время, и, что еще более важно, я сумел дополнительно внести в жизнь своих сотрудников нечто ценное, побывав бок о бок с ними на необычном и очень интересном празднике.

Когда речь заходит о харизме, то главное здесь — умение поставить себя на место другого человека. Подлинная харизма присуща тем лидерам, которые прежде, чем начать думать о себе, размышляют об окружающих и о том, что их заботит.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Как бы вы оценили себя, если речь заходит о харизме? Наблюдается ли у окружающих естественная тяга к вам? Действительно ли вы нравитесь другим? Если нет, то не исключено, что вам присущи некоторые из следующих качеств, которые препятствуют проявлению подлинной харизмы:

Гордыня. Никто не хочет следовать за лидером, который думает, будто он лучше всех на свете.

Неуверенность в себе. Если вы не чувствуете себя комфортно наедине с самим собой, то другие также будут испытывать подобное чувство.

Капризность. Если люди никогда не знают, чего от вас ожидать, они не будут ожидать ничего.

Чрезмерная требовательность. Люди уважают стремление к совершенству, но страшатся абсолютно нереалистичных ожиданий со стороны своего лидера.

Цинизм. Люди не хотят следовать за тем, кто на пути каждого луча надежды видит темное облако.

Если вы в силах избавиться от перечисленных свойств, то, стало быть, можете еще усерднее возвращать в себе качества харизматического лидера.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы стать харизматическим лидером, делайте следующее:

- Поменяйте объект своей сфокусированности. В течение нескольких последующих дней понаблюдайте за тем, как вы взаимодействуете с людьми. Разговаривая с ними, всякий раз отмечайте для себя, какая часть ваших слов сконцентрирована лично на вас. Проделайте это с тем, чтобы сместить баланс в пользу собеседника.
- Займитесь игрой под названием "первое впечатление". Попробуйте провести следующий эксперимент. Впервые сталкиваясь с кем-либо, предпримите максимум усилий для того, чтобы произвести на него или на нее хорошее впечатление. Заранее узнайте имя и фамилию этого человека. Сконцентрируйтесь на его интересах. Будьте позитивны. И, что самое важное, обращайтесь с ним как с лицом, которому вы ставите твердую пятерку. Если вы сможете поступать таким образом в течение одного дня, то сумеете делать это и каждый день, что сразу же приведет к повышению вашего авторитета как харизматического лидера.
- Делитесь с другими тем, что у вас есть. Сделайте своей долгосрочной целью готовность поделиться вашими ресурсами с другими людьми. Подумайте о том, "каким образом вы можете в этом году внести дополнительную ценность в жизнь пятерых человек из вашего окружения. Это могут быть члены вашей семьи, коллеги, сотрудники или друзья. Предоставьте в их распоряжение такие ресурсы, которые помогут им вырасти в личном и профессиональном плане, а также возьмите их с собой в поездку, изначально задуманную как сугубо личную.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Как-то Пирл Месту, самую гостеприимную хозяйку вавингтонского салона со временем непревзойденной Долли Медисон, попросили поделиться секретом того, каким образом ей успешно удается заполучать на устраиваемые у нее приемы так много богатых и знаменитых людей.

"Всё дело в словах, произносимых при встрече и прощании", — ответила она. Когда гость входил в ее дом, Пирл всегда встречала его словами: "Наконец-то вы пришли!" — а каждому, кто покидал прием, она неизменно говорила: "Мне очень жаль, что вы так быстро уходите!" Она была постоянно сфокусирована на других людях, а не на себе самой. Это и есть харизма.

## 4. ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ: ОНА ОТЛИЧАЕТ ЛЮДЕЙ ДЕЛА ОТ ПРАЗДНЫХ МЕЧТАТЕЛЕЙ

Люди не идут за теми лидерами, у которых отсутствует преданность делу. Это качество может проявляться в самых разнообразных действиях: и в том, сколько времени вы посвящаете работе, и в усилиях, затрачиваемых вами на развитие своих способностей, и в тех личных жертвах, на которые вы идете ради коллег.

Стивен Грегг, председатель правления и генеральный директор корпорации Ethix

### ПОСТАРЕВШИЙ РАНЬШЕ ВРЕМЕНИ

Пару лет назад моей жене Маргарет и мне представилась возможность провести отпуск в Италии. Нашими двумя важнейшими приоритетами были итальянская кухня и искусство. Чтобы полакомиться наиболее изысканными блюдами, мы обратились к друзьям, которые уже побывали в этой стране. Чтобы увидеть самые прекрасные творения художников, мы заручились помощью потрясающего гида и советчика — человека, который закупал произведения искусства для Метрополитен-музея в Нью-Йорке. Во время той поездки по Италии мы осмотрели много по-настоящему великих произведений. Но ни одно из них не поразило меня так, как "Давид" Микеланджело. Именно тогда я понял, почему эту статую называют шедевром.

Микеланджело прожил невероятную жизнь. Этот человек, ставший, возможно, величайшим художником западной цивилизации — и наверняка наиболее влиятельным, — был рожден, чтобы ваять. Он однажды сказал, что, когда младенцем пил молоко своей кормилицы, то вместе с ним впитал любовь к инструментам скульптора и резчика по камню. Свой первый зрелый шедевр он изваял в 21 год. А бессмертные "Оплакивание Христа" и "Давид" были закончены еще до того, как ему исполнилось 30 лет.

Когда Микеланджело исполнилось 30 лет, папа Юлий II вызвал его в Рим, чтобы тот создал величественное папское захоронение, но затем великого скульптора попросили вместо этого поработать над реализацией проекта, связанного с живописью. Вначале Микеланджело хотел отказаться, не испытывая никакого желания писать дюжину фигур на потолке маленькой часовни в Ватикане. Хотя мальчиком он обучался живописному мастерству, его подлинной страстью было ваяние. Но когда папа римский нажал на него, Микеланджело пришлось принять указанное поручение.

Ученые полагают, что конкуренты Микеланджело стремились получить данную работу, надеясь на его отказ и утрату покровительства со стороны папы римского или же рассчитывая, что, взявшись за него, он провалится и дискредитирует себя. Но после того как Микеланджело принял папское поручение, он целиком и полностью посвятил себя этому делу, расширив первоначальный проект от простого написания изображений 12 апостолов таким образом, что он стал включать более 400 фигур и 9 сцен из книги "Бытие". На протяжении 4 изнурительных лет художник лежал на спине, расписывая потолок Сикстинской капеллы. И ему, увы, пришлось уплатить за это огромную цену. Тяжкая работа навсегда повредила зрение мастера и до предела измотала его. Микеланджело сказал: "После четырех мучительных лет и создания выше 400 фигур размером более натуральной величины я чувствовал себя столь же старым и столь же утомленным, как пророк Иеремия. Мне было всего 37 лет, но друзья не узнавали меня в том старике, каким я стал".

Последующее воздействие той преданности делу, которую проявил Микеланджело, оказалось весьма далеко идущим. Он понравился своему благодетелю, папе римскому, и получил от Ватикана новые заказы. Но гораздо более важно то, в какой огромной степени его творение повлияло на все сообщество живописцев. Фрески Сикстинской капеллы были написаны Микеланджело так смело, так оригинально и так изящно, что заставили многих из его товарищей-художников, включая Рафаэля, изменить свой стиль. Специалисты по истории искусства утверждают, что данный шедевр Микеланджело навсегда изменил

направление развития живописи в Европе. И одновременно эта роспись послужила основой для столь же мощного воздействия на скульптуру и архитектуру.

Не подлежит сомнению, что громадный талант Микеланджело изначально нес в себе потенциал его грядущего величия, но при отсутствии беззаветной преданности делу его влияние оказалось бы минимальным. **Этот высочайший уровень преданности делу** можно видеть в его внимании как к мелким деталям, так и к общему виду перекрытия свода папской часовни. Когда у Микеланджело спросили, зачем он так старательно работает над изображениями, расположенными в темном углу Сикстинской капеллы, которые все равно никто и никогда не увидит, великий художник дал очень простой ответ: "Их увидит Бог".

### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Мир никогда не видел ни одного по-настоящему великого лидера, которому не хватало бы преданности делу. Вот что говорит по этому поводу Эд Макэлрой из авиакорпорации USAir: "Преданность делу дает нам новую силу. Независимо от того, что встает на нашем пути — болезнь, бедность или несчастье, мы никогда не потеряем из виду свою цель".

Что же такое преданность делу? Для каждого человека она означает что-то свое:

- для боксера — умение подняться с пола на один раз больше, чем его сбили с ног;
- для марафонца — умение пробежать еще десять километров, когда все силы иссякли;
- для солдата — умение перешагнуть через вершину холма, не ведая, что его ожидает по другую сторону;
- для миссионера — умение сказать "до свидания" своему личному комфорту, чтобы сделать лучше жизнь других;
- для лидера же она означает все вышесказанное и еще намного больше, потому что каждый, кого вы ведете за собой, зависит от вас.**

Если вы хотите стать эффективным лидером, то должны быть до конца преданы своему делу. Истинная приверженность долгу вдохновляет и притягивает окружающих. Она показывает им, что вы обладаете убежденностью. А ведь они будут верить в вас только в том случае, если вы сами верите в свое дело. Как утверждает закон вовлеченности 7, люди сначала идут за лидером и лишь после этого — за его высокой мечтой.

Какова же истинная природа преданности делу? Давайте внимательно рассмотрим три следующих соображения.

#### **1. Преданность делу берет свое начало в сердце**

Некоторые хотят, чтобы все было застегнуто на последнюю пуговицу прежде, чем у них самих появится желание по-настоящему посвятить себя решению какой-то задачи. Но любому достижению всегда предшествует полнейшая преданность делу. Мне рассказывали, что на известных скачках, носящих название Дерби Кентукки, лошадь-победитель расходует весь свой ресурс кислорода уже после первой полутора, а остальную часть дистанции проходит на одном лишь сердце. Именно поэтому все великие спортсмены признают важность этого органа. Легенда Национальной баскетбольной ассоциации Майкл Джордан объясняет, что "именно сердце отличает хорошее от великого". Если вы хотите своими действиями в качестве лидера реально изменить жизнь других людей к лучшему, то загляните в глубину своего сердца, чтобы увидеть, действительно ли вы преданы данной цели.

#### **2. Преданность делу проверяется конкретными действиями**

Одно дело — говорить про свою преданность некой цели. И совсем другое — совершать ради этого нечто конкретное. Единственное реальное мерило преданности делу — это действия. Артур Гордон признавался: "Нет ничего более легкого, чем произносить слова. И нет ничего более трудного, чем день за днем жить в соответствии с ними". Кто-то рассказывал мне про одного недавно избранного судью, который попал на указанный пост, выиграв специальные выборы в своем округе. Вступая в должность, он сказал, в частности, следующее: "Хотел бы поблагодарить 424 избирателей, которые обещали проголосовать за меня. Хочу также поблагодарить 316 человек, сказавших, что они голосовали за меня. Хочу

поблагодарить 47 человек, которые пришли в прошлый четверг на избирательные участки, чтобы принять участие в голосовании, и особенно хочу поблагодарить тех 26 добрых людей, которые действительно проголосовали за меня". А как поступаете вы, когда речь заходит о выполнении взятых на себя обязательств быть преданным какому-то делу?

### **3. Преданность делу открывает двери для достижений**

В качестве лидера вам предстоит сталкиваться с множеством препятствий и возражений — если вы уже не стоите перед ними. И непременно настанут такие времена, когда преданность делу окажется тем единственным фактором, который продвигает вас вперед. Дэвид Макналли верно подметил: "Преданность делу — это подлинный враг всякого противодействия, поскольку она означает серьезное обещание подниматься и продолжать наступление независимо от того, сколько раз вас сбивали с ног мощные удары". Если вы хотите добиться чего-нибудь действительно заслуживающего внимания, то должны быть преданы поставленной перед собой цели.

### **ВОПРОСЫ НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Когда речь заходит о преданности делу, то реально имеются только четыре типа людей:

1. Уклоняющиеся. Люди, которые не ставят перед собой никаких целей, не берут на себя обязательств и ничему не преданы.
2. Сомневающиеся. Люди, которые не знают, смогут ли они наверняка достичь поставленных целей, поэтому они боятся брать на себя обязательства и связывать себя преданностью какому-то делу.
3. Бросающие. Люди, которые начинают двигаться к цели, но выходят из игры, когда продвижение вперед становится трудным.
4. Идущие до конца. Люди, которые ставят перед собой цели, берут на себя обязательство быть им преданными и полностью платят всю цену, чтобы достичь их.

К какому из этих типов принадлежите вы? Удалось ли вам достичь своих целей? Добились ли вы всего того, что вам кажется реально осуществимым и лежащим в пределах ваших возможностей? Верят ли в вас люди и готовы ли они следовать за вами? Если ваш ответ на любой из этих вопросов отрицателен, то проблема может заключаться в присущем вам уровне преданности делу.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы повысить свою преданность делу, проделайте следующее:

- Оцените ее. Иногда мы думаем, будто до конца преданы чему-либо, в то время как наши действия свидетельствуют об ином. Возьмите свой календарь-ежедневник и приходно-расходную книгу. Не пожалейте несколько часов на внимательный анализ того, каким образом вы расходуете свое время и на что тратите деньги. Посмотрите, сколько времени вы проводите на работе, в различных учреждениях сферы обслуживания, со своей семьей, на занятиях, связанных со здоровьем и отдыхом, и т. д. Подсчитайте, сколько денег вы потратили на жизнь, на развлечения, на личное развитие и благотворительность. Все эти показатели и есть истинные меры вашей преданности своим целям. Вас может удивить то, что вы обнаружите.
- Четко решите для себя, за что стоит умирать. Вот один из вопросов, которые должен задать себе каждый лидер: "За что я готов умереть?" Если дело дойдет до крайности, то какую важнейшую вещь вы ни за что не перестанете делать независимо от того, каковы будут последствия? Проведите некоторое время в одиночестве, размышляя над указанными вопросами. Запишите те выводы, к которым вы придете. А затем посмотрите, насколько ваши действия соответствуют вашим идеалам.
- Воспользуйтесь методом Эдисона. Если для вас проблема состоит в том, чтобы совершить первый шаг на пути к выполнению взятого на себя обязательства, то попытайтесь поступить как Томас Эдисон. Когда у него рождалась хорошая идея для нового изобретения, он прежде всего созывал пресс-конференцию, чтобы объявить об этом. Затем ему ничего не оставалось, кроме как отправиться в свою лабораторию и изобрести то, о чём

он громогласно заявил. Придавайте своим планам публичный характер — и вы будете в большей мере обязаны придерживаться взятого на себя обязательства.

### ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ

Бывший профессиональный баскетболист Билл Брэдли в 15-летнем возрасте посещал баскетбольный летний лагерь, который вел Эд Макоули по прозвищу Запросто. Во время пребывания в этом лагере Брэдли услышал из уст Макоули утверждение, которое изменило жизнь юноши: "Ребята, обязательно помните, что если вы не занимаетесь совершенствованием качества своей игры на пределе своих способностей, то где-нибудь непременно найдется парень, обладающий точно такими же способностями, но работающий не щадя сил. А потом в один прекрасный день вам доведется играть друг против друга и преимущество окажется на его стороне". Скажите, а как при такой постановке вопроса выглядите вы?



Преданность к друг другу



Преданность к другу

## 4.1. СФОКУСИРОВАННОСТЬ: ЧЕМ ОНА ЧЕТЧЕ, ТЕМ ЧЕТЧЕ ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ

За двумя зайцами погонишься ни одного не поймаешь.

Пословица

### НЕТИПИЧНАЯ РАЗНОВИДНОСТЬ УЗКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

В 1998 году команды Atlanta Braves и San Diego Padres боролись между собой за главный трофей Национальной лиги бейсбола — вымпел лиги, — и мне выпало удовольствие посетить несколько матчей. В прошлом, живя в Сан-Диего, я был несгибаемым болельщиком тамошних, San Diego Padres, но, перебравшись в 1997 году в Атланту, изменил своей былой привязанности в пользу Atlanta Braves. Я страстно поддерживал их на протяжении всего сезона — пока в серии "плей-офф" они не вышли на команду из Сан-Диего. Почему же во время решающих встреч, которые играются на вылет, я вдруг изменил своей новой команде? Просто я не мог заставить себя болеть против Тони Гвинна.

Тони Гвинн — самый великий забойщик за последние 50 лет, наилучший со времен Теда Уильямса. Это кажется невероятным, но он восемь раз становился лучшим забойщиком в лиге. (Только Тай Кобб имел больше таких титулов.) В среднем за свою карьеру он добился поразительного коэффициента частоты удачных ударов, равного 0,339. Наблюдать за игрой Гвинна — это всегда радость. Ему, конечно же, суждено попасть в Зал Славы<sup>33</sup>, расположенный в Куперстоне, штат Нью-Йорк.

Увидев Тони Гвинна на улице и не зная, кто он такой, вы не догадаетесь, что перед вами профессиональный спортсмен. При его росте 180 см и весе 100 кг он не выглядит как атлет, а тем более как звезда, как это обстоит, скажем, с Марком Макгуайром<sup>34</sup>. Но не обманывайтесь на сей счет;

Гвинн — талантливый и разносторонний спортсмен, после окончания колледжа его были готовы взять не только в бейсбольную команду, но и в баскетбольную. Однако, хотя он и обладает огромным талантом, реальный ключ к его успеху лежит, несомненно, в сфокусированности.

Тони Гвинн любит не просто играть в бейсбол, а мощно подавать, и воистину посвящает себя этому делу. Каждый сезон он несколько раз перечитывает книгу Теда Уильямса "Наука подавать", которую впервые обнаружил и проштудировал еще когда учился в колледже. Тони посвящает уйму времени просмотру соответствующих видеозаписей — дома у него имеется целая видеотека, где собраны кассеты с записью самых мощных подач, особенно; и она непрерывно пополняется с помощью 5 видеомагнитофонов, на которые Тони записывает игры через спутниковую антенну. Он просматривает эти кассеты даже в дороге, находясь в своем автомобиле. Когда Гвинн выезжает на игру, он берет с собой два видеомагнитофона, чтобы записывать и монтировать каждую из своих подач. А в то время, когда он не отрабатывает подачу и не просматривает какую-то из своих бесчисленных видеокассет, Гвинн беседует об искусстве подачи с товарищами по команде, коллегами по выставочным матчам всех звезд или великими игроками вроде Теда Уильямса.

Гвинн никогда не может насытиться всем этим. Мощная подача для него — настоящая радость. Про Тони известно, что он не раз приходил на всевозможные светские мероприятия с торчащей из кармана перчаткой для подач, чтобы и здесь при случае немного потренировать замах и хватку. Но даже в те моменты, когда он не упражнялся на поле, не просматривал видеозаписи или не толковал с другими забойщиками на свою излюбленную тему, его можно было обнаружить играющим в пинг-понг или занимающимся чем-то таким, что улучшало бы координацию и развивало связь между глазом и рукой. Даже принятное им однажды решение оставаться в Сан-Диего на протяжении всей бейсбольной карьеры способствовало улучшению качества его игры. "Одно из моих достоинств состоит в том, что я знаю, сколько и чего могу вытерпеть, —

говорит Гвинн. — В Сан-Диего весьма немногое отвлекает меня от игры. Здесь не так уж много разных средств массовой информации с их вечной шумихой. Это помогает мне быть стабильным".

Стабильность — это как раз подходящее слово. Гвинн добивался коэффициента попаданий, который превышал бы 0,3, в каждом сезоне своих профессиональных выступлений, кроме одного — самого первого. Известный журналист Джордж Уилл утверждает, что для людей вроде Гвина, достигающих больших результатов в своем деле, характерно "воспитание в себе такой высокой концентрации, которая неведома большинству остальных".

### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Какими же качествами необходимо обладать для обретения той степени сфокусированности, которая требуется для того, чтобы стать по-настоящему эффективным лидером? Основное место занимают здесь приоритеты и концентрация. Лидер, который установил для себя приоритеты, но не обладает должной концентрацией, знает, что надо делать, но никогда этого не делает. Если же он располагает концентрацией, но не обладает никакими приоритетами, то совершают "много энергичных действий, но без всякого продвижения вперед. И лишь когда ему присущи оба указанных качества, тогда действительно появляется потенциал, позволяющий достичь больших свершений. Мне часто доводится встречать на руководящих постах людей, которым присуще великое мастерство в малых делах. Развивать в себе подобный подход совершенно не имеет смысла. Это эквивалентно тому, как если бы Тони Гвинн тратил все свое время на освоение премудростей перебегания между бейсбольными базами. Разумеется, Гвинн умеет неплохо перебегать от базы к базе. За время карьеры ему удалось сделать это более 300 раз, но его сила заключается не в перебеганиях. И для Гвина посвящать все свое время отработке этого действия вместо мощного удара при подаче было бы напрасной тратой и времени, и таланта.

Посему весьма важный вопрос заключается в следующем: каким образом вы должны сфокусировать свое время и энергию? Руководствуйтесь в этом деле нижеследующими принципами:

Концентрируйте 70 % ресурсов на своих сильных сторонах Эффективные лидеры, которые смогли в полной мере реализовать свой потенциал, затрачивают больше времени, сосредоточиваясь на том, в чем они преуспевают, нежели на том, что они делают не особенно хорошо. Известный эксперт по вопросам лидерства Питер Друкер отмечал следующее: "Великая тайна состоит не в том, почему люди делают разные вещи плохо, а в том, почему иногда они делают некоторые вещи хорошо. Единственное человеческое качество, которое носит универсальный и повсеместный характер, — это некомпетентность. Высокий класс всегда бывает редкостью! Никто и никогда, например, не высказывался по поводу того, что великий скрипач Яша Хейфец<sup>35</sup>, вероятно, вряд ли умел особенно хорошо играть на трубе". Чтобы добиться успеха, сосредоточьтесь на своих сильных сторонах и развивайте их. Именно этому вы должны посвятить свое основное время, энергию и ресурсы.

Концентрируйте 25 % ресурсов на новых вещах Рост тождественен изменениям. Если вы хотите стать лучше, то все время вносите изменения в свою жизнь и учитесь чему-то новому.

Это означает готовность покорить неизведанные просторы. Гвинн пришел к данному выводу несколько лет назад, после длительной беседы с Тедом Уильямсом. Старый профессионал подсказал Гвинну, что если тот научится ударять по мячу, летящему с ближней стороны от того угла площадки, откуда производится подача, то сможет стать еще лучшим игроком. Гвинн, предпочитавший пробивать по мячам с дальней стороны, занялся отработкой нового для себя удара, и его средний коэффициент попаданий ощутимо вырос. Если вы уделяете время таким новым вещам, которые как-то связаны с теми сферами, где

вы сильны, то обязательно будете расти как лидер. Не забывайте: если вы хотите расти в плане лидерства, то должны лидировать в плане роста.

Концентрируйте 5 % ресурсов на своих слабых сторонах. Никто не может полностью избежать необходимости действовать в тех областях, где он чувствует себя слабым. Однако важно минимизировать количество подобных ситуаций настолько, насколько возможно, и лидеры могут делать это, делегируя свои полномочия другим. Например, я перепоручаю всю мелкую работу своим коллегам. Команда сотрудников моей фирмы INJOY занимается всем технико-информационным обеспечением и сопровождением семинаров с моим участием. Благодаря этому в процессе их проведения я плотно занимаюсь только теми вещами, которые умею делать лучше всего, в частности — выступаю перед слушателями.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Как вы сами оцениваете свое умение фокусироваться? Не доводилось ли вам проявлять великое мастерство в малых делах? Не случалось ли потратить на устранение своих слабостей такую уйму времени, что на развитие сильных сторон у вас его просто не оставалось? И не монополизируют ли все ваше время люди, обладающие минимальным потенциалом? Если это так, то вы, вероятно, утратили сфокусированность.

- Работайте над собой. Вы являетесь своим самым крупным активом и от вас же исходит наибольший вред для вашей персоны.
- Работайте над своими приоритетами. Может случиться так, что вам надо будет сражаться за них.
- Работайте над своими сильными сторонами. Только так вы в состоянии полностью реализовать свой потенциал.
- Работайте со своими сверстниками и коллегами. Невозможно быть эффективным, действуя в одиночку.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Для улучшения своей сфокусированности действуйте следующим образом:

- Переключайтесь на свои сильные стороны. Составьте список из трех или четырех вещей, с которыми вы справляетесь на работе наиболее успешно. Какой процент времени отводите указанным занятиям? Какой процент своих ресурсов посвящаете тем областям, где по-настоящему сильны? Продумайте такой план внесения изменений в организацию своего труда, чтобы иметь возможность посвятить 70% своего времени тем сферам деятельности, которые составляют вашу силу. Если вы не в состоянии перестроиться подобным образом, то, возможно, пришло время заново оценить и пересмотреть свою профессию, место работы или служебную карьеру.
- "Закрывайте" свои слабости. Идентифицируйте три или четыре действия, которые необходимо выполнять на вашем рабочем месте, хотя вы в них не блещете. Выясните, каким образом вы можете делегировать эти работы другим сотрудникам. Потребует ли это расширения штата и найма новых служащих? Не можете ли вы наладить партнерство с коллегой по службе, чтобы разделить с ним трудные для вас обязанности? Разработайте соответствующий план.
- Создавайте перевес на главных направлениях. Рассмотрев и установив приоритеты, подумайте о концентрации. Что именно требуется от вас, чтобы перейти на следующий уровень в той главной для вас области, где вы особенно сильны? В каких новых инструментах вы нуждаетесь? Еще раз глубоко осмыслите, каким образом вы действуете сейчас, и будьте готовы принести что-либо в жертву. Время и деньги, потраченные на то, чтобы перебросить себя на следующий, более высокий уровень, — это самая лучшая инвестиция, какую только можно сделать.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Когда опытные дрессировщики хищных животных заходят в клетку со львом, то берут с собой табуретку. Почему именно табуретку? Эта мебель укрощает льва лучше всего — кроме, пожалуй, пистолета с быстродействующим снайперским.

*INTERNATIONAL NETWORK TECHNOLOGY SCHOOL*

держит перед собой табуретку, направив ее ножки в сторону львиной морды, животное пытается сконцентрироваться на всех 4 ножках сразу. Это парализует его. Рассеянное внимание и отсутствие сфокусированности на чем-то одном всегда работают против вас.

## 4.2. ИНИЦИАТИВНОСТЬ: БЕЗ НЕЕ ВЫ НЕ СТУПИЛИ БЫ И ШАГУ

Из всех вещей, которых должен бояться лидер, на первое место следует поставить самодовольство.

Джон Максвелл

### ВСЕГО ЛИШЬ ЕЩЕ ОДИН ШАГ ВПЕРЕД

Кеммонс Уилсон всегда был человеком инициативным. Он начал работать, когда ему было 7 лет, и с тех пор никогда не останавливался. На первых порах он продавал журналы, газеты и жареную воздушную кукурузу. В 1930 году, достигнув уже вполне зрелого и почтенного возраста — 17 лет, он решил попробовать себя на постоянной должности с окладом и стал работать на брокера, который торговал хлопком. Подросток зарабатывал 12 долларов в неделю тем, что по указке брокера записывал мелом нужные числа на его доске с ценами.

Когда у этого брокера открылась вакансия счетовода со ставкой 35 долларов в неделю, Уилсон подал заявление, и его перевели на новую должность. Но, открыв конверт с зарплатой, он по-прежнему обнаружил там всего 12 долларов. Он попросил прибавку и получил ее. На следующей неделе ему подкинули дополнительные 3 доллара. Когда Кеммонс спросил, почему он не получает те же самые 35 долларов, которые имеет другой счетовод, ему сказали, что фирма не станет платить такие деньги 17-летнему пацану. В ответ Уилсон предупредил начальство о своем намерении уволиться. За 75 с лишним лет его трудового стажа это был первый и последний раз, когда он работал на твердом окладе.

После этого события Уилсон зарабатывал деньги самыми разнообразными способами: он занимался детскими игрушечными бильярдами, торговал прохладительными напитками и брал в аренду торговые автоматы. И смог при этом отложить достаточно денег, чтобы построить своей матери дом. Именно тогда Уилсон понял, какой огромный потенциал таится в жилищном строительстве. В результате он стал заниматься этим бизнесом в Мемфисе и сколотил изрядное состояние, воспользовавшись плодами послевоенного строительного бума.

Инициативность Уилсона принесла ему массу денег, но пока не оказала никакого воздействия на мир — во всяком случае, до 1951 года, когда он отправился вместе со всем своим семейством провести отпуск в Вашингтоне. В ходе той поездки он на собственной шкурке узнал, в каком плачевном состоянии находится в Соединенных Штатах гостиничное дело. Вообще-то мотели стали быстро распространяться по всей стране еще начиная с 1920-х годов. Некоторые из них были вполне приличными заведениями, где могла остановиться нормальная семья. Другие сдавали кровати на сутки или часы. Проблема заключалась в том, что путешественник не знал, на какой из мотелей он натолкнется, когда решит остановиться на ночлег.

"Никогда нельзя было заранее сказать, куда ты попадешь, — вспоминал позже Уилсон. — Некоторые из подобных мест оказывались настолько убогими и запущенными, что это не поддавалось описанию. И все они брали отдельную плату за детей. Тут уж моя шотландская кровь просто вскипела". И действительно, для такого парня, как Уилсон, имевшего пятеро отпрысков, такой подход был слишком разорительным. Мотели требовали платить от 4 до 6 долларов в день за комнату плюс 2 доллара за каждого ребенка. В результате счет, который выставляли Уилсону, утраивался.

Большинство людей в такой ситуации сперва жаловались неведомо кому, а затем быстро забыли о случившемся. Но Уилсон, всегда полный инициативы, решил предпринять конкретные шаги. "Давай-ка по приезде домой начнем создавать сеть семейных отелей, — сказал он жене, — причем с такой маркой, которой люди могли бы доверять". Цель Уилсона состояла в том, чтобы построить целых 400 отелей. Однако его жена только засмеялась в ответ.

Вернувшись в Мемфис, Уилсон нанял чертежника, чтобы тот помог ему спроектировать первый отель. Уилсону хотелось, чтобы его гостиница была чистой, простой и предсказуемой. А еще ему хотелось, чтобы в ней имелось все то, чего так не хватало в той поездке самому Уилсону и его семье: в каждом номере стоял телевизор, а во дворе был бассейн. В следующем году он открыл свой первый отель в предместьях Мемфиса. На фасаде сияло его название, высеченное огромными буквами высотой 16 м — Holiday Inn. Чтобы дойти до задуманных 400 гостиниц, Уилсону потребовалось больше времени, чем он ожидал. К 1959 году у него их было уже 100. Но когда он решил воспользоваться франшизами, то есть продавать другим лицам лицензии на возведение в разных районах и эксплуатацию отелей под его фирменной маркой, число открывающихся заведений стало быстро расти. К 1964 году имелось уже 500 гостиниц Holiday Inn. В 1968 году их насчитывалась целая тысяча. А к 1972 году каждые 72 два часа где-нибудь в мире открывался очередной отель под его фирмской маркой. Эта гостиничная сеть продолжала расти и в 1979 году, когда Уилсон после сердечного приступа ушел с поста главы своей компании. "В молодые годы я был настолько голоден, — рассказывал Уилсон, — что просто вынужден был всё время что-то делать, чтобы заработать на кусок хлеба. А когда после своего сердечного приступа я ушел на пенсию, то отправился домой нюхать розы. Это продолжалось примерно месяц". Попросту говоря, инициативному человеку слишком трудно отказаться от того, чтобы по мановению его руки происходили разные события.

### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

В книге "21 неопровергимый закон лидерства" я указывал, что лидеры несут ответственность за инициирование тесной связи со своими приверженцами. Но это отнюдь не единственная область, где лидеры должны проявлять инициативу. Они должны всегда искать новые возможности и быть готовыми действовать. • Какими свойствами должны обладать лидеры, чтобы по их воле и желанию происходили некие важные события? Назову хотя бы четыре:

1. Лидеры знают, чего хотят. Пианист Оскар Левант однажды пошутил: "Как только я принимаю решение, меня начинает переполнять нерешительность". К сожалению, именно так фактически и происходит у очень многих людей. Но невозможно быть одновременно и нерешительным, и эффективным. Как сказано у Наполеона Хилла, "отправная точка всякого достижения — это страстное желание". Если вы намереваетесь стать эффективным лидером, то должны четко знать, чего хотите. Это единственный способ, позволяющий распознать подходящую возможность и не упустить свой шанс, когда он появится.

2. Лидеры мотивируют себя к действию. Имеется такое старинное высказывание: "Если хочешь — сможешь". Инициативные люди не ждут, пока кто-то другой вызовет в них мотивацию. Они сами знают, что на них и только на них лежит ответственность заставить себя покинуть привычную зону комфорта. И они делают подобный подход своей регулярной практикой. Именно поэтому человек вроде президента Теодора Рузвельта, одного из великих и инициативных лидеров XX столетия, был вправе сказать: "В истории моей жизни нет ничего блестящего или выдающегося, кроме, пожалуй, следующего: я действительно делал те вещи, которые, по моему убеждению, нужно было сделать... И когда у меня складывается твердое мнение о необходимости осуществить что-либо, я действую".

3. Лидеры готовы к большему риску. Даже когда лидеры знают, чего они хотят, и могут понудить себя к действиям, перед ними все еще остается одно непростое препятствие. Оно состоит в неготовности идти на риск. Активные люди, стремящиеся упреждать события, всегда рискуют. Но одна из причин, объясняющая, почему хорошие лидеры обладают волей к риску, заключается в понимании того, что за не проявленную инициативу тоже приходится платить цену, и немалую. Президент Джон Кеннеди утверждал: "Любой программе действий присущи риски и затраты, но они гораздо меньшие, нежели отдаленные риски и затраты, порождаемые комфортом бездействием".

4. Лидеры совершают больше ошибок. Хорошая новость для инициативных личностей состоит в том, что по их воле случаются разные полезные вещи. Плохая же заключается в том, что они делают большое количество ошибок. Основатель фирмы IBM Томас Дж. Уотсон прекрасно осознавал это, когда подметил: "Чтобы преуспеть, нужно быть готовым удвоить частоту своих неудач".

Хотя начинающие лидеры нередко испытывают неудачи, им не следует беспокоиться по этому поводу. Чем выше потенциал, тем больше вероятность неудачи. Сенатор Роберт Кеннеди резюмировал эту мысль следующим образом: "Лишь те, кто отваживаются потерпеть большую неудачу, могут прийти к большим достижениям". Если вы хотите достичь в качестве лидера чего-то по-настоящему значительного, то должны быть готовы проявлять инициативу, действовать решительно и самолично выходить на передовую.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Действительно ли вы принадлежите к числу инициаторов? Ищете ли вы сами подходящие возможности или же только ждете подходящего шанса? Полны ли вы воли и желания предпринимать активные шаги, руководствуясь лучшими из своих глубинных инстинктов? Или же вы бесконечно анализируете все на свете? Бывший председатель правления фирмы Chrysler Ли Якокка сказал: "Даже правильное решение становится неправильным, если оно принято слишком поздно". Когда вы в последний раз инициировали в ровном течении вашей жизни некий существенный всплеск? Если вы уже давно не подталкивали себя к действиям и не вышли из своей привычной зоны комфорта, то вы, возможно, нуждаетесь в том, чтобы заново пробудить в себе инициативность.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы развить в себе больше инициативности, делайте следующее:

- Измените свою психологическую установку. Если вам недостает инициативности, первым делом осознайте, что истоки данной проблемы лежат внутри вас, а не в окружающих. Выясните, по какой причине вы колеблетесь в тот момент, когда надо действовать. Вас пугает риск? Обескураживают прошлые неудачи? Или же вы не видите потенциальных выгод, которые сулит данная возможность? Найдите источник своих колебаний и займитесь им. Вы не сможете продвинуться в реальном мире, пока не сумеете продвинуться вперед внутри себя.
- Не ждите, пока подходящая возможность сама поступит в двери. Возможности не подходят к дверям и не стучатся в них. Вы должны сами выйти из своего уютного убежища и искать их. Сделайте переучет своих активов, талантов и ресурсов. Проделайте нечто такое, благодаря чему вы получите представление о собственном потенциале. Немедленно начните в течение недели посвящать каждый день поиску возможностей. Где вы видите реальные потребности? Кто заинтересован в том опыте и знаниях, которыми вы располагаете? Какая неохваченная вами группа людей чуть ли не умирает в ожидании того, что вы в состоянии предложить им? Возможности существуют повсюду.
- Сделайте следующий шаг. Одно дело — видеть возможность. И совсем другое — предпринять в этом направлении нечто конкретное. Как однажды кто-то саркастически заметил, у каждого есть большая идея, когда он стоит под душем. Но лишь немногие выходят из-под его струй, вытираются насухо и что-нибудь делают в данном направлении. Выберите наилучшую из всех возможностей, которые вы видите перед собой, и постарайтесь довести ее до конца. Не останавливайтесь, пока не сделаете все, чтобы добиться осуществления данной возможности.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

В 1947 году Лестер Уондермен был безо всяких на то оснований уволен из одного рекламного агентства Нью-Йорка. Но этот молодой человек знал, что многому может научиться у главы той фирмы Макса Сакхайма. На следующее утро Уондермен вернулся в свой кабинет и стал трудиться так же, как он делал это прежде, — но только без оплаты.

Сакхайм игнорировал его в течение месяца, однако в конечном итоге подошел к Уондермену и сказал: "Ладно, ты победил. Мне никогда не встречался человек, который в большей мере хотел бы занимать свою должность, чем получать деньги".

Уондермен продолжил свою деятельность и стал одним из самых преуспевающих рекламщиков XX столетия. Он известен как отец прямого маркетинга. Вам необходимо сделать смелый шаг сегодня, чтобы завтра полностью реализовать свой потенциал.

### **4.3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ЕСЛИ ВЫ НЕ БУДЕТЕ САМИ ВЕСТИ МЯЧ К ВОРОТАМ, ТО НЕ СМОЖЕТЕ ВОЗГЛАВЛЯТЬ КОМАНДУ**

Лидер может отказаться от всего — кроме окончательной ответственности.

**Джон Максвелл**

#### **ЕЩЕ РАЗ ПОСЕТИМ АЛАМО**

Поздней осенью 1835 года группа техасских повстанцев взяла в осаду превращенную в форт маленькую католическую миссию, которая располагалась в Сан-Антонио. К концу года мексиканские солдаты, находившиеся там, капитулировали и отступили на юг, оставив крепость в руках повстанцев. Здание этой старой церкви носило название Аламо.

Указанная военная акция подготовила почву для одного из великих героических событий в истории Соединенных Штатов. Сражение, которое произошло там в феврале — марте следующего года, является собой поучительную, историю доблести и невероятного чувства ответственности.

Битва при Аламо между американскими поселенцами и мексиканской армией была неизбежной. В течение 25 лет граждане штата Техас неоднократно пытались получить независимость от мексиканского правительства. И каждый раз туда немедленно посыпались мексиканские войска для подавления восстания. Но на сей раз дело обстояло по-иному. Форт был укомплектован решительной группой из 183 добровольцев, в состав которой входили закаленные воины и пионеры заселения американского Запада Уильям Тревис, Дэйви Крокетт и Джим Боуи. Их девизом были слова "Победа или смерть".

В конце февраля несколько тысяч мексиканских солдат, которыми командовал Антонио Лопес Санта Анна, проследовали на Сан-Антонио и осадили Аламо. Когда мексиканцы предложили защитникам Аламо капитулировать, те держались твердо. И даже после того как враг сообщил храбрецам, что им неоткуда ждать помощи и что пусть они не ждут никакой пощады, если станут сражаться, американцев не испугала эта угроза.

Когда стало ясно, что сражение неизбежно, техасцы решили обратиться за подкреплением к армии штата Техас и отправили с этой целью молодого парня Джеймса Бонхэма. Ночью он тайком выскользнул из старой миссии и проделал верхом путь в полтораста с лишним километров до Голиада, где рассчитывал получить помощь. Но когда он прибыл туда, ему сказали, что никаких войск нет и взять их неоткуда.

В течение 11 дней генерал Санта Анна во всю обстреливал Аламо. А утром 6 марта 1836 года мексиканская армия предприняла штурм старой миссии. В конце сражения ни один из 183 защитников форта не остался в живых. Но они сумели забрать вместе с собой в могилу 600 вражеских солдат.

А что же произошло с Джеймсом Бонхэмом, тем посыльным, которого осажденные отправили в Голиад? Для него не составило бы никакого труда сесть на коня и просто ускакать как можно подальше от всего этого. Но у Бонхэма было слишком развито чувство ответственности. Поэтому он отправился назад к Аламо, проник сквозь вражеские ряды и присоединился к своим товарищам, чтобы стать с ними плечом к плечу, вместе сражаться и вместе умереть.

Хотя американцы потерпели в Аламо поражение, данная битва стала поворотным пунктом в войне с Мексикой. "Помни Аламо!" — эти слова стали лозунгом, который выкрикивали участники последующих сражений, и он сплачивал все силы против генерала Санта Анны и его войск. Не прошло и двух месяцев, как штат Техас навсегда обрел независимость.

#### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

В сегодняшней американской культуре вам редко доводится видеть тот уровень ответственности, который проявили Джеймс Бонхэм и его товарищи. Люди теперь больше сосредоточиваются на своих правах, нежели на обязанностях. Размышляя по поводу

современных жизненных установок, мой друг Хэддон Робинсон заметил: "Если вы хотите разбогатеть, вложите свои деньги в надувательство всякого рода потенциальных жертв. Это самая быстрорастущая отрасль деятельности в Америке". Он указывает, что миллионы людей становятся богатыми благодаря тому, что выявляют, представляют, опрашивают, лечат, страхуют и консультируют разного рода жертв.

Хорошие лидеры никогда не берут на вооружение менталитет жертвы. Они осознают следующее: за то, кем они являются и какое место в жизни занимают, несут ответственность они сами, а вовсе не их родители, супруги, дети, правительство, начальство или сослуживцы. Эти люди встречают лицом к лицу все, что подбрасывает им жизнь, и делают максимум возможного, зная, что они получат возможность повести за собой команду только в том случае, если докажут свое умение самостоятельно довести мяч до ворот.

Посмотрите на описанные ниже характеристики людей, которым присуще чувство ответственности:

**1. Они умеют делать дело.**

Изучая людей, которые самостоятельно сумели стать миллионерами, доктор Томас Стэнли из университета штата Джорджия установил, что у всех у них есть одно общее свойство — умение упорно трудиться. Одного миллионера спросили, почему он работает 12—14 часов в день. Тот ответил : "Мне потребовалось 15 лет работы в большой организации, чтобы понять простую вещь: в нашем обществе вы работаете 8 часов в день, чтобы выжить, и если вы трудитесь ежедневно только 8 часов, то все, на что вы можете рассчитывать, — это выжить... Зато рабочее время сверх восьми часов — это прямая инвестиция в ваше будущее". Никто не может делать минимум и достигнуть при этом своего максимального потенциала.

Каким образом люди поддерживают в себе психологическую установку "это надо сделать"? Они считают, что работают на себя. Если вы хотите достигать большего и вызывать у своих приверженцев постоянно растущее доверие, настраивайте ум именно на эту волну. Такая установка может продвинуть вас достаточно далеко и высоко.

**2. Они всегда готовы идти дальше, чем нужно.**

Ответственные люди никогда не отбиваются и не протестуют: "Это не моя работа". Они готовы делать что угодно, коль это необходимо для того, чтобы в срок закончить работу. Если вы хотите преуспеть, то должны быть готовы поставить первым пунктом в своей повестке дня ту фирму или учреждение, где вы работаете.

**3. Их ведет вперед стремление к совершенству.**

Стремление к совершенству — это сильнейшая мотивация. Люди, желающие достичь совершенства и упорно работающие для его достижения, почти всегда обладают развитым чувством ответственности. И такой человек, отдавая всего себя делу, постоянно живет в ладу с самим собой. Джим Рон, известный эксперт по проблематике достижения успеха, говорит: "Стресс возникает там, где вы делаете меньше, чем можете". Поставьте себе целью высокое качество — и естественным следствием этого станет развитое чувство ответственности.

**4. Они добиваются результата независимо от ситуации.**

Непременное свойство ответственного человека — способность доводить дело до конца. В своей книге "Открытый путь" Ричард Л. Эванс пишет: "Это воистину бесценно: найти человека, который возьмет на себя ответственность, доведет работу до конца и застегнет все на последнюю пуговицу, — бесценно знать, что коль человек принял поручение, то оно будет эффективно, добросовестно и целиком выполнено". Если вы хотите вести за собой других, то должны добиваться результатов.

**ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Гилберт Арланд дает такой совет: "Когда стрелок промахивается по цели, он начинает искать причину в себе. В неудачной попытке "попасть в яблочко" никогда не бывает

виновата мишень. Чтобы поразить цель, займитесь улучшением самого себя". А хорошо ли вы "пристрелялись" к такой цели, как ответственность? Считают ли вас окружающие человеком, который доводит дело до конца? Передают ли вам люди мяч в трудных ситуациях? Действительно ли вы известны своим стремлением к совершенству? Если вам не свойственна деятельность на самом высоком уровне, то вы, возможно, нуждаетесь в специальных усилиях по развитию в себе более сильного чувства ответственности.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы повысить чувство ответственности, делайте следующее:

- Доводите каждое дело до конца. Иногда неспособность сделать это, невзирая на трудные обстоятельства, может объясняться недостатком настойчивости. Когда в следующий раз вам будут угрожать срыв крайнего срока, потеря выгодной сделки или отсутствие возможности сдвинуть какой-то проект с мертвой точки, остановитесь и подумайте, как можно справиться с данной задачей. Способны ли вы применить нестандартные подходы? Можете ли работать по вечерам или даже всю ночь? Нельзя ли позвонить коллеге, чтобы тот помог вам? Нет ли у вас возможности нанять за свои деньги одного из сотрудников вашей организации или найти себе помощника-добровольца? Творческий потенциал может привнести в вашу жизнь новое чувство ответственности.
- Признавайте, что у вас еще далеко не все в полном порядке. Если у вас имеются трудности в деле достижения совершенства, возможно, вы установили планку слишком низко. Поищите в своей личной жизни те области, где вы "пробуксовываете". Затем внесите подходящие изменения с целью сформировать более высокие стандарты. Это поможет вам поднять планку в борьбе за совершенство.
- Находите лучшие "инструменты" для совершенствования. Если вы считаете, что ваши стандарты высоки, психологическая установка верна и вы систематически и упорно трудитесь, но все равно не достигаете того, чего бы вам хотелось, — сделайте следующее. Займитесь повышением своей квалификации, посещая соответствующие занятия, читая книги и слушая аудиозаписи. Найдите хорошего наставника. Делайте все, что требуется, чтобы стать как можно лучше в том деле, которым вы занимаетесь.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Заключенный, который должен был отбывать срок в тюрьме округа Батти в Калифорнии, следующим образом объяснял представителям шерифа факт своего отсутствия в тюремной камере: "Я тренировался в прыжках с шестом и подошел так близко к стене, что нечаянно перелетел через нее и упал по другую сторону. Когда я пришел в чувство, то побежал вокруг ограждения, чтобы попробовать найти дорогу назад, но, будучи незнаком с местностью, заблудился. Следующее, что мне припоминается, — я почему-то оказался в Чико". Люди редко понимают, насколько нелепы их оправдания, пока им не доведется услышать нечто подобное от других.

## 5. КОМПЕТЕНТНОСТЬ: ЕСЛИ ВЫ РАЗОВЬЕТЕ ЕЕ В СЕБЕ, ТО ЛЮДИ ПРИДУТ К ВАМ

Компетентность идет гораздо дальше слов. Она означает способность лидера сформулировать то, что нужно, спланировать то, что нужно, и сделать то, что нужно, причем таким образом, когда другим ясно, что вам известно, как надо поступать, и им ясно, что они хотят следовать за вами.

Джон Максвелл

### ФАНФАРЫ ДЛЯ ПРОСТОГО ЧЕЛОВЕКА

Бенджамин Франклин всегда считал себя самым обычным гражданином. Он был одним из 17 детей в семье торговца и свечных дел мастера, который был далек от богатства. У него было вполне обычное детство. Он посещал школу только 2 года, в возрасте 12 лет его отдали в подмастерья к брату, который выпускал печатную продукцию и торговал ею.

Франклин упорно трудился и вел простую жизнь, руководствуясь в своих действиях 13 добродетелями, развитием которых он занимался ежедневно по специальной программе. В 20-летнем возрасте он открыл собственный печатный бизнес. Если бы Франклин был доволен своей работой в этой сфере, его имя вряд ли стало бы чем-то большим, нежели набранная мелким шрифтом сноска в истории Филадельфии. На самом же деле он прожил необычайную жизнь. Бенджамин Франклин стал одним из отцов американской независимости и великим лидером нарождающейся страны. Он был соавтором Декларации независимости, а позже участвовал в написании Парижского мирного договора и Конституции Соединенных Штатов. (Франклин оказался единственным человеком, чья подпись стоит под всеми этими документами.) И именно его выбрали во время войны за независимость для выполнения трудной и опасной секретной дипломатической миссии в Париже, цель которой состояла в том, чтобы гарантированно обеспечить американской революции военную и финансовую поддержку.

Что дало простому печатнику и торговцу с Севера страны возможность обрести столь сильное влияние среди богатых землевладельцев и арендаторов, преимущественно южан, которые возглавляли американскую войну за независимость? Я полагаю, что главную роль здесь сыграла невероятная компетентность Франклина.

Бенджамин Франклин превосходил окружающих во всем, к чему он прикасался на протяжении своей 70-летней деятельности. Когда он в 1726 году начал собственный типографский бизнес, многие считали, что Филадельфия не сможет прокормить третьего печатника, но Франклин быстро завоевал репутацию наиболее квалифицированного и трудолюбивого владельца типографии в городе. Однако сей преуспевший бизнесмен из Филадельфии не был доволен одним лишь этим достижением.

У Франклина был любознательный ум, и он непрерывно искал способы, как сделать лучше себя и других. Он расширил сферу своей деятельности и занялся издательским делом — в числе его публикаций фигурирует и широко известный "Альманах бедного Ричарда". Проводил разнообразные эксперименты с электричеством и ввел в обращение многие из терминов, до сих пор связываемых с использованием этого явления. Ему принадлежат самые разные изобретения, в том числе "пузатая" печка, катетер и бифокальные очки. А в период, когда Франклин часто путешествовал через Атлантический океан, он возложил на себя задачу нанести на карту течение Гольфстрим. Жизненную установку этого великого человека хорошо показывает афоризм, который он написал для своего уже упомянутого альманаха: "Не прячьте свои таланты. Они дарованы вам для того, чтобы использовать их. Что такое солнечные часы, если их поставить в тени?"

Наглядные свидетельства талантов Франклина многочисленны. Он помог организовать в Филадельфии первую библиотеку, создал первую в стране пожарную команду, разработал

идею максимального использования дневного света в целях экономии и при всем этом занимал много постов на правительенной службе.

В большинстве случаев способности Франклина получили признание. Но иногда ему приходилось действовать так, чтобы его компетентность говорила сама за себя. Занимаясь всяческими усовершенствованиями в области сельского хозяйства, он обнаружил, что гипс способствует лучшему росту зерновых культур и трав, но ему оказалось очень трудно убедить своих соседей в справедливости данного открытия. Каково же было его решение? Когда пришла весна, Франклин поехал на поле, расположенное вблизи дороги, собственными руками вырыл в грязной почве несколько букв, положил в эти углубления гипс, а затем высеял семена по всей площади поля. Когда люди ехали этим путем в течение последующих недель, они могли видеть зеленые буквы, которые росли гораздо более ярко, нежели остальная часть поля. Текст был совсем простым: "Сюда внесен гипс". Франклин донес свою мысль до людей.

## **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Все мы восхищаемся людьми, которые проявляют высокую компетентность, будь они мастерами ювелирного дела, спортсменами мирового класса или преуспевающими бизнесменами. Однако истина такова, что вам вовсе не обязательно стать Фаберже, Майклом Джорданом или Биллом Гейтсом, чтобы превзойти других по части компетентности. Если вы хотите по-настоящему развить в себе данное качество, то должны делать следующее:

### **1. Каждый день проявляйте свою компетентность**

Существует такое высказывание: "Кто ждет, тот всего дождется" — или по-другому: "Терпение и труд всё перетрут". К сожалению, иногда за то долгое время, пока люди тихо дожидаются исполнения своей мечты, у них почти не остается желаний. Ответственные люди не сидят сложа руки, когда чего-либо ожидают, а явным образом проявляют себя. Но по-настоящему компетентные люди идут на один шаг впереди. Они не только проявляют свои желания, но и заряжаются готовностью каждый день добиваться их осуществления — независимо от того, как они себя чувствуют, с какими обстоятельствами сталкиваются или каких трудностей ожидают на своем дальнейшем пути.

### **2. Не переставайте все время совершенствоваться**

Подобно Бенджамину Франклину, все действительно компетентные люди непрерывно учатся, растут и совершенствуются. Они достигают этого, задавая себе один-единственный вопрос: "Почему?" В конце концов, человек, который знает, как и что надо делать, всегда будет иметь работу, а человек, который знает, почему это надо делать, всегда будет начальником.

### **3. Всякое дело доводите до удачного конца**

Мне никогда не приходилось встречать человека, которого я считал компетентным и который не доводил начатое дело до конца. Держу пари, что и вам такие люди не встречались. Уилл А. Фостер отмечал: "Качество никогда не возникает случайно; оно всегда представляет собой результат ясного намерения, искреннего усилия, разумного руководства и квалифицированного исполнения; оно достигается мудрым выбором из многих альтернатив".

Действовать на высоком уровне качества — это всегда сознательный выбор, волевой акт. В качестве лидеров мы ожидаем, что наши люди пойдут до конца, когда мы перепасем мяч им. А они, со своей стороны, ожидают от нас как от своих лидеров того же самого и еще очень многоного сверх этого.

### **4. Делайте больше, чем от вас ожидают**

По-настоящему компетентные люди всегда идут дальше, чем нужно. Для них нечто вполне хорошее никогда не бывает достаточно хорошим. В своей книге "Кризис у мужчин среднего возраста" Джим Конвей пишет, что некоторые люди испытывают "ослабление потребности стать большим человеком и рост ощущения "Буду-ка я просто действовать

лучше, но не надрываться". Ни к чему, мол, отрабатывать неотразимые удары с 30 метров и выигрывать каждый матч с крупным счетом. Будем просто стараться играть прилично и не продувать бездарно и без борьбы". Лидеры не могут позволить себе относиться к жизни подобным образом. Они должны выполнить свою работу, а затем сверх этого сделать еще что-либо дополнительно, причем поступать так не эпизодически, а изо дня в день.

## **5. Воодушевляйте других**

По-настоящему компетентные лидеры не позволяют себе ограничиться всего лишь тем, чтобы на высоком уровне выполнять свои персональные обязанности. Они воодушевляют и мотивируют своих приверженцев поступать точно так же. В то время как некоторые люди рассчитывают, что их достаточно развитое индивидуальное мастерство позволит им выжить, эффективные лидеры сочетают свои навыки и умения с высокой компетентностью и тем самым выводят свои организации на новые уровни совершенства и влиятельности.

## **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Какова ваша психологическая установка, когда предстоит проделать непростую работу? Беретесь ли вы за все задания с энтузиазмом и действуете ли на самом высоком уровне своих возможностей? Или вам иногда бывает достаточно ограничиться всего лишь более или менее приличным качеством работы?

Если поразмыслить о тех, кому присуща высокая компетентность, то окажется, что в действительности речь идет только о трех типах людей:

1. Те, кто в состоянии предвидеть, какие потребности могут возникнуть.
2. Те, кто может сделать так, чтобы они и вправду возникли.
3. Те, кто может действовать так, чтобы определенные события происходили именно тогда, когда это на самом деле важно.

Если обратиться к вашей профессиональной деятельности, то в каких сферах вы систематически добиваетесь высоких результатов? Кто вы: мыслитель, деятель или ключевой игрок, на которого можно положиться? Чем вы лучше как индивидуум, тем больше тот потенциал влияния, которое вы будете оказывать на своих людей.

## **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы повысить свою компетентность, поступайте следующим образом:

- Отдавайтесь делу целиком. Если вы оказались интеллектуально или эмоционально отчужденным от своей работы, то самое время заново увлечься ею. Во-первых, повторно примите решение целиком посвятить себя работе. Обещайте самому себе уделять работе подходящее количество своего ценного времени и внимания. Во-вторых, постарайтесь выявить причину упомянутой отчужденности. Вам нужны некие новые вызовы? Или же вы находитесь в конфликте со своим начальником либо коллегами? А не кажется ли вам нынешняя должность тупиковoy? Установите подлинный источник возникшей проблемы и разработайте план ее преодоления.
- Поднимите планку повыше. Если вам не удается систематически достигать высоких результатов, пересмотрите свои личные стандарты и поднимите планку повыше. Не слишком ли низко вы метите? Не срезаете ли вы углы? Если это так, нажмите у себя в голове воображаемую кнопкуброса и поставьте перед самим собой новые, более высокие требования.
- Найдите три способа улучшить свои показатели. Никто не добивается улучшений, не занимаясь этим целенаправленно. Проведите небольшое исследование, поставив перед собой задачу найти три возможности, которые позволят вам повысить профессиональное мастерство. Затем выделите время и деньги, чтобы реализовать их на практике.

## **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Недавно я прочитал в журнале Texas Business передовую статью, где говорилось: "Мы воистину являем собой потерянное поколение, которое горячится и пыхтит, мчась что есть мочи по скоростной дороге, ведущей в никуда, и неизменно обращаясь в поисках верного направления к дорожному знаку, на котором изображен доллар. Вот единственный

стандарт, который мы признаем. У нас нет никаких неискоренимых убеждений, никаких этических границ". Вы хороши ровно настолько, насколько хороши ваши личные стандарты. Скажите, когда вы в последний раз действовали при решении какой-либо задачи на абсолютном максимуме своих возможностей, хотя о вашем достижении не мог узнать никто, кроме "вас самого?

## 6. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ: НЕЛЬЗЯ ПОЗВОЛЯТЬ ВАШИМ ПРОБЛЕМАМ ОСТАВАТЬСЯ ПРОБЛЕМАМИ

Калибр лидера можно измерить проблемами, за которые он берется. Лидер всегда ищет те, которые соразмерны ему самому.

**Джон Максвелл**

Мерилом успеха является вовсе не факт наличия у вас трудной проблемы, с которой приходится иметь дело, а вопрос, не та ли это самая проблема, что уже стояла перед вами в прошлом году.

**Джон Фостер Даллес**, бывший государственный секретарь США

### ПРОВИНЦИАЛЬНЫЙ ТОРГОВЕЦ, КОТОРЫЙ СМОГ

Как только не называли Сэма Уолтона, основателя сети универсальных торговых центров Wal-Mart. Он побывал и врагом провинциальной Америки, и губителем владельцев небольших магазинчиков на Мэйн-стрит. Некоторые мелкие магазины закрылись и ушли из бизнеса за время роста сети Wal-Mart, — соглашался Уолтон. — Тем не менее была сделана попытка превратить сей рядовой факт в большую полемику, эдакую кампанию "Спасем торговцев в маленьких городках", как будто речь идет о китах, редких американских журавлях или ком-то еще в этом роде". В действительности же правда такова, что как раз сам Уолтон и был провинциальным торговцем с Мэйн-стрит, одним из тех, за вытеснение которых с рынка его так бурно критиковали. Единственное различие между Уолтоном и его менее удачливыми коллегами состоит в том, что он оказался превосходным лидером, который был способен решать проблемы и своевременно изменяться, вместо того чтобы уходить из бизнеса.

Сэм Уолтон родился в городке Кингфиш, штат Оклахома, и рос в Колумбии, штат Миссури. Он демонстрировал свои лидерские качества уже в средней школе, где его избрали президентом ученического совета и где в качестве разыгрывающего полузащитника он привел команду по американскому футболу к беспрогрышному сезону и званию чемпиона штата, а затем повторил тот же самый подвиг со школьной баскетбольной командой как ее лидер и распасовщик — и это при росте 175 см.

Уолтон закончил колледж и проработал несколько лет, затем во время второй мировой войны служил в армии. После демобилизации он занялся розничной торговлей — тем делом, которое любил, — и вместе с женой переехал в маленький городок Бентонвилл в штате Арканзас. Именно там чета открыла магазин "Уолтон: всякая всячина за пятак и гривенник".

Бизнес шел хорошо благодаря не только напористости Уолтона, но и его умению предвидеть развитие событий. Так, он организовал свой магазин по принципу самообслуживания, что было в то время новизной. Сэм упорно трудился и продолжал расширяться. К 1960 году у него имелось уже 15 магазинов. Но как раз в это самое время его конкурент Херб Гибсон стал создавать в северо-западном Арканзасе магазины, продающие товары по сниженным ценам. Они напрямую конкурировали с магазинами Уолтона, где торговали мелкими товарами, придерживаясь стандартной шкалы цен.

"Реально у нас имелось только 2 варианта выбора, — рассказывал позднее Уолтон, — либо оставаться в бизнесе магазинов мелких товаров со стандартными ценами и оказаться захлестнутыми волной скидок, либо самим создавать магазины, торгующие со скидками. В итоге я начал разъезжать по всей стране, изучая указанный подход... И вот 2 июля 1962 года, сделав это в Роджерсе, штат Арканзас, прямо на шоссе, ведущем из Бентонвилла, мы открыли торговый центр Wal-Mart номер 1".

Вскоре Уолтон добавил к нему новые магазины. Его сеть универмагов Wal-Mart была небольшой по сравнению с некоторыми другими, которые начали организовываться примерно в то же время (Kmart, Target и Wooico), но росла намного быстрее. Это

порождало очередную проблему. Уолтон понял, что ему нужно улучшить в своих магазинах систему планирования и распределения. Вместе со своими людьми он решил данную проблему, создав базовые центры распределения. Этот шаг, сопровождавшийся компьютеризацией, позволил им заказывать товары крупным оптом, отслеживать потребности каждого магазина и поставлять им нужные позиции быстро и эффективно. А когда издержки на новое оборудование и сами здания вновь созданных центров распределения стали причиной тяжелого долгового бремени, указанная ситуация рассматривалась просто как еще одна проблема, подлежащая решению. И Уолтон нашел его, сделав в 1970 году свою фирму публичной.

Когда в 1992 году он умер, его компания владела более чем 1700 магазинами в 42 штатах и Мексике. Сэм Уолтон, владелец магазина мелкой торговли в провинциальном городке, в Америке стал розничным продавцом номер один. Да и после его смерти компания продолжает стремительно расти: лидерство Уолтона все еще обеспечивает решение проблем по мере их возникновения и позволяет сети магазинов Wal-Mart и второй его сети розничной торговли под названием Sam's Club расти и продвигаться вперед.

## **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Эффективные лидеры вроде Сэма Уолтона всегда идут навстречу каждому вызову. В этом и состоит одно из свойств, которые отличают победителей от нытиков. В то время как другие розничные торговцы жаловались на конкурентов, Уолтон решил возникшие проблемы за счет присущего ему творческого потенциала и упорства.

Независимо от того в какой области действует лидер, ему предстоит столкнуться с проблемами. Они неизбежны по трем причинам. Во-первых, мы живем в мире, которому свойственны постоянно возрастающая сложность и многообразие. Во-вторых, мы взаимодействуем с людьми, причем с самыми разными. И в-третьих, мы не в состоянии управлять всеми ситуациями, с которыми нам приходится иметь дело.

Лидеры, обладающие способностями хорошо решать проблемы, проявляют следующие 5 свойств:

### **1. Они предвидят проблемы**

Поскольку проблемы неизбежны, хорошие лидеры ожидают и предвидят их. Всякий, кто рассчитывает, будто предстоящая дорога окажется гладкой, обречен непрерывно, обнаруживать очередную неприятность. Я слышал весьма показательную в данном случае историю про Дэвида Ливингстона<sup>64</sup> — миссионера, разъезжавшего по Африке, которая хорошо иллюстрирует, какого рода психологическая установка нужна лидерам. Руководитель миссионерской организации, которая хотела послать доктору Ливингстону помощников, написал ему: "Известна ли вам хорошая дорога к тому месту, где вы находитесь? Если да, то мы хотели бы послать других людей присоединиться к вам". Ливингстон ответил: "Если у вас такие люди, которые прибудут сюда только зная, что здесь имеется хорошая дорога, то мне они не нужны. Мне нужны люди, которые прибудут сюда, даже если никакой дороги вообще нет". Если вы поддерживаете у себя позитивную установку, но все-таки ведете планирование в расчете на худшее, то будете всегда полностью готовы решать проблемы, которые непременно возникнут на вашем пути.

### **2. Они принимают правду такой, какой она есть**

Люди реагируют на проблемы разными способами: отказываются принимать их; принимают их и затем приспосабливаются к ситуации; и, наконец, принимают их и пробуют изменить ситуацию к лучшему. Лидеры всегда должны поступать именно третьим способом.

Радиожурналист Пол Харви сказал: "Во времена, подобные нынешним, полезно помнить, что всегда имели место времена, подобные нынешним". Ни один лидер не в состоянии одновременно прятать голову в песок и вести своих людей за собой, прокладывая путь сквозь бурные воды. Эффективные лидеры всегда мужественно встречают возникшие проблемы.

### **3. Они видят полную картину**

Лидеры должны постоянно иметь перед глазами полную картину. Они не могут себе позволить, чтобы их захлестнули и ошеломили эмоции. Равным образом они не имеют права настолько застрять в деталях и мелочах, чтобы потерять из виду то, что является действительно важным. Литератор Альфред Арманд Монтапер писал: "Большинство людей видят перед собой препятствия; немногие видят цели; история фиксирует успехи последних, в то время как для первых наградой становится забвение".

### **4. Они все делают по порядку**

Ричард Слома дает следующий совет: "Никогда не пытайтесь решить все проблемы сразу — выстройте их по порядку и решайте одну за другой". С неприятностями чаще всего сталкиваются те лидеры, которые сперва испытывают чувство подавленности их размахом, а затем начинают по-дилетантски барахтаться, стараясь разом решить все возникшие проблемы. Если перед вами стоит множество проблем, удостоверьтесь, что вы действительно справились с той, которой занимаетесь сейчас, и лишь затем переходите к следующей.

5. Они не отступают от главной цели, когда оказываются на спаде Эффективные лидеры понимают принцип продвижения по жизни "от пика до пика". Главные решения они принимают в период своего подъема и избегают делать это в смутные времена. Как говорит защитник Национальной футбольной лиги Боб Чристиан, "решение насчет того, не пора ли мне уйти из спорта, я никогда не принимаю во время пребывания на тренировочных сборах". Он знает, что не время сдаваться, когда находишься не в самой лучшей ситуации.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Писатель-публицист Джордж Мэтью Адаме указывал: "Нет в вашей жизни ничего важнее того, что и как вы думаете. Это важнее, чем то, сколько вы зарабатываете, важнее, чем место, где вы живете, важнее, чем ваше общественное положение, и важнее, нежели то, каким образом кто-либо думает о вас". Каждая возникающая проблема позволяет лучше узнать самого себя. Она показывает, каким образом вы думаете и из какого материала сделаны.

Скажите, как вы реагируете, когда остаетесь один на один с проблемой? Игнорируете ее и надеетесь, что она рассосется сама собой? Чувствуете себя бессильным решить ее? Имеется ли у вас в прошлом такой печальный опыт, когда вы пытались решить некую проблему, но потом спасовали? Или же вы с готовностью беретесь справиться с любой? Способность эффективно решать проблемы приобретается на базе опыта противостояния препятствиям и их преодоления. Каждый раз, когда вам удается решить очередную проблему, вы немного совершенствуете свое умение в этом деле. Но если вы никогда не предпринимали попыток решить проблему, не терпели неудач и не пытались снова и снова победить, вам никогда не удастся стать мастером в этом деле.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы научиться лучше решать проблемы, делайте следующее:

- Ищите трудности. Если вы до этого избегали проблем, немедленно покиньте свое убежище и займитесь их поиском. Ваше умение справляться с трудностями будет совершенствоваться только в том случае, если вы станете приобретать конкретный опыт борьбы с ними. Найдите ситуации, которые нуждаются в наведении порядка, придумайте несколько жизнеспособных подходов и затем расскажите о них лидеру с хорошим опытом решения проблем. На основе его суждений вы сможете понять, каким образом этот человек мыслит при столкновении с трудностями, и почертнуть нечто полезное для себя.
- Разработайте метод. Некоторым людям тяжело дается решение разного рода проблем, потому что они не знают, как за них взяться. Попробуйте использовать подход, который я называю РАСТР: РАЗБИРАТЕЛЬСТВО — потратьте нужное время для выявления реальной проблемы.

АНАЛИЗ — выясните, что делали в сходной ситуации другие люди.

**СОДЕЙСТВИЕ** — сделайте так, чтобы ваша команда изучила все аспекты проблемы.

**ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД** — с помощью "мозговой атаки" предложите несколько решений.

**РЕАЛИЗАЦИЯ** — реализуйте наилучшее решение.

- Окружите себя теми, кто умеет решать проблемы. Если вы не принадлежите к числу специалистов по качественному решению проблем, пригласите в свою команду тех, кто это умеет делать. Они сразу же "прикроют" вас, и, кроме того, вы сможете многому научиться у них.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

Боксер Джин Танни стал чемпионом мира в тяжелом весе, победив Джека Демпси. Большинство людей не знают, что в первые годы своей боксерской карьеры Танни действовал в качестве нокаутера — исключительно за счет мощных ударов. Но перед тем как перейти в профессионалы, он сломал обе руки. И доктор, и менеджер сказали Танни, что в результате этой травмы ему никогда не удастся стать чемпионом мира. Но их слова не испугали боксера. "Раз я не могу стать чемпионом как нокаутер, — сказал он, — то я буду им как боксер". Танни многому научился и стал, чуть ли не самым техничным боксером из всех, кто когда-либо становился чемпионом мира. Никогда не позволяйте другим воздвигать препятствия на пути, который ведет к вашей мечте.

## 7. ПЕРСПЕКТИВНОЕ ВИДЕНИЕ: ВЫ МОЖЕТЕ ДОСТИЧЬ ТОЛЬКО ТОГО, ЧТО В СОСТОЯНИИ УВИДЕТЬ

Присущее великому лидеру мужество, позволяющее ему воплотить в жизнь свое видение, берет начало в страсти, а не в должности.

**Джон Максвелл**

Будущее принадлежит тем, кто видит возможности прежде, чем они станут очевидными.

**Джон Скалли**, бывший генеральный директор фирмы Pepsi и компьютерной фирмы Apple

### НИКАКОЙ ОБЛЕЗЛОЙ КРАСКИ. И ВСЕ ЛОШАДКИ СКАЧУТ

Одним из великих мечтателей XX столетия по всей справедливости можно назвать Уолта Диснея. Разумеется, человек, который сумел создать первый звуковой мультфильм, первый цветной мультитик и первый полнометражный мультипликационный кинофильм, наверняка принадлежит к числу тех, кто видит далеко и питает перспективные мечты. Но величайшими шедеврами перспективного видения, продемонстрированного Диснеем, явились "Диснейленд" и "Мир Уолта Диснея". Причем искра, из которой разгорелась эта его мечта, вспыхнула в совершенно неожиданном месте.

Давным-давно, когда обе дочери Уолта были совсем юными, он имел обыкновение в субботу перед обедом брать их в Луна-парк с аттракционами, расположенный неподалеку от Лос-Анджелеса. Его девочки обожали ходить туда, да и сам Дисней тоже. Такое местечко, где царит замечательная атмосфера: запах жареной кукурузы и сахарной ваты, яркие краски на плакатах, рекламирующих самые необычные развлечения, и визг ребятни, когда тележки на "русских горках" круто пикируют вниз, — настоящий рай для ребенка.

Особенно сильно очаровывала Уолта карусель. Подходя к ней, Дисней издал видел расплывшиеся очертания ярких фигурок, мчащихся по кругу под звуки энергичной мелодии, которая исполнялась на каллиопе. Но когда он подходил ближе и карусель останавливалась, оказывалось, что глаза обманывали его. Теперь он

видел потрепанных лошаденок, покрытых потрескавшейся и облезлой краской. Причем вверх и вниз подпрыгивали только те из них, что образовывали внешний ряд. Другие стояли безжизненно и уныло, накрепко привинченные к полу.

Разочарование знаменитого мультипликатора явилось источником его вдохновения на великое видение. Перед мысленным взором Диснея возник красочный парк с аттракционами, где иллюзия не исчезла, где дети и взрослые могли наслаждаться атмосферой карнавала, не видя захудалой оборотной стороны, которая сопутствует некоторым циркам или разъездным массовым развлечениям. Эта его мечта и стала "Диснейлендом". Как написал Ларри Тейлор в своей книге "Будь апельсином", видение, посетившее в тот миг Уолта, можно было в сжатом виде сформулировать так: "Никакой облезлой краски. И все лошадки скачут".

### ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ

Перспективное видение — это для лидера буквально всё. Оно абсолютно обязательно. Почему? Потому, что ведет за собой лидера, окрашивает цель в яркие тона. Оно подбрасывает топливо в огонь, пылающий внутри лидера, брызжет искрами и тянет его вперед. Оно же служит маяком для тех, кто следует за ним. Покажите мне лидера без перспективного видения, и я покажу вам того, кто на самом деле никуда не движется. В лучшем случае он странствует по кругу. Чтобы поглубже разобраться в том, что же такое перспективное видение и как оно становится неотъемлемой частью жизни хорошего лидера, нужно хорошо понимать следующее:

#### 1. Перспективное видение исходит изнутри

Когда я выступаю с лекциями на конференциях и семинарах, иногда кто-нибудь возьмет да и попросит, чтобы я изложил ему, какой мне видится в перспективе его организация. Но я не могу сделать этого. Невозможно купить, выпросить или одолжить перспективное

видение у кого-то. Оно должно исходить изнутри человека. Для Диснея такое видение никогда не было проблемой. Благодаря своему творческому потенциалу и стремлению к совершенству он всегда отчетливо видел то, что может и должно случиться.

Если вам недостает умения видеть отдаленную перспективу, загляните внутрь себя. Извлеките оттуда свои естественные таланты и желания. Обратитесь к своему призванию, если оно у вас имеется. А коль и после этого вас все равно не посетит ощущение вашего собственного, персонального видения, обдумайте вариант "подключения" к лидеру, чье перспективное видение резонирует с вашим. Станьте его партнером. Именно этим занимался брат Уолта Диснея Рой. Он был хорошим бизнесменом и руководителем, который мог делать дело, однако личностью, от которой исходило перспективное видение, являлся Уолт. Зато в tandemе они составляли просто непобедимую команду.

## **2. Перспективное видение тянется из вашего прошлого**

Умение видеть перспективу не является неким мистическим качеством, которое берется из вакуума, как это, похоже, полагают некоторые люди. Оно произрастает из прошлой биографии лидера и из истории людей, находящихся вокруг него. Именно так обстояло дело в случае Диснея. Но это верно и для всех прочих лидеров. Поговорите с любым из них — и вы почти наверняка обнаружите в его прошлом некие ключевые события, которые сыграли важную, даже определяющую роль в формировании его перспективного видения.

## **3. Перспективное видение лидера удовлетворяет потребности других людей**

Истинное видение смотрит далеко вперед и способно вызывать серьезные последствия. Оно идет дальше того, что может осуществить один человек. И если оно обладает реальной ценностью, то не только притягивает и подключает других людей, — оно наделяет их жизнь дополнительной ценностью. И если ваше перспективное видение не помогает другим, то оно, вероятно, слишком мелкотравчено.

## **4. Перспективное видение помогает вам сконцентрировать все ресурсы**

Одно из наиболее ценных достоинств перспективного видения состоит в том, что оно действует наподобие магнита — притягивает, побуждает и объединяет людей. Оно также сплачивает воедино финансы и прочие ресурсы. Чем масштабнее видение, тем большее количество победителей оно потенциально может привлечь. Чем более побудительным и манящим является перспективное видение, тем упорнее борются приверженцы за его воплощение. Эдвин Ленд, основатель фирмы Polaroid, дал такой совет: "Первое, что вы должны сделать, — внушить человеку чувство, что посетившее вас перспективное видение является очень важным и почти недостижимым. Это вытягивает из потенциальных победителей всю заложенную в них напористость".

## **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Откуда берется перспективное видение? Чтобы уметь видеть достойную перспективу — а это качество является незаменимым для эффективного лидерства, — вы должны научиться слушать несколько голосов:

### **Внутренний голос**

Как я уже говорил, перспективное видение исходит изнутри. Известно ли вам, какова ваша собственная жизненная миссия? Что волнует ваше сердце? О чем вы мечтаете? Если цель, за которой вы гонитесь в жизни, не порождается страстным внутренним желанием, идущим из самых глубин того, кем вы являетесь и во что верите, то вы не сумеете достичь этой цели.

### **Недовольный голос**

Где рождается вдохновение, толкающее на реализацию великих идей? Там, где кто-нибудь заметил, что какая-то вещь не срабатывает. Неудовлетворенность нынешним положением дел — великий катализатор перспективного видения. Довольствуетесь ли вы тем, что есть, и движетесь ли по жизни на автопилоте? Или же вы чувствуете в себе зуд, толкающий вас на действия, способные изменить мир? Никто из великих лидеров в истории человечества не боролся за предотвращение перемен.

### Преуспевающий голос

Никто не в силах вершить великие дела в одиночку. Чтобы реализовать великую мечту, вы нуждаетесь в хорошей команде. Но вы также нуждаетесь и в хорошем совете, исходящем от того, кто обогнал вас в путешествии по стране лидерства. Если вы хотите вести за собой других людей к чему-то великому, обязательно найдите себе наставника. Располагаете ли вы советчиком, который в состоянии помочь вам видеть дальше и четче?

### Высший голос

Хотя ранее было верно сказано, что перспективное видение должно исходить изнутри человека, вы не должны допустить, чтобы оно ограничивалось вашими далеко не бесконечными способностями. По-настоящему ценное видение должно иметь в себе нечто от Бога. Только Ему ведомы все ваши способности. А взирали ли вы, занимаясь поисками своего перспективного видения, выше самого себя — более того, выше своей бренной жизни и даже своего времени? Если нет, то вполне могли не исчерпать до конца свой истинный потенциал и упустить то лучшее, что вам сулит жизнь.

### ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ

Чтобы улучшить, усовершенствовать свое перспективное видение, поступайте следующим образом:

- Оцените себя. Если ранее вы уже думали о перспективной мечте вашей жизни и ясно сформулировали ее, то оцените, насколько хорошо вы ее реализуете. Для этого поговорите с несколькими значительными для вас людьми — со своим супругом или супругой, с близким другом и самыми уважаемыми из сослуживцев, попросив их высказать, в чем они видят вашу великую мечту и что о ней думают. Если они смогут отчетливо сформулировать это, то вы, вероятно, не просто обладаете такой мечтой, а живете ею.
- Запишите свою мечту на бумаге. Если вы размышляли о своем перспективном видении, но никогда не излагали его в письменном виде, сегодня же займитесь этим. Запись на бумаге проясняет мысли. Закончив писать, оцените, достойна ли указанная мечта стать лучшим и самым важным делом вашей жизни. А затем реализуйте ее, вкладывая в это все, чем вы располагаете.
- Проверьте всё на внутреннем уровне. Если до сих пор вы еще не посвятили выработке перспективного видения достаточно много времени и усилий, отведите следующие несколько недель или месяцев на углубленные размышления по этому поводу. Примите во внимание все то, что затрагивает вас по-настоящему, на внутреннем уровне.

Что заставляет вас плакать? \_\_\_\_\_

Что заставляет вас мечтать? \_\_\_\_\_

Что дает вам энергию?

Подумайте также относительно того, какие изменения вы хотели бы видеть в окружающем вас мире. Что вы замечаете такое, чего не должно быть, но оно есть? Как только ваши идеи начнут проясняться, запишите их и поговорите по их поводу с наставником.

### ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ

С 1923 по 1955 год Роберт Вудрафф занимал пост президента фирмы Coca-Cola. В течение всего этого времени он хотел, чтобы Кока-кола была доступна каждому американскому военнослужащему во всем мире за 5 центов — независимо от того, во сколько она обходится компании. Какая смелая цель! Но это видение Вудраффа — ничто по сравнению с другой, более масштабной картиной, которая стояла перед его мысленным взором. Всю свою жизнь он хотел, чтобы Кока-колу пил каждый человек в мире. А что видите вы, когда заглядываете в глубины своего сердца и души, чтобы отыскать там великую мечту и перспективное видение?

## 7.1. ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ: УМЕНИЕ ПОКОНЧИТЬ С НЕРАЗРЕШИМЫМИ ЗАГАДКАМИ

Умные лидеры верят только половине того, что слышат. Проницательные лидеры знают, какой половине верить.

Джон Максвелл

### ВСЕГДА В САМОЙ СЕРДЦЕВИНЕ ПРОБЛЕМЫ

Мария Склодовская всегда стремилась добраться до самой сути явлений и с детства любила школу и учебу. Вместе с отцом и матерью она жила в Польше и, когда ее родители потеряли работу учителей и, чтобы выжить, начали брать квартираторов, ей пришлось много времени уделять уборке и другим домашним делам. Но это не помешало девушке окончить среднюю школу первой в своем классе — и это при том, что экзамены там проводились по-русски!

Поскольку высшее образование было ей недоступно, Мария стала гувернанткой и репетитором. Каким-то образом она сумела сэкономить достаточно денег, чтобы послать свою старшую сестру в медицинское учебное заведение, расположенное в Париже. Затем и она сама тоже перебралась во Францию, чтобы учиться в Сорбонне. Двумя годами позже Мария Склодовская закончила университет, оказавшись на своем курсе первой по физике. Еще один год обучения позволил ей получить ученую степень магистра по математике. Затем она направила все свои силы на исследовательскую деятельность, проводя эксперименты для Французского-индустриального общества. Но ее мечтой было раскрыть тайну урановых лучей.

В процессе поисков лучшей научной лаборатории Мария встретила человека, которому предстояло стать ее мужем и партнером по исследованиям, — Пьера Кюри. Вы, вероятно, слышали о Марии Склодовской, но, скорее всего, она известна вам как Мария Кюри (в 1895 году она вышла замуж за Пьера и взяла фамилию мужа).

Мадам Кюри приступила к работам, которые открывали перед наукой совершенно новые горизонты в области радиоактивности (кстати, этот термин ввела в оборот именно она) и дали толчок рождению ядерной физики и современной медицинской радиологии. А когда в 1906 году в результате несчастного случая погиб Пьер, Мария Кюри продолжила их совместную работу и сделала еще много других фундаментальных открытий, ставших крупнейшими достижениями науки.

"Для любого из нас жизнь нелегка, — говорила она. — Но что из этого? Мы должны обладать настойчивостью и прежде всего уверенностью в себе. Мы должны питать убежденность, что наделены даром для каких-то свершений и что этот дар должен быть реализован". Исследования Марии Кюри принесли ей большое признание: 15 золотых медалей, 19 почетных ученых степеней и две Нобелевские премии (одна по физике и одна по химии). Упорство мадам Кюри очевидным образом проявлялось не только в страстном желании раскрыть тайны природы, но и в практическом применении результатов собственных исследований. Во время первой мировой войны она внимательно следила за тем, как развивались события на полях сражений, и осознала, что открытая ею технология могла бы помочь в спасении многих жизней. Мария Кюри и ее дочь Ирен (которая позже также получила Нобелевскую премию) разработали метод рентгенографии и затем возглавили движение за то, чтобы установить на санитарные машины рентгеновское оборудование. Мадам Кюри лично обучила 150 техников по его использованию. Она также помогла основать при Парижском университете Институт радия. При этом она не только осуществляла надзор за строительством его лабораторий, но и собирала в Европе и Соединенных Штатах денежные средства и материалы, чтобы оснастить новое научное учреждение.

Мария Кюри как-то заметила: "В жизни нет ничего такого, чего следовало бы бояться. Нужно всего лишь понять это". Ее интеллект и проницательность позволили ей понять и открыть много таких вещей, которые оказали положительное воздействие на наш мир. К сожалению, ее глубокая проницательность не распространялась на собственное здоровье. Мадам Кюри всю жизнь пребывала на переднем крае исследований с применением радиоактивных материалов, однако не защищала себя от вредных воздействий радиации. Работа медленно, хотя и незаметно убивала ее. А потом внезапно здоровье ученой резко ухудшилось, и в 1934 году она умерла от лейкемии в возрасте 66 лет.

### **ДАЛЬНЕЙШАЯ КОНКРЕТИЗАЦИЯ**

Проницательность может быть охарактеризована как способность найти корень любой сколько-нибудь существенной проблемы, и она основывается как на интуиции, так и на рациональном мышлении. Конечно же, эффективные лидеры нуждаются в проницательности, хотя не всегда и не во всех ситуациях проявляют ее. Об этом свидетельствуют следующие высказывания широко известных лидеров, — фразы, которые считаются знаменитыми (но отнюдь не проницательными) псевдоавторитетными мнениями:

Заявляю вам, что Веллингтон — плохой генерал, а англичане — плохие солдаты; к обеду мы решим все наши вопросы. Наполеон Бонапарт за завтраком со своими генералами непосредственно перед битвой при Ватерлоо (1815)

Думаю, что емкость мирового рынка составляет приблизительно 5 компьютеров.

Томас Дж. Уотсон, председатель правления фирмы IBM (1943) Я не нуждаюсь в телохранителях. Джимми Хоффа за один месяц перед своим исчезновением (1975)

Проницательность — обязательное и незаменимое качество для любого лидера, который желает максимизировать свою эффективность. С ее помощью становится возможным достижение нескольких важных целей:

#### **1. Выявление корней возникающих проблем**

Лидеры крупных организаций каждый день успешно справляются с колоссальным хаосом и огромной сложностью проблем. Никогда и ни по какому вопросу им не удается собрать столько информации, чтобы ее было достаточно для получения полной картины развития событий. В результате они должны полагаться на свою проницательность. Известный исследователь Генри Минцберг из Университета Макгилла сформулировал данную мысль следующим образом: "Организационная эффективность любого предприятия покоится вовсе не на узкой и недалекой идее, именуемой рациональностью. Она зиждется на сочетании трезвомыслящей логики и мощной интуиции". Проницательность позволяет лидеру видеть частичную картину, интуитивно заполнять отсутствующие элементы и находить реальное ядро возникшей проблемы.

#### **2. Совершенствование своего умения решать проблемы**

Если вы в состоянии видеть корни стоящей перед вами проблемы, то, стало быть, в состоянии и решить ее. Чем ближе находится лидер к области своей компетентности, одарен, тем сильнее проявляются его интуиция и способность видеть коренные причины. Поэтому если вы

хотите полностью реализовать потенциал своей проницательности, то работайте в тех областях, где вы особенно сильны.

#### **3. Оценка имеющихся вариантов с целью выбора максимально эффективного**

Консультант по вопросам менеджмента Роберт Хеллер дает такой совет: "Никогда не игнорируйте то, что вы чувствуете нутром, но никогда не считайте, что этого чувства достаточно". Проницательность не полагается исключительно на одну лишь интуицию, равно как и не полагается только на интеллект. Проницательность позволяет вам использовать как ваши чувства, так и ваш разум, чтобы отыскать наилучший вариант действий для своих людей и своей организации.

#### **4. Умножение своих возможностей**

Люди, которым недостает проницательности, редко оказываются в нужном месте и в нужное время. Хотя великие лидеры часто кажутся некоторым наблюдателям удачливыми везунчиками, я убежден, что они являются творцами собственного "везения", которое представляет собой результат их проницательности, означающей готовность использовать свой опыт и следовать за своими инстинктами.

### **ВОПРОСЫ, НАД КОТОРЫМИ СТОИТ ПОРАЗМЫСЛИТЬ**

Действительно ли вы являетесь проницательным лидером? Легко ли вы умеете при столкновении со сложными проблемами выявить их суть и причины возникновения? Способны ли вы видеть корни трудных проблем, не требуя для этого обязательно снабдить вас всей необходимой информацией вплоть до последней крупицы? Доверяете ли вы своей интуиции и полагаетесь ли вы на нее в такой же степени, как на свой ум и опыт? Если нет, то вам следует развивать и совершенствовать ее. Цените нетрадиционное мышление. Умейте воспользоваться подменами, двусмысленностями и неопределенностью. Экспериментальным путем расширяйте свои горизонты. По мере использования ваша интуиция будет только расти.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ДОВОДКА НА ДОМУ**

Чтобы повысить свою проницательность, делайте следующее: • Анализируйте прошлые успехи. Внимательнее будьте к некоторым проблемам, которые вы успешно решили в прошлом. В чем заключалось решение в коренной момент каждой из указанных проблем? Что позволило вам преуспеть? Если вы в состоянии уловить самую суть уже решенной проблемы и изложить ее в нескольких словах, то, вероятно, сможете научиться поступать таким же образом и при столкновении с будущими проблемами.

- Учитесь думать как лидер. Кем из великих лидеров вы восхищаетесь? Выберите тех, чей род занятий или дарование близки к вашему, и вдумчиво прочитайте их биографии. Изучив ход мыслей других проницательных лидеров, вы и сами сможете стать более проницательным.
- Прислушивайтесь к своей интуиции. Попробуйте вспомнить те случаи, когда ваш внутренний голос что-то "нашептывал" вам и был прав (в тот момент вы могли как послушаться, так и не послушаться его). Что общего имеют все упомянутые ситуации? Ищите закономерность, с помощью которой вы сможете глубже понять свои интуитивные способности.

### **ВАЖНЫ ЕЖЕДНЕВНЫЕ УСИЛИЯ**

В течение длительного времени Швейцария являлась монополистом в сфере производства часов и к 1940-м годам выпускала 80% всех производившихся часов. И вот когда в конце 60-х годов один изобретатель представил лидерам крупной швейцарской часовой компании идею по созданию часов совершенно нового типа, те отвергли ее. Фактически все швейцарские фирмы, к которым он обращался, реагировали столь же отрицательно.

Будучи убежденным в высоких достоинствах своего замысла, этот человек изложил его компании Seiko, находящейся в Японии. Новые часы базировались на использовании цифровых электронных схем, и сегодня 80% всех выпускаемых часов являются электронными. Так одно решение, продиктованное проницательностью, может полностью изменить всю вашу судьбу.