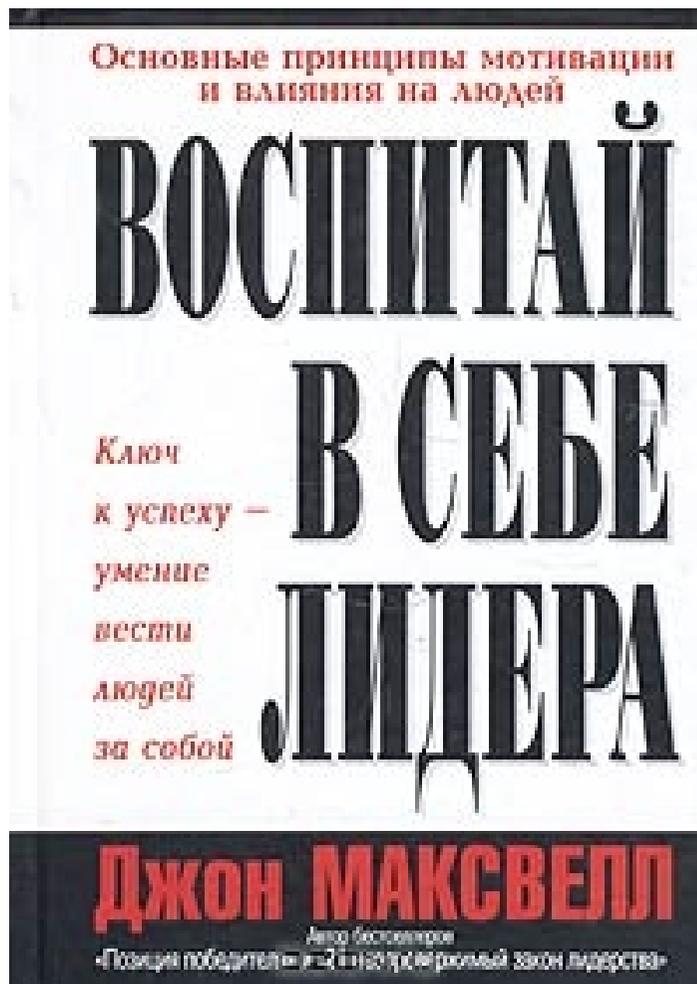


Джон Максвелл
Воспитай в себе лидера



Книга Джона Максвелла «Воспитай в себе лидера» - поучительная книга, устанавливающая жесткие рамки самоконтроля на пути к восхождению на пик лидерства. Джон Максвелл дает надежду каждому человеку, говоря, что лидерство, это не закрытый клуб, что лидерству можно научиться, если есть сильное желание. Книга «Воспитай в себе лидера» освящает основные принципы лидерства, от читателей же лишь требуется желание освоить эти принципы и следовать им. Джон Максвелл в книге «Воспитай в себе лидера» делит людей на прирожденных лидеров, обученных лидеров, потенциальных лидеров, ограниченных лидеров.

Эта книга посвящается человеку, которым я восхищаюсь.

Другу, чьи объятия согревали меня,

Учителю, чья мудрость направляла меня,

Вдохновителю, чьи слова поднимали мой дух,

Лидеру, за которым я так люблю следовать...

Моему отцу Мелвину Максвеллу.

Введение

Этого случая я не забуду никогда. В тот день я читал лекцию на тему лидерства. В перерыве ко мне подошел один из слушателей по имени Боб.

— Вы спасли мою карьеру! — воскликнул он. — Как я вам благодарен!

Сказав эти слова, слушатель уже собирался отойти в сторону, но я успел его окликнуть:

— Стойте! Расскажите, каким это образом я смог «спасти» вашу карьеру?

— Мне пятьдесят три года. Последние семнадцать лет я работаю на должности, требующей лидерских качеств. До недавнего времени мне было очень тяжело работать, я остро чувствовал, что мне не хватает умения быть лидером. И вот в прошлом году я побывал на вашем семинаре по развитию лидерских способностей. После этого я сразу же начал применять усвоенные принципы лидерства в своей работе — и произошло то, о чем я так мечтал: пусть не сразу, но люди начали с готовностью следовать моим указаниям. До этого у меня был большой стаж работы, но компетентности мне не хватало. Вы сделали меня лидером. Спасибо вам!

Именно такие случаи, как тот, о котором я только что вам рассказал, заставляют меня не жалеть времени на воспитание лидеров. Именно поэтому я около десяти раз в году провожу в США и других странах семинары по развитию лидерских способностей. Именно поэтому и была написана эта книга.

На протяжении нескольких десятилетий я на собственном опыте осваивал принципы лидерства, описанные в этой книге. Уже около двадцати лет я обучаю людей этим принципам, а затем с огромным удовлетворением наблюдаю за прогрессом в работе моих слушателей. Теперь у меня есть возможность рассказать об этих принципах вам.

Ключ к успеху в любом деле — умение вести людей за собой

И взлеты, и падения в любом деле зависят от лидерства. Когда я произношу эту фразу на лекциях и семинарах, слушателям очень хочется слегка подправить ее: «Почти в каждом деле и взлеты, и падения зависят от лидерства». Большинство людей желает найти исключения, вместо того чтобы захотеть самим стать исключительными!

Уже сейчас вы обладаете определенными навыками лидерства. Для примера давайте предположим, что ваши лидерские способности оцениваются на 6 по 10-балльной шкале. Скажу со всей уверенностью: эффективность вашей работы никогда не превысит вашего умения быть лидером, умения вести людей за собой и оказывать на них влияние. Говоря другими словами, от вашего умения быть лидером зависит уровень вашего успеха — и не только вашего, но и успеха всех, кто работает вместе с вами.

Как-то в журнале «Newsweek» я прочитал слова президента компании «Hyatt Hotels»: «Главное, что я узнал за двадцать семь лет работы в сфере обслуживания: 99 процентов служащих хотят работать хорошо, но реальный результат их работы — всего лишь отражение работы их работодателя».

Пожалуй, точнее о степени важности эффективного лидерства и не скажешь. Вот еще одна история на ту же тему. На совещании торговых представителей менеджер устроил своим подчиненным разнос за удручающе низкие результаты. «Мне надоели ваши оправдания, — кричал он. — Не умеете работать — найдем других, кто умеет. В конце концов, быть торговым представителем нашей фирмы — большая честь и великолепный шанс». С этими словами менеджер указал на новичка в коллективе, бывшего футболиста, и продолжал: «Если футбольная команда играет плохо, то что делают? Меняют игроков. Верно я говорю?»

На какое-то время в кабинете воцарилась полная тишина, а затем раздался голос бывшего футболиста: «Вообще-то, сэр, если плохо играет вся команда, то меняют тренера».

Лидерству можно научиться

Лидерство — это не «закрытый элитный клуб для прирожденных лидеров». Личностным качествам, необходимым для эффективного лидерства, можно научиться, а затем нужно соединить их друг с другом, вложив в это всю свою душу, — и тогда ничто не сможет помешать вам стать настоящим лидером. Эта книга даст вам основные принципы лидерства, от вас же потребуются только желание освоить эти принципы и следовать им. Леонард Рейвенхилл в своей книге «Сообщения последних дней» рассказывает о том, как группа туристов проходила через живописную деревушку. Увидев старика, сидящего на лавочке у забора, один из туристов спросил снисходительным тоном:

— Может, в вашей деревне родился кто-нибудь из великих людей?

— Не-е, — протянул старик. — У нас рождаются только дети.

Лидерство не открывают в себе, а развивают. Что правда, всегда появляются настоящие «прирожденные лидеры», но даже им, чтобы оставаться лидерами, приходится постоянно совершенствовать черты характера, данные от природы. Работая с тысячами людей, желающими стать лидерами, я обнаружил, что все они делятся на четыре группы:

Прирожденные лидеры:

- Обладают природными лидерскими способностями.
- Всю жизнь наблюдают за примерами лидерства.
- Учатся и осваивают дополнительные лидерские способности.
- Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: три из четырех перечисленных качеств — приобретенные.

Обученные лидеры:

- Большую часть жизни наблюдают за примерами лидерства.
- Освоили теорию и практику лидерства.
- Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества — приобретенные.

Потенциальные лидеры:

- Относительно недавно начали наблюдать за примерами лидерства.
- Учатся теории и практике лидерства.
- Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества — приобретенные.

Ограниченные лидеры:

- Видят мало примеров лидерства или не видят их совсем.
- Мало учились теории и практике лидерства или не учились совсем.
- Обладают желанием стать лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества можно освоить.

Книг о руководстве — хоть отбавляй, а о лидерстве — явно недостаточно

Мне кажется, что очень часто люди путают слова «руководство» и «лидерство».

Бывший секретарь Департамента здравоохранения, просвещения и социального обеспечения США Джон У. Гарднер, ныне возглавляющий проект по исследованию лидерства в Вашингтоне, назвал пять основных особенностей, выделяющих «руководителя-лидера» из толпы обычных руководителей:

1. Руководитель-лидер умеет смотреть в будущее, далеко за пределы сегодняшних проблем и ежеквартальных отчетов.
2. Интересы руководителя-лидера не ограничиваются возглавляемым им отделом или цехом. Руководитель-лидер хочет как можно больше знать о взаимодействии структурных единиц всего предприятия, не ограничиваясь своей сферой влияния.
3. Руководитель-лидер делает упор на видении будущего, ценностях и мотивации.
4. Руководитель-лидер обладает мастерством справляться с конфликтующими между собой требованиями многочисленных составных частей всего процесса

5. Руководитель-лидер не воспринимает теперешнюю ситуацию как нечто завершенное и неизменное.

Руководитель обеспечивает выполнение программы и достижение цели деятельности возглавляемой им организации. Лидер создает образ будущего и мотивирует людей на реализацию этого образа.

«Люди не хотят, чтобы ими руководили. Они хотят, чтобы их вели за собой. Вы когда-нибудь слышали о руководителях мирового масштаба? А о лидерах мирового масштаба слышали наверняка. О политических лидерах, религиозных лидерах, профсоюзных лидерах, деловых лидерах, скаутских лидерах. Эти люди ведут других, а не руководят ими. Пряник всегда сильнее, чем кнут. Не верите — спросите у коня, которого, как известно, можно привести к воде, но нельзя заставить напиться, если конь не захочет этого сам. Если вы все же желаете руководить, то руководите собой, и делайте это как можно лучше. Тогда вы будете готовы перейти от руководства к лидерству».

- Обязанность рабочего — уметь выполнять свою работу.
- Обязанность наставника — показывать, как делать работу.
- Обязанность руководителя — обеспечивать выполнение работы теми, кому она поручена.
- Обязанность лидера — вдохновлять людей работать как можно лучше.

Я очень хочу, чтобы вы научились выполнять обязанности лидера. Именно поэтому я и написал эту книгу. В книге Брюса Ларсона «Ветер и огонь» есть очень интересные строки о журавлях: «У этих больших птиц, способных на межконтинентальные перелеты, есть три особенности. Во-первых, журавли меняют вожаков. Ни одна птица не остается во главе клина на все время перелета. Во-вторых, вожаками они выбирают птиц, способных противостоять воздушным потокам. И, наконец, все время, пока одна из птиц стоит во главе стаи, все остальные криками выражают вожаку свое согласие и поддержку». Читая книгу, которую вы сейчас держите в руках, и применяя на практике основные принципы лидерства, время от времени вспоминайте эти слова.

Я надеюсь, вы освоите принципы лидерства достаточно хорошо, чтобы занять место во главе «журавлиной стаи». Можете быть уверены, что в это время я с чувством гордости и огромного внутреннего удовлетворения буду мысленно поддерживать вас.

Во все эпохи, во все столетия наступали времена, когда на авансцене истории должны были появляться лидеры. Не бывает такого, чтобы человек с потенциальными задатками лидера жил «не в свое время». Прочтите эту книгу, а затем будьте готовы проявить себя, когда ваше время придет!

Джон С. Максвелл

Глава первая

Определение лидерства: Влияние

О нем говорят все, но мало кто понимает, что это такое. Большинство людей мечтает о нем, но добиваются его лишь немногие. Существует множество его определений: мне удалось найти свыше пятидесяти. Что же это такое — интригующее и захватывающее явление, именуемое лидерством?

Большинство из нас хотели бы стать лидерами. Скорее всего, именно поэтому так сложно дать нейтральное определение лидерства, не окрашенное эмоционально. Чаще всего, давая определение слову «лидерство», мы представляем себе знакомого человека с лидерскими способностями или известного лидера и определяем лидерство в чертах личности. Попросите десять человек дать определение лидерства, и вы, скорее всего, получите десять разных ответов. Я имел возможность на протяжении более чем четырех десятилетий наблюдать за проявлениями лидерства в семье моих родителей, раскрывал собственный лидерский потенциал и в конце концов пришел к выводу: лидерство — это влияние. Именно так, не больше и не меньше.

Очень точно сказал об этом Джеймс Джорджес из «ParTraining Corporation»: «Что такое лидерство? Уберите на какое-то время все моральные аспекты этого понятия, и останется одно: лидерство — это способность приобретать последователей. Лидерами были и Гитлер, и Джим Джонс. Иисус из Назарета, Мартин Лютер Кинг, Уинстон Черчилль и Джон Ф. Кеннеди — все они были лидерами. Какими бы разными ни были их системы ценностей и способности руководить людьми, всех их объединяло одно: у каждого из них были последователи. И уже исходя из определения лидерства как способности приобретать последователей, можно обсуждать качества лидера и стиль лидерства».

Именно здесь кроется суть проблемы: чаще всего люди определяют лидерство не как способность приобретать последователей, а как способность достигать определенного положения или должности. Исходя из этого определения, человек стремится к достижению должности, звания или титула, а по достижении своей цели считает, что уже стал лидером.

Такой стиль мышления приводит к двум типичным проблемам. Во-первых, очень часто люди, имеющие высокий статус и занимающие высокое положение, страдают от недостатка последователей. Во-вторых, те, у кого нет соответствующих титулов, могут не разглядеть в себе лидера и из-за этого пренебречь развитием своих лидерских способностей.

Моя цель — прежде всего помочь вам понять, что лидерство — это влияние (то есть способность приобретать последователей), а затем, исходя из этого определения, помочь вам научиться быть лидерами. Каждая из глав этой книги посвящена одному из принципов лидерства.

Цель первой главы — расширить ваш уровень влияния.

Мысли о влиянии

Каждый из нас на кого-нибудь влияет

Социологи утверждают, что даже ярко выраженные интроверты на протяжении своей жизни оказывают влияние в среднем на тысячу человек! Эту потрясающую информацию сообщил мне мой коллега Тим Элмор. Каждый человек оказывает влияние на других и сам подвергается влиянию со стороны, а это значит, что каждый из нас одновременно в чем-то лидер, а в чем-то — последователь. Из этого правила нет исключений. Ваша обязанность — реализовать заложенные в вас потенциальные лидерские способности. В каждой конкретной группе людей и в каждой конкретной ситуации обязательно возникает яркий лидер, оказывающий влияние на остальных членов группы. При этом человек, проявивший себя лидером в одной ситуации или группе, в других условиях может уступить место другому лидеру, становясь одним из его последователей. Типичный пример — обычный будний день в семье. Утром, когда ребенок собирается в школу, доминирующее влияние на него оказывает мать. Она решает, что ребенок будет есть на завтрак, какую одежду наденет. В этой ситуации мать — однозначный лидер, ребенок — последователь. Придя в школу, этот же ребенок может превратиться в лидера, оказывающего влияние на других детей. Пока ребенок в школе, родители решили в обеденный перерыв встретиться в одном из ресторанов. К ним подходит официант и предлагает фирменные блюда, оказывая влияние на обоих посетителей. Вечером семья собирается за столом, но время ужина зависит от расписания рабочего дня матери или отца.

Обнаружить лидера очень просто. Понаблюдайте за группой людей, решающих какой-нибудь вопрос. Чье мнение считается самым веским? К кому больше всего прислушиваются при обсуждении проблемы? С кем быстрее всего соглашаются? Чьему призыву (и это важнее всего) люди следуют? Это и есть реальный лидер группы.

Мы не знаем, на кого и в какой степени влияем

Лучший способ осознать силу влияния — подумать о том, какие события или личности повлияли на нас самих в наибольшей степени. Значительные события навсегда остаются в памяти целого поколения. Спросите у пожилых американцев (родившихся до 1930 года), чем они занимались, когда услышали ужасную новость о нападении на Перл-Харбор. Уверен, что они в подробностях опишут и свое окружение, и свои чувства в ту минуту. Спросите у американцев, родившихся раньше 1955 года, что они делали в минуту, когда передавали сообщение о покушении на президента Джона Кеннеди. И вновь вы услышите подробный ответ. Люди помолже столь же подробно расскажут вам о том, за каким занятием застигло их страшное известие о взрыве космического корабля «Челленджер».

Подумайте и о вроде бы незначительных событиях, радикальным образом повлиявших на вашу жизнь. Я никогда не забуду, как одна поездка в летний лагерь определила мой выбор профессии. А еще я вспоминаю своего школьного учителя Глена Лезервуда... и переливающиеся огоньки на рождественской елке, при виде которых у меня в душе каждый год возникало восхитительное ощущение праздника... и одобрительные слова преподавателя

колледжа... Таких воспоминаний — несчетное множество. Вся наша жизнь состоит из встреч с людьми и событиями, под влиянием которых мы стали именно такими, какими являемся. Об этом замечательно сказал Дж. Р. Миллер: «Бывают мимолетные встречи, оставляющие незабываемые впечатления навсегда, на всю жизнь. То, что мы называем словом «влияние», — загадка, понять которую не может никто... но при этом каждый из нас постоянно оказывает влияние на других, в одних случаях исцеляя, благословляя, оставляя прекрасные воспоминания, в других — причиняя боль и обиду, отравляя, оставляя в чужой жизни черные следы».

Я всегда вспоминаю эти отрезвляющие слова, думая о своем отцовском влиянии на детей. На моем рабочем столе стоит подарок друга — рамка, в которую помещены такие слова:

Малыш, идущий вслед за мной

Я должен быть очень осторожным —

По моим стопам идет малыш.

Я не имею права свернуть с прямого пути,

Чтобы и он не пошел по кривой дорожке.

Ни на миг мне не спрятаться от его глаз,

Он пытается повторить все мои поступки,

Он говорит, что хочет стать таким, как я, —

Малыш, идущий вслед за мной.

В пути сквозь летнюю жару и зимнюю стужу

Я не должен ни на мгновение забывать,

Что своей жизнью я создаю будущее —

Вот этого малыша, идущего вслед за мной.

Лучшая инвестиция в будущее — правильное влияние, оказанное сегодня

Итак, мы выяснили: вопрос не в том, влияете ли вы на кого-нибудь или нет. Влияете! Важно решить, какое именно влияние вы хотите оказывать на людей. Вот что говорят Уоррен Беннис и Берт Нанус, авторы книги «Лидеры»: «Истина в том, что возможностей для лидерства — великое множество, и они доступны подавляющему большинству людей».

Вы должны поверить в эти слова! Оставшаяся часть этой главы поможет вам стать лучшим лидером сегодня и изменить к лучшему завтрашний день.

Влияние — это мастерство, которому можно научиться

Роберт Диленшнайдер, глава всемирно известного PR-агентства «Hill and Knowlton», — один из ведущих американских мастеров искусства под названием «влияние», виртуозно

проявляющий чудеса убеждения на всемирной арене, где действуют правительства государств и международные корпорации. В своей книге «Власть и влияние» Диленшнайдер излагает принцип «треугольника власти». «Три стороны этого треугольника, — пишет Диленшнайдер, — это коммуникация, одобрение и влияние. Следует начать с эффективной коммуникации, приводящей к одобрению, а одобрение, в свою очередь, порождает влияние».

Я твердо убежден, что каждый из нас в состоянии развить свои лидерские способности, повысив свои уровни влияния (см. схему на стр. 37).

Уровни лидерства **Уровень 1: Статус**

Статус — базовый, начальный уровень лидерства. Это влияние, исходящее исключительно из должности, титула или поста. На этом уровне действуют территориальные права, традиции, протоколы и уставы. Ничего плохого в этих вещах нет, если только они не становятся основой для авторитарного стиля управления, подменяя собою отсутствующие лидерские способности, — никудышная, надо сказать, замена.

Человек, назначенный на ту или иную должность, может обладать определенной властью и возможностью управлять другими, но реальное лидерство — это нечто намного большее, чем просто власть, опыт, знания и следование определенным правилам. Настоящий лидер — тот, за кем люди следуют добровольно и сознательно. Настоящий лидер знает, что слова «лидер» и «начальник» означают далеко не одно и то же.

Начальник командует людьми, лидер их учит.

Начальник полагается на власть, лидер — на добрую волю.

Начальник вызывает в людях страх, лидер — воодушевление.

Начальник говорит «я», лидер говорит «мы».

Начальник ругает за неполадки, лидер справляется с ними.

Начальник знает, как надо работать, лидер — показывает, как надо.

Начальник говорит: «Идите», лидер — «Пойдем!».

Особенности «лидера по должности»

Уверенность и стабильность основаны не на таланте, а на должности или титуле. Рассказывают, что во время первой мировой войны один из рядовых накричал на генерала Першинга, не узнав его в горячке боя. С ужасом обнаружив свою ошибку, солдат, дрожа и заикаясь, стал просить прощения, чтобы хоть как-то смягчить неминуемую кару. В ответ генерал потрепал солдата по плечу и произнес: «Ничего, сынок. Радуйся, что я не младший лейтенант». Вы уже поняли: чем выше уровень влияния, тем выше уверенность и чувство стабильности.

Первый уровень влияния («лидер по должности») часто достигается через назначение. Все остальные, более высокие, уровни влияния достигаются с помощью личных способностей самого человека. Однажды известный бейсбольный тренер Лео Дарочер вел показательный матч. Один из зрителей, болельщик команды-противника, все время оскорблял Дарочера, желая вывести его из себя.

— Эй, Дарочер! — завопил парень. — Скажи, как такой малявке, как ты, удалось пролезть в высшую лигу?

— Меня назначил конгрессмен моего штата! — не остался в долгу Дарочер.

Люди следуют за «лидером по должности» лишь в пределах его должностной власти. Они выполняют приказы и делают то, что от них требуется, но не более того. В коллективах, возглавляемых «лидером по должности», боевой дух обычно слаб, и если такому лидеру не хватает уверенности, то его «последователи» не будут проявлять особого рвения, — совсем как мальчик, повстречавшийся с великим проповедником Билли Грэмом. Грэм спросил мальчика, как пройти к почтовому отделению. Выслушав ответ, Грэм поблагодарил паренька и сказал:

— Приходи сегодня вечером послушать мою проповедь. Я буду рассказывать, как попасть на небеса.

— Не пойду, — ответил мальчик. — Вы ведь даже не знаете, как попасть в почтовое отделение!

«Лидерам по должности» трудно работать с волонтерами, «белыми воротничками» и молодыми людьми. На волонтеров, то есть людей, выполняющих добровольные обязанности, не действует финансовый рычаг: они работают не в организации «лидера по должности» и не за зарплату. «Белые воротнички», участвующие в принятии решений, не терпят диктаторского стиля руководства. А на молодежь формальные символы власти не производят особого впечатления.

Почти все мы с детства усвоили, что лидерство — это должность. Когда мы вырастаем и соприкасаемся с реальностью, такое убеждение становится источником огорчения и разочарования: слишком многие на собственном горьком опыте убедились, что одна лишь должность сама по себе вовсе не дает гарантии наличия последователей. Чтобы стать успешным лидером, требуется большее — способность подниматься от одного уровня лидерства к другому.

Уровень 2: Одобрение

Как сказал Фред Смит, «лидерство — это умение убедить людей работать для вас даже тогда, когда они не обязаны делать это». Такое становится возможным лишь при переходе на второй уровень влияния. Людям все равно, много ли вы знаете, но они хотят знать, что вам не все равно! Лидерство начинается не с головы, а с сердца, идеальная среда для него — не

строгие правила, а осмысленные, значимые взаимоотношения между людьми.

«Лидеры по должности» часто прибегают к запугиванию и устрашению. Они чем-то напоминают кур. Норвежский психолог Шельдеруп-Эббе, исследуя формирование иерархических отношений в группе кур, установил, что обычно одна курица занимает доминирующее положение (она клюет всех, но ее не клюет никто). Курица, занимающая второе место в иерархии, тоже клюет всех, за исключением «курицы номер один». И так далее по нисходящей, до несчастного «аутсайдера»: эту курицу клюют все, кому не лень, но она никому не может дать сдачи.

Лидер, достигший уровня одобрения, полагается не на силу, а на человеческие взаимоотношения. Он не «клюет» других, а помогает им, тратя время и энергию на удовлетворение потребностей и желаний людей. Амитай Этциони в книге «Современные организации» сказал следующее о Генри Форде: «Он создал идеальный автомобиль — «Ford T», после чего автомобили всех других моделей стали не нужны. Он был всецело ориентирован на выпуск отличной продукции и хотел завалить весь мир своими автомобилями. Но когда к нему начали приходиться со словами «Мистер Форд, мы хотели бы машину другого цвета», он говорил: «Вы можете получить машину любого цвета, если этот цвет — черный». Именно с этого и начался его закат». В любом деле на первом месте должны стоять люди, их желания и потребности.

Человек, неспособный устанавливать прочные и длительные взаимоотношения с другими людьми, вскоре неизбежно обнаружит, что он не способен долго оставаться реальным, эффективно действующим лидером. (См. главу 7 «Бесценный капитал лидера: люди»). Разумеется, можно любить людей и не вести их за собой, но невозможно вести людей за собой, не любя их.

Внимание! Поднимаясь по ступеням уровней лидерства, не пытайтесь перепрыгнуть через уровень! Чаще всего люди пытаются перепрыгнуть именно уровень 2: Одобрение. Например, муж хочет перейти от уровня 1: Статус (в день свадьбы он приобрел новое социальное положение и стал мужем) к уровню 3: Продуктивность. Он становится замечательным «добытчиком» и прекрасно обеспечивает семью материально, но при этом пренебрегает человеческими отношениями с членами семьи — то есть тем, на чем, собственно, и держится семья. В результате семья распадается, бизнес тоже страдает. Человеческие взаимоотношения создают невидимый клей, на котором держится продуктивность.

Уровень 3: Продуктивность

На этом уровне лидерства начинает происходить множество приятных событий. Возрастает прибыль, текучесть персонала сведена к минимуму, люди действуют с воодушевлением, потребности удовлетворяются, планы реализуются. На этом уровне работа буквально кипит. Быть лидером, влиять на людей — одно удовольствие, проблемы решаются при минимальных затратах сил, люди регулярно получают свежие статистические данные о

деятельности организации и гордятся ее ростом. Каждый ориентирован на достижение результатов, результаты — вот главная причина всей деятельности.

Уровни 2 и 3 принципиально различаются между собой. На уровне 2 люди собираются вместе просто для того, чтобы быть вместе, другой цели у них нет. Но на уровне 3 люди собираются вместе для достижения общей цели. Им по-прежнему нравится быть вместе, но теперь они вместе не просто так, а для какого-то дела. Другими словами, они ориентированы на достижение результатов.

В одном из фильмов герой Джека Николсона пытается заказать в ресторане бутерброд с поджаренным хлебом, но ему отказывают. В конце концов был найден оригинальный выход: герой Николсона заказал сэндвич из поджаренного хлеба с курятиной, а затем сказал официантке: «Вместо майонеза — масло... а курицу оставьте себе». Цель поставлена, результат достигнут.

Вот анекдот, который я очень люблю. Один торговый агент, недавно принятый на работу в торговую фирму, поехал в свою первую командировку. Первое же послание, присланное им в офис, повергло начальника отдела в ужас: новый сотрудник не мог без ошибок написать и двух слов! «Нашево товару тут раньше не была, кой-чего купили, типерь паехал в Чекаго». Вслед за первым посланием пришло второе, из Чикаго: «Я преехал сюда и продал товару на полмильёна».

Начальник отдела не знал, что ему делать: то ли сразу уволить неуча, то ли все же оставить. С такими мыслями он пришел к директору фирмы. На следующее утро на столе менеджера поверх двух писем от нового сотрудника лежала записка от директора: «Мне кажется что мы тратим вдва раза больше времени на грамматику, чем на тарговлю. Смат-рите как он работает. Пускай каждый прачетаёт письма от Джонсана что поехал вкамандеровку и прадал весь тавар. Вот и вам нужно работать так же».

Само собой разумеется, любой начальник предпочтет подчиненного, который одинаково хорошо умеет и писать, и торговать. Однако нельзя забывать, что многие «недостаточно образованные» люди великолепно работают и добиваются отличных результатов. Дэн Рейланд, один из моих коллег, однажды высказал такую мысль: «Уровень 1: Статус — это дверь, ведущая в лидерство, а уровень 2: Одобрение — это фундамент лидерства».

Уровень 4: Наставничество

Как утверждает Роберт Таунсенд, лидеры бывают «любого размера, возраста, формы и кондиции». И все же лидеров, хотя они такие разные, замечают сразу. У настоящего лидера люди постоянно показывают отличные результаты. Величие лидера — не в его собственной силе, а в способности придавать силы окружающим его людям. Пускай даже вы достигли успеха, но если вы не подготовили последователей, то ваша победа — пиррова победа. Если основная задача работника — сделать порученную ему работу, то основная задача лидера —

способствовать развитию людей, чтобы они смогли сделать порученную им работу (подробнее см. главу 7).

Последователи наиболее преданы лидеру в случае, если он способствовал их личностному росту. Обратите внимание, как меняется отношение последователя к лидеру: на уровне 2 последователь любит лидера, на уровне 3 — восхищается им, на уровне 4 — предан ему. Помогая людям расти как личностям, лидер завоевывает их сердца.

В настоящее время в моем коллективе одну из ведущих ролей играет Шерил Флейшер, хотя вначале она не отличалась социальной активностью. Работая со мной, Шерил постепенно становилась все активнее, и теперь уже она успешно способствует развитию других людей. Работа в тесном контакте со мной привела к позитивным переменам в характере Шерил, и я уверен, что она никогда этого не забудет. Теперь Шерил работает с людьми, вкладывая в их личностный рост свое время и силы, но при этом она помогает не только им, но и мне. Я тоже никогда не забуду то добро, что сделала для меня Шерил.

Круг лидеров, окружающих вас, должен состоять из людей, к личностному росту которых вы имеете непосредственное отношение. В этом случае вы будете связаны узами взаимной любви и преданности как со своим непосредственным окружением, так и с людьми, окружающими ваших ближайших союзников.

Однако при продвижении по ступеням лестницы влияния могут возникать проблемы. Вы можете даже не осознавать, как много новых людей, пришедших в вашу организацию лишь недавно, считают вас «лидером по должности», так как они никогда не встречались с вами лично. Держите в памяти следующие правила:

Сквозь толпу надо идти медленно. Найдите возможность личного контакта со всеми членами вашей организации. В возглавляемой мною церковной общине — 5000 членов, и я делаю все для личного контакта с каждым из них:

- Изучаю имена постоянных членов общины, занесенные в приходские книги.
- Раздаю членам общины карточки обратной связи и лично читаю полученные сообщения (каждую неделю ко мне приходит около 250 заполненных карточек).
- Читаю все анкеты-заявления от желающих стать постоянными членами нашей общины.
- Лично читаю письма от членов общины и отвечаю на них.
- Каждый год посещаю хотя бы одно мероприятие, проводимое каждым классом нашей воскресной школы.
-

Развитие ключевых лидеров. Я постоянно встречаюсь с людьми, занимающими ведущее

положение в нашей общине, и обучаю их, а они, в свою очередь, передают другим полученные от меня знания.

Уровень 5: Личность

В этой книге мы не будем уделять много внимания наивысшему уровню влияния, так как для его достижения человек должен быть истинным лидером на протяжении всей своей жизни. Я хотел бы когда-нибудь достичь этого уровня — я знаю, что он достижим.

Подъем по ступеням лидерства

Вот еще несколько заключений о росте лидера:

Чем выше вы поднимаетесь, тем больше времени уходит на подъем. Каждый раз, когда в вашей работе происходят изменения или когда вы попадаете в новый круг общения, вам приходится начинать с самого нижнего уровня.

Чем выше вы поднимаетесь, тем выше уровень обязательств. Это касается не только вас, но и окружающих вас людей. Если лидер либо последователь не желают нести дополнительные обязательства, связанные с более высоким уровнем лидерства, то влияние лидера начинает угасать.

Чем выше вы поднимаетесь, тем легче вести людей за собой. Обратите внимание, что происходит при подъеме по ступеням лидерства от второго к четвертому уровню. Вначале людям нравятся вы сами, затем им нравится то, что вы делаете во благо общих интересов (а затем — то, что вы лично делаете для них). На каждом новом уровне у последователей появляются новые основания для добровольного следования за вами.

Чем выше вы поднимаетесь, тем больше рост. Количественный и качественный рост организации возможен лишь тогда, когда в ней происходят позитивные перемены. По мере вашего подъема по ступеням лидерства эти перемены происходят все легче и легче, так как другие люди не только не будут мешать вам проводить необходимые изменения, но и будут вам помогать.

Поднимаясь по ступеням лидерства, вы не покидаете базового уровня. Ступени лестницы лидерства идут одна на другой. Если вы, перейдя на более высокий уровень, будете пренебрегать нижними, то лестница попросту рухнет. Например, вы перешли от уровня одобрения (взаимоотношения) к уровню продуктивности (результаты) и решили, что теперь можно не заботиться о людях, благодаря которым продуктивная деятельность стала возможной. В такой ситуации ваши последователи могут чувствовать, что вы просто используете их для достижения своих целей. Чем выше вы поднимаетесь, тем глубже и прочнее должны становиться ваши отношения с людьми.

Вы находитесь на разных уровнях лидерства по отношению к членам группы, лидером которой являетесь. Будьте готовы к тому, что люди будут по-разному реагировать на ваше лидерство.

Чтобы ваше лидерство оставалось максимально результативным, необходимо помогать другим лидерам вашей организации подниматься вместе с вами. Благодаря коллективному влиянию, оказываемому на последователей вами и остальными лидерами, вся организация или группа движется вместе с вами в одном направлении. Если этого не происходит, то неизбежно появление различий в интересах, что ведет к нарушению единства.

Некоторые выводы

Теперь мы уже знаем в общих чертах, что такое влияние и как его приумножить. В наших руках — схема пути подъема по ступеням лидерства. Следует в первую очередь обратить внимание на два момента:

Определите, на каком уровне вы сейчас находитесь. Имейте в виду, что по отношению к разным людям вы находитесь на разных уровнях, поэтому определение уровня лидерства должно быть максимально подробным. Если вы пользуетесь поддержкой наиболее влиятельных в организации людей, стоящих на высших уровнях лидерства, то создаются предпосылки для успеха вашего собственного лидерства; если же этой поддержки нет, то вскоре возникнут проблемы.

Следует знать, какие качества необходимы для успеха на каждом уровне влияния, и применять их на практике. Ниже приводится ряд качеств, которые вам необходимо приобрести и развить, прежде чем вы сможете подняться на следующий уровень.

Уровень 1: Статус/Права

- Хорошо знать свои должностные обязанности.
- Знать историю своей организации.
- Соотносить историю организации с людьми, входящими в нее (другими словами, быть «командным игроком»).
- Принимать на себя ответственность.
- Делать свою работу как можно лучше.
- Делать больше, чем от вас ожидают.
- Предлагать творческие идеи, способствующие улучшению работы организации.

Уровень 2: Одобрение /Взаимоотношения

- Искренне любить людей.

- Способствовать успеху тех, кто работает вместе с вами.
- Уметь смотреть на вещи глазами других людей.
- Любить людей больше, чем процесс деятельности.
- Растить вместе с другими людьми.
- Действовать так, чтобы победителями выходили все.
- С мудростью относиться к «трудным» людям.

Уровень 3: Продуктивность/Результаты

- Инициировать и брать на себя ответственность за рост организации.
- Формулировать цели организационной деятельности и следовать им.
- Сделать свои должностные обязанности и энергию неотъемлемой частью общей цели организации.
- Развивать ответственность людей за результаты, начиная с себя самого.
- Знать, что способствует высоким результатам, и применять знания на практике.
- Доносить до каждого члена стратегию деятельности организации и представление о ее будущем.
- Стать «фактором перемен» в организации, уметь распоряжаться временем.
- Принимать трудные решения, способствующие позитивным изменениям.

Уровень 4: Наставничество/Воспроизводство

- Осознавать, что ваш главный капитал — это люди.
- Отдавать приоритет личностному развитию людей.
- Быть образцом для последователей.
- Уделять особое внимание наиболее активным 20% членов вашей организации.
- Предоставлять возможность роста для ведущих лидеров вашей организации.
- Быть способным привлекать других успешных лидеров для работы над достижением общей цели.
- Создавать вокруг себя «внутренний круг» лидеров, чья деятельность дополняет вашу.

Уровень 5: Личность/Уважение

- Ваши последователи преданы вам и готовы идти на жертвования.
- Вы посвятили много лет воспитанию и обучению лидеров.
- Вы стали общественным или государственным деятелем, консультантом; люди стремятся получить вашу помощь и поддержку.

- Самая большая радость для вас — видеть, как люди развиваются и растут как личности.
- Ваш авторитет выходит за пределы вашей организации.

Каждый из нас — лидер, потому что каждый из нас на кого-нибудь влияет. Конечно, не каждый способен стать великим лидером, но лучшим лидером, чем он был раньше, способен стать каждый. Вам остается ответить всего на два вопроса:

1. Проявите ли вы свой лидерский потенциал?
2. Будете ли вы использовать свои лидерские способности во благо всего человечества?

Эта книга написана для того, чтобы помочь вам ответить «да» на оба эти вопроса.

Я и другие

Прежде чем завершится сегодняшний день,

Прежде чем солнце зайдет за линию горизонта.

Моей жизни предстоит соприкоснуться с десятками других жизней

И оставить на них бесчисленные следы добра или зла.

И вот желание всех моих желаний.

Вот моя неустанная молитва:

Господи, пусть моя жизнь станет помощником других жизней —

Тех, с кем мне суждено соприкоснуться.

Практические задания по развитию лидерских способностей

Повторение

1. Лидерство — это _____

2. Пять уровней лидерства — это:

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

3. На каком уровне я в настоящее время нахожусь по отношению к большинству людей?

4. На каком уровне я в настоящее время нахожусь по отношению к другим людям, обладающим влиянием?

Практические задания

1. Запишите имена пяти наиболее влиятельных лиц в вашей организации.

а) На каком уровне влияния находитесь вы по отношению к ним?

б) На каком уровне влияния находятся эти люди по отношению к другим?

2. Один час в месяц проводите в личном общении с каждым из этих пяти наиболее влиятельных людей в организации.

3. Два часа в месяц проводите в общении одновременно со всеми пятью ведущими лидерами вашей организации. Это время должно способствовать их развитию. Один час посвятите обсуждению одной из глав этой книги, второй — совместной работе над проектом, способствующим укреплению организации.

4. Повторите основные характеристики каждого из пяти уровней лидерства и выделите три из них, которых вам особо недостает, чтобы уделить больше внимания работе над ними.

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Глава вторая

Ключ к лидерству: Приоритеты

На одной из конференций я услышал такие слова: «Труднее всего убедить людей ранжировать свои мысли и действия по степени их важности». Именно способность устанавливать приоритеты, по мнению оратора, отличает профессионала от любителя.

Я убежден, что способность все продумывать заранее и ранжировать обязанности по степени их важности составляет основное различие между лидером и последователем, потому что:

- Практики знают, как получить то, чего они хотят.
- Философы знают, чего им следует хотеть.
- Лидеры знают, как получить то, чего им следует хотеть.

Успех можно определить как последовательное достижение заранее определенной цели. Из этого определения следует, что для успеха лидеру необходимо умение устанавливать приоритеты и способность направлять усилия для достижения поставленной цели. Я уверен, что эти качества — основа любого лидерства.

Много лет назад, изучая экономику, я прочитал о «принципе Парето», или «принципе 20/80», и начал применять его к своей жизни. Двадцать лет спустя я обнаружил, что этот принцип — наиболее эффективное средство для определения приоритетов как в жизни любого конкретного человека, так и в деятельности любой организации.

Принцип Парето

20 процентов установленных целей и задач дают 80 процентов результатов,

ЕСЛИ

вы сосредоточите свое время, энергию, деньги и труд персонала вашей организации на основных 20 процентах установленных вами целей и задач.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ----- РЕЗУЛЬТАТЫ

Принцип Парето, или принцип 20/80

Из схемы видно, что время, энергия, деньги и затраты труда, вложенные в главные приоритеты лица или организации (20 процентов от общего числа всех целей и задач), приносит 80 процентов от всех результатов (на схеме — непрерывная линия). Время, энергия, деньги и труд, вложенные в менее важные цели и задачи (на схеме — прерывистая линия), приносят очень малые плоды.

Примеры действия принципа Парето

Время

20 процентов затраченного времени дает 80 процентов результатов

Консультирование

На 20 процентов консультируемых уходит 80 процентов времени

Продукция

20 процентов от всей продукции приносит 80 процентов прибыли

Чтение

В 20 процентах текста книги находится 80 процентов ее содержания

Работа

20 процентов нашей работы дает нам 80 процентов чувства удовлетворенности

Выступления

20 процентов речи производит 80 процентов впечатления и эффекта от нее

Каждому лидеру необходимо понять действие принципа Парето в коллективе. В частности, 20 процентов членов организации ответственны за 80 процентов ее успеха. Чтобы повысить продуктивность организации, лидер должен пользоваться следующей стратегией:

1. Определите 20 процентов людей, действующих наиболее продуктивно.
2. Тратьте 80 процентов всего времени, предназначенного на контакты с людьми, на эти 20 процентов сотрудников.
3. Тратьте 80 процентов средств, предназначенных на развитие персонала, на эти 20 процентов сотрудников.

Пожертвования

20 процентов людей дают 80 процентов от всей суммы денег

Лидерство

20 процентов людей принимают 80 процентов решений

Пикник

20 процентов гостей съедают 80 процентов всех продуктов!

4. Определите, какие 20 процентов от всей работы приносят 80 процентов от всех результатов. Подготовьте ассистента и поручите ему выполнять 80 процентов менее продуктивной работы. Это освободит вас и ваших лучших работников от малопродуктивного труда и позволит сосредоточиться на том, что вы умеете делать лучше всего.

5. Попросите 20 процентов ваших наилучших работников организовать «обучение по месту работы», став наставниками для других 20 процентов коллектива.

Мы учим других тому, что знаем сами, — не забывайте об этом. Мы как бы воспроизводим . самих себя. Подобное порождает подобное. На лекциях и семинарах мне часто задают вопрос: «Каким образом вы определяете 20 процентов наиболее влиятельных и эффективно действующих людей в организации?». Я предлагаю поступить следующим образом. Вначале составить список всех членов организации, а затем задать себе вопрос: «Если этот конкретный человек перестанет оказывать мне поддержку или выступит против меня, что может произойти?». Если вы решите, что ваша работа выйдет из колеи, то отметьте имя этого человека в списке. Если же действия человека, какими бы обидными для вас они ни были, не в состоянии помешать вам выполнять наиболее важную работу — не ставьте в списке никаких отметок. Пройдя весь список до конца, вы увидите, что отметили приблизительно 15-20 процентов от всего состава. Это и есть ключевые люди в вашей организации. Следует уделить особое внимание развитию взаимоотношений с ними, а также направить на них соответствующее количество ресурсов, необходимых для роста и развития организации.

Важно работать не с усилием, а с умом

Одному человеку однажды сказали, что он разбогатеет, если будет много и тяжело работать. Послушавшись совета, человек взял лопату и пошел рыть ямы: тяжелее этой работы он не знал. Он не разбогател, а лишь надорвал спину, потому что работал тяжело и много, но без малейшей попытки установить приоритеты в своем труде.

Организуй, а не то деградируешь

Способность правильно выделить из общего числа задач три или четыре наиболее важных необходима каждому лидеру. Жизнь, в которой все «как идет, так пускай и идет», в конце концов неизбежно станет жизнью, в которой ничего не идет.

Определение приоритетов

Большая важность/Большая срочность: эти задачи следует выполнять в первую очередь.

Большая важность/Малая срочность: установите предельные сроки выполнения задач и работайте над ними каждый день.

Малая важность/Большая срочность: найдите способы быстро и эффективно выполнить эти задачи, не уделяя им большого внимания. Если возможно, поручите эти задачи помощникам, обладающим достаточной компетентностью.

Малая важность/Малая срочность: это обычно рутинная, повторяющаяся или трудоемкая работа — например, заполнение бланков, сортировка информации и т.д. С этими делами можно поступать так: выделить на их выполнение определенное время, например, полчаса в неделю; поручить их кому-нибудь; и, наконец, вообще их не делать. Но прежде чем отложить на завтра то, что можно сделать сегодня, следует внимательно изучить эту работу: не исключено, что ее можно будет отложить навсегда.

Несколько лет назад на конференции в Бостоне я читал доклад о применении «принципа 20/80». Через несколько недель после этой лекции я получил письмо от Джона Боуэна. На основании материала лекции Джон разработал практическую систему установления приоритетов, которой я пользуюсь до сих пор. Надеюсь, что она окажется полезной и для вас.

Выбирай, а не то потеряешь

В любом деле каждый из нас выступает либо инициатором, либо исполнителем. Например, необходимо составить календарь мероприятий. Вопрос не в том, будет ли календарь составлен, а в том, кто его составит. Вопрос не в том, будет ли лидер встречаться с людьми, а в том, с кем он будет встречаться. Я заметил, что лидеры обычно выдвигают инициативы, а последователи — реагируют на них.

Лидеры

Иницируют.

Последователи

Реагируют.

Действуют; берут телефонную трубку и делают звонки.

Слушают; ждут телефонного звонка.

Тратят время на планирование; предупреждают появление проблем.

Тратят время по принципу «жизнь день ото дня», реагируют на возникшие проблемы.

Целенаправленно инвестируют затраты времени в контакты с людьми.

Проводят время в контактах с людьми.

Составляют календарь мероприятий в порядке их важности.

Записывают мероприятия по требованию.

Оценивай, а не то попадешь в тупик

От одного человека, чья многолетняя деятельность была связана с принятием решений, я получил короткий и простой совет:

«Реши, что будешь делать, и сделай. Реши, чего делать не будешь, и не делай». Правда, оценка приоритетов — дело совсем не простое. Часто они бывают окрашены не в однозначно черный или белый цвет, а в различные оттенки серого. Как я обнаружил, люди чаще всего не знают, что именно следует поставить на первое место.

Чтобы вам было легче оценить свои дела, цели и задачи, задайте себе несколько вопросов.

Что требуется от меня? Лидер может отказаться от чего угодно, кроме ответственности. Прежде чем согласиться на любую новую работу, всегда следует дать ответ на вопрос: «Что требуется от меня?». Другими словами, что я должен сделать такого, что никто, кроме меня, сделать не может? Ответы на этот вопрос (что бы это ни было) следует поставить в начале списка приоритетов. Неудача в этих делах может означать ваше попадание в число безработных. Ваша должность связана с целым рядом самых различных обязанностей, но среди них выделяются несколько, где вы должны быть единственным и незаменимым. Поэтому определите, что вы должны делать сами, а что можно поручить кому-нибудь другому.

Подумайте и составьте список своих обязанностей по работе (по возможности, в порядке их важности).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Что приносит мне наибольшую отдачу? Затраченные усилия и средства должны приносить соответствующую отдачу. Поэтому следует постоянно задавать себе вопрос: «Делаю ли я все возможное, что могу сделать? Приносит ли моя деятельность богатые плоды для моей организации?». Для многих организаций характерны три типичные проблемы:

- Злоупотребление. Слишком малое число работников выполняют слишком большой объем работы.
- Неупотребление. Слишком большое число работников выполняют слишком малый объем работы.

- Неправильное употребление. Слишком большое число работников делают не то, что надо.

Бо Джексон играл в школьной футбольной команде — играл неплохо, но звезд с неба не хватал. Команда, в которой играл Джексон, обычно приходила к концу сезона с тремя победами и семью поражениями. После окончания школы Джексон поступил в университет и был принят в футбольную команду. Однажды на тренировке тренер попросил Джексона заменить нападающего — «временно, пока травмированные постоянные игроки не выздоровеют». Джексон вначале испугался, но потом все же согласился. Так начался его путь к вершинам спортивной славы. Вот прекрасный пример правильного ответа на вопрос о «максимальной отдаче».

Подумайте и запишите, что в вашей работе приносит вам максимальную отдачу.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Что приносит мне наибольшее удовлетворение? Жизнь слишком коротка, чтобы не быть радостной. Лучше всего удается работа, сделанная с удовольствием. Несколько лет назад на одной из конференций, посвященных проблемам лидерства, я читал доклад на тему «полюбите работу, которую выполняете». Я попросил слушателей подумать и попомнить занятие, которое нравится им так сильно, что они с удовольствием будут делать его безо всякой оплаты. А затем я предложил настолько хорошо освоить любимое занятие, что другие будут готовы заплатить на его выполнение. Энди Гранателли сказал, что достижение успеха в любом деле — не работа, а стиль жизни. Делая свое любимое дело хорошо, вы получаете удовлетворение и довольны собой — ведь таким образом вы вносите вклад в жизнь всего человечества. Я уверен, что Гранателли абсолютно прав! Подумайте и запишите, что в вашей работе приносит вам наибольшее удовлетворение.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Если ответы на все три вопроса сходны между собой, то ваши шансы на успех многократно возрастают. Другими словами, если основные требования к моей работе совпадают с моими сильными сторонами, приносящими максимальную отдачу, и при этом выполнение этих требований приносит мне большое чувство удовлетворенности — значит, приоритеты выбраны правильно и я добьюсь успеха, если буду им следовать.

Принципы приоритетов

Приоритеты не существуют сами по себе

Приоритеты постоянно колеблются и поэтому требуют нашего пристального внимания. Как говорил известный бизнесмен Г. Росс Перо, все то, что может быть названо великолепным и достойным похвалы, балансирует на острие и может упасть в любой момент, а поэтому требует постоянной борьбы. В полной мере эти слова касаются и выбранных нами приоритетов.

Поэтому, чтобы ваши приоритеты «оставались на месте»:

- Оценивайте. Каждый месяц пересматривайте свои «три кита» (требования, отдача, удовлетворение).
- Избавляйтесь от лишнего. Задавайте себе вопрос: «Что в моей работе можно без потерь поручить кому-нибудь другому?».
- Рассчитывайте. Какие дела в этом месяце важнее всего? Сколько времени потребуется на их выполнение?

Невозможно переоценить степень незначительности чего бы то ни было

Мне очень нравится этот принцип, хотя он, конечно, звучит слегка преувеличенно. Как говорил великий американский психолог и философ Уильям Джеймс, искусство быть мудрым — это «искусство знать, чем можно пренебречь». Малозначительные мелочи, второстепенные дела пожирают наше время. Слишком многие живут ради ложных целей.

Как-то Антони Камполо рассказывал мне об интересном социологическом исследовании. У пятидесяти пожилых людей в возрасте старше девяноста пяти лет спросили: «Если бы вы могли начать жизнь сначала, что бы вы сделали по-другому?». Исследователи получали самые различные ответы, но чаще всего повторялись три из них:

- Если бы можно было все начать сначала, я бы большее размышлял.
- Если бы можно было все начать сначала, я бы больше рисковал.
- Если бы можно было все начать сначала, я сделал бы больше дел, плоды которых жили бы и после моей смерти.

Молодую талантливую виолончелистку спросили, в чем секрет ее успеха. «В запланированном пренебрежении», — ответила она и пояснила: «Когда я училась в школе, у меня была масса обязанностей, и на все требовалось время. После завтрака я шла к себе в комнату, стелила постель, наводила порядок, подметала пол и делала великое множество других дел и лишь затем брала в руки виолончель. Но я заметила, что мое мастерство растет не так быстро, как я ожидала, и поэтому решила поменять дела местами: вначале урок музыки, а лишь затем — домашние дела. Садясь за инструмент, я целенаправленно забывала

о неубранной комнате и обо всем остальном. Именно в „запланированном пренебрежении“, как я полагаю, и кроется секрет моего успеха».

Хорошее — враг лучшего

Когда приходится выбирать между хорошим и плохим, большинство людей без труда делает правильный выбор. А если приходится выбирать между хорошим и хорошим? Что делать, если оба варианта великолепно соответствуют «трем китам» нашей работы — требованиям, отдаче и удовлетворенности?

Как сделать выбор между хорошим и хорошим?

- Спросите своего непосредственного начальника или коллег, что бы они предпочли.
- Может ли кто-нибудь другой справиться с одной из альтернатив? Если да, то пусть он работает над ней, а вы возьмете на себя второй вариант — дело, с которым можете справиться вы и только вы.
- Какой из двух вариантов будет более полезным для потребителя вашей продукции, вашего клиента или заказчика? Как часто мы бываем похожими на лавочника, так озабоченного наведением порядка и поддержанием чистоты, что его магазин постоянно закрыт на «санитарный час»? Но ведь мы держим свой «магазин» не для того, чтобы наводить в нем чистоту, а для покупателей!
- Принимайте решение, исходя из целей организации.

Смотрителю маяка, стоящего на скалистом морском берегу, раз в месяц привозили керосин для светильника (дело было в давние времена). Смотритель был родом из соседней деревни, поэтому его часто навещали друзья и знакомые. Однажды поздно вечером к нему постучалась соседка и попросила немного керосина — растопить печь, чтобы обогреть детей.

В другой день пришел отец и попросил немного керосина для лампы. Затем пришел старый друг и тоже попросил немного керосина. Так как у всех просивших были вполне веские причины, смотритель не отказывал никому. Но запасы керосина быстро таяли, и однажды маяк погас.

В ту ночь несколько кораблей разбились о скалистый берег, их моряки утонули в бурном море. На суде смотритель искренне раскаивался и сожалел о содеянном, но в ответ услышал: «Вам давали керосин для одной-единственной цели — чтобы горели огни маяка!».

Невозможно иметь все

Каждый раз, заходя в магазин вместе с сыном, я говорю ему: «Невозможно иметь все». Как и многим людям, моему сыну постоянно приходится избавляться от лишних вещей. Успех на

95 процентов состоит из твердого знания того, что именно вам нужно. Много лет назад я прочел эти строки Уильяма Хинсона:

Тот, кто стремится к единственной цели,
Может надеяться, что успеет достичь ее.
Но тот, кто хочет всего сразу,
Пожнет лишь то, что сам посеял, —
Урожай напрасных сожалений и раскаяний.

Группа альпинистов готовилась к восхождению на гору Монблан во Французских Альпах. Вечером перед восхождением, беседуя с альпинистами, местный проводник сказал: «Это трудный маршрут. Чтобы подняться на вершину, каждый из вас должен нести только то снаряжение, без которого подъем невозможен. Все лишнее придется оставить в лагере».

Один из альпинистов, молодой англичанин, решил поступить по-своему. Он вышел из палатки с огромным рюкзаком, в котором лежало тяжелое одеяло, большой кусок сыра, бутылка вина и фотоаппараты со сменными объективами (и еще два фотоаппарата висели у англичанина на шее). «Возьмите лишь то, что нужнее всего, — сказал проводник. — С этим грузом вам не взойти на гору».

Но англичанин был парень упрямый и все же решил настоять на своем. Он вышел первым и пошел на гору один, стремясь доказать, что все же дойдет. Следом за ним вышла вся группа вместе с проводником. В рюкзаках альпинистов были лишь самые необходимые вещи.

По дороге альпинисты вначале увидели тяжелое одеяло, лежащее на снегу, затем — кусок сыра, затем — сиротливо стоявшую бутылку вина, затем — сменные объективы. На вершине их встретил упрямый англичанин. Ему все же хватило ума вынуть из рюкзака все лишнее и ненужное.

Избыток дел парализует

Каждому из нас, наверное, хоть однажды приходилось одновременно смотреть на рабочий стол, заваленный не сделанными делами, поднимать трубку телефона и смотреть на дверь кабинета, открывающуюся, чтобы впустить очередного посетителя. Помните, какое сильное чувство беспомощности охватывало вас в этот момент?

Уильям Хинсон рассказывает, как дрессируют молодых, еще не обученных львов. Дрессировщик, входя в клетку, обязательно берет с собой стул. Конечно, у него есть и хлыст, и даже пистолет, но все же главное, уверял Хинсон, — это стул. Дрессировщик держит стул за спинку, повернув ножки к львиной морде. Животное пытается сосредоточить свой взгляд на всех четырех ножках стула сразу, но его внимание рассеивается, и оно становится как бы

«парализованным», почти ручным — его воля ослабевает. (Теперь у нас есть веская причина с сочувствием относиться к цирковым львам!)

Однажды в мой кабинет вошла Шерил, одна из наших лучших сотрудниц. Она выглядела ужасно измотанной. Оказалось, что Шерил перегружена работой, ее список неотложных дел вырос до огромных размеров. Я попросил Шерил записать все свои обязанности, а затем мы сели и расставили их в порядке важности.

До сих пор помню выражение огромного облегчения на лице Шерил, когда она поняла, что не было никакого смысла так себя перегружать.

Если вы перегружены работой, изложите все свои обязанности на отдельном листе бумаги. С готовым списком идите к своему начальнику, чтобы он отметил наиболее важные из ваших обязанностей.

В конце каждого месяца я составляю план на следующий месяц, сразу же устанавливая приоритеты. Расположив планируемые дела в порядке их важности и срочности, я прошу своего секретаря Барбару составить календарь мероприятий на следующий месяц. Если что-нибудь отнесено к категории «Большая важность/большая срочность», я сообщаю Барбаре, и она ставит это мероприятие на первое место.

Все настоящие лидеры научились говорить «нет» хорошему, чтобы сказать «да» наилучшему.

Когда второстепенные дела требуют от нас слишком многого, возникают большие проблемы

Роберт Дж. МакКейн сказал: «Большинство неудач в достижении важных целей связано с тем, что мы тратим слишком много времени, выполняя второстепенные дела в первую очередь».

Несколько лет назад в прессе были опубликованы статьи о массовой гибели китов. Охотясь за косяком сардин, триста китов вошли в мелководный залив и погибли, так и не найдя выхода в открытый океан. «Так маленькая рыбка стала причиной гибели морских гигантов. Они нашли жестокую смерть, гонясь за малой целью, направив свою огромную силу на несущественные мелочи», — написал по этому поводу Фредерик Харрис.

Как часто мы попадаем в ловушку мелочей, в изобилии встречающихся на нашем жизненном пути! Катастрофа пассажирского авиалайнера компании «Eastern Airlines» во Флориде — трагический пример того, насколько опасным может быть чрезмерное внимание к мелочам. Самолет, летевший рейсом 401 Нью-Йорк-Майами, подлетал к месту назначения и начал заход на посадку. В этот момент летчики обнаружили, что не загорелась лампочка-индикатор

выпуска шасси. Самолет пошел на второй заход, делая широкий круг над болотистой низиной, а летчики в это время пытались установить, действительно ли неисправно шасси или просто перегорела лампочка на приборной панели. Бортинженер попытался вынуть лампочку, но она не поддавалась, и на помощь ему пришли остальные члены экипажа. Сражаясь с лампочкой, летчики не заметили, что самолет начал терять высоту. Авиалайнер упал в болото, погибли десятки людей — и все из-за того, что опытные пилоты бросили все свои силы на лампочку стоимостью в семьдесят пять центов!

Пределные сроки и срочные дела вынуждают нас устанавливать приоритеты

Вспомните один из законов Паркинсона: если вам необходимо написать только одно письмо, то на его написание уйдет целый день. Если вам надо написать двадцать пи-сом, вы напишете их за один день.

Когда мы успеваем сделать больше всего? Конечно, в последнюю рабочую неделю перед отпуском! Почему же мы не можем всегда работать так, как в эту неделю, — принимать решения, наводить порядок на рабочем столе, отвечать на письма и телефонные звонки?

В обычных условиях мы работаем производительно (делаем дела так, как необходимо). Но когда поджимает время, мы начинаем работать эффективно (делаем необходимые дела). Производительность — основа выживания, эффективность — основа успеха.

В ночь 14 апреля 1912 года океанский лайнер «Титаник» столкнулся в Атлантическом океане с айсбергом и затонул. Среди воспоминаний выживших пассажиров одно из самых интересных — рассказ женщины, нашедшей место в спасательной шлюпке. Она попросила разрешения сбегать в свою каюту за очень важной вещью и получила три минуты. Она бежала по коридору, перепрыгивая через оброненные в спешке деньги и драгоценные камни, ворвалась в свою каюту и, не обращая внимания на собственные драгоценности, схватила три апельсина и побежала назад, успев занять свое место в шлюпке.

Предложи вы этой женщине еще несколько часов назад обменять даже самый маленький из ее бриллиантов на целый ящик апельсинов, она посмотрела бы на вас, как на сумасшедшего. Но обстоятельства внезапно и резко изменили всю систему ценностей на борту корабля, и то, что раньше было неважным, стало важнее всего на свете.

Как же часто мы слишком поздно узнаем, что для нас на самом деле важно

Одна семья, устав от городского шума и толчеи, решила переехать в сельскую местность. Семья купила ранчо и уехала из города, решив заняться разведением скота. Через месяц в гости к новоселам приехали друзья и спросили, как называется новое ранчо.

— Я хотел назвать его «Летающие», жена — «Сьюзи», старший сын — «Лентяи», младший —

«Весельчаки», — ответил глава семьи. — В конце концов мы пришли к компромиссу и назвали наше ранчо «Летающая ленивая веселая Сьюзи».

— Да, но где же ваши коровы? — спросили друзья.

— Нет у нас коров, — прозвучало в ответ. — Сдохли, пока мы искали название!

Кто-то сказал: «Младенец рождается со сжатыми кулаками; старик покидает наш мир с открытыми ладонями. У жизни свое отношение к вещам, казавшимся нам такими важными».

В январе 1984 года Пол Тсонгас, сенатор штата Массачусетс, заявил, что хочет покинуть свой пост и не будет переизбираться на второй срок. Политическая карьера Тсонга-са была на подъеме, он пользовался большой популярностью и имел все шансы на переизбрание, более того, его имя упоминалось в числе возможных кандидатов на пост президента или вице-президента США.

Дело в том, что за несколько недель до упомянутого заявления у Тсонгаса обнаружили онкологическое заболевание лимфатической системы. Не исключено, что болезнь не очень сильно повлияла бы на политическую деятельность сенатора и даже, возможно, не укоротила его жизнь. Но благодаря болезни он осознал, что смертен, а это значит — не успеет сделать абсолютно все, что хотелось бы.

Значит, оставшееся время он должен посвятить тому, чего хочет больше всего, от чего не отказался бы ни за что на свете — быть вместе со своей семьей, видеть, как подрастают и становятся взрослыми дети. Возможность быть вместе с любимыми людьми он не променял бы ни на законодательную деятельность, ни даже на возможность оставить свое имя в учебниках истории.

Вскоре после обнародования своего заявления Тсонгас получил записку от близкого друга со словами одобрения: «Никто и никогда не говорил, лежа на смертном одре: «Как жаль, что я уделял так мало времени своему бизнесу»».

Глава третья

Важнейшая составная часть лидерства: Цельность личности

Толковый словарь объясняет значение слова «цельный» (когда речь идет о личности) как «обладающий внутренним единством, отличающийся единством черт характера». Цельность личности означает, что слова человека не расходятся с его делами, что он таков, каков он есть, где и с кем бы он ни находился.

Грустно, что в наше время цельность личности становится дефицитом. В мире, где все гонятся за удовольствиями и бегут к успеху, не разбирая дороги и не глядя под ноги,

моральные требования часто терпят крушение.

Заполняя заявление о приеме на работу, соискатель должен был ответить на вопрос:

«Подвергались ли вы аресту?». Соискатель ответил «Нет». Следующий вопрос был продолжением предыдущего: «По какой причине». Не понимая, что ему не надо отвечать на этот вопрос (он относился лишь к тем, кто подвергался аресту), «честный, но наивный» соискатель написал: «Думаю, потому, что меня ни разу не поймали».

На одной из карикатур Джеффа Данцигера президент компании заявляет руководящему составу: «Господа, в этом году нашей главной уловкой будет честность». «Блестяще!» — восклицает один из вице-президентов. «Но как рискованно!» — добавляет второй.

На другой карикатуре, опубликованной в «New Yorker», двое гладко выбритых заключенных беседуют между собой. «Вообще-то, я всегда думал, что наш уровень коррупции находится в пределах общественных норм», — говорит один из них, обращаясь к соседу по камере.

Не проходит ни одного дня, чтобы мы не услышали о каком-нибудь скандале — в Белом Доме, Пентагоне или Конгрессе США, на спортивных площадках, в церкви и даже в детском садике! И во всех случаях можно сказать, что виновата недостаточная цельность личности людей, попавших на страницы скандальной хроники.

Цельная личность означает, что человек не «служит двум господам» (это было бы двуличностью) и не притворяется (это было бы фарисейством). Цельная личность проявляется в прямоте, честности, искренности. Цельной личности нечего прятать и нечего бояться. Жизнь такого человека — открытая книга. «Человек с цельной личностью установил для себя систему ценностей, в соответствии с которой он оценивает все события своей жизни», — сказал В. Гилберт Бирс.

Цельность личности — это не то, что мы делаем, а то, кто мы есть. Именно то, кто мы есть, в итоге определяет то, что мы делаем. Наша система ценностей неразрывно связана с нашей личностью, ее невозможно отделить от нас без ущерба для личности. Это навигационная система, направляющая нас на жизненном пути. Она устанавливает приоритеты и оценивает, что следует принять, а что — отбросить.

Внутри каждого из нас происходит столкновение конфликтующих желаний. Никто, даже самый «одухотворенный» человек, не в силах избежать этого столкновения. Цельность личности определяет победителя в этой войне желаний. Каждый день мы сталкиваемся с ситуациями, когда приходится выбирать между «хочу» и «надо». Цельность личности создает предпосылки для правильного выбора в каждом подобном случае, определяет наше поведение в ситуации конфликта. Цельность личности объединяет наши слова, мысли и поступки в единое целое, так что ни слова, ни мысли, ни поступки никогда не расходятся друг с другом.

Цельность личности укрепляет наше внутреннее чувство удовлетворенности жизнью. Она никогда не позволит нашим устами осквернять наши сердца. Она — третейский судья, благодаря которому наши убеждения находят отражения в поступках. И тогда никогда — ни во времена процветания, ни во времена бедствий — не будет никакого различия между тем человеком, каким мы кажемся посторонним людям, и тем, какими мы являемся на самом деле, какими знают нас члены семьи. Цельность личности определяет, какими мы будем, — вне зависимости от любых обстоятельств, окружения или местонахождения.

Но цельность личности — не только третейский судья при выборе между борющимися друг с другом желаниями. Она — демаркационная линия между счастливым человеком и мятущейся, раздвоенной душой. Она дает нам свободу быть собой вне зависимости от обстоятельств.

«Главный ключ к величию, — напоминает Сократ, — действительно быть такими, какими мы кажемся». Как часто мы пытаемся «поступать по-человечески», еще не став человеческими по своей сути! Чтобы пользоваться доверием людей, лидер должен быть самим собой, став композитором своей жизни. Хорошая жизнь — как хорошая песня, в которой музыка неотделима от слов.

Вот что получается, когда мои слова не расходятся с поступками.

Я говорю подчиненным: «Приходите на работу вовремя».

Я прихожу на работу вовремя.

Подчиненные будут приходить на работу вовремя.

Я говорю подчиненным: «Проявляйте позитивный взгляд на мир».

Я проявляю позитивное отношение к миру.

Подчиненные будут проявлять позитивное отношение к миру.

Я говорю подчиненным: «Важнее всего — интересы клиентов».

Я ставлю интересы клиентов на первое место.

Подчиненные будут ставить интересы клиентов на первое место.

А вот что получается, когда я говорю одно, а делаю другое:

Я говорю подчиненным: «Приходите на работу вовремя».

Я опаздываю на работу.

Одни из подчиненных придут вовремя, другие будут опаздывать.

Я говорю подчиненным: «Проявляйте позитивный взгляд на мир».

Я проявляю негативное отношение к миру.

Одни из подчиненных будут настроены позитивно, другие — нет.

Я говорю подчиненным: «Важнее всего — интересы клиентов».

Я ставлю на первое место себя.

Одни из подчиненных будут ставить на первое место интересы клиентов, другие — свои интересы.

Восемьдесят пять процентов информации поступает к нам через органы зрения, 10 — через органы слуха и лишь 1 процент — через остальные органы чувств. Чем больше конкретные поступки лидера соответствуют услышанным от него словам, тем больше доверие последователей к лидеру. Человек понимает то, что слышит, и верит тому, что видит!

Слишком часто мы пытаемся мотивировать людей с помощью мелких трюков и уловок. Но люди ждут от вас вовсе не призывов и девизов, а образца для подражания, каковым являетесь вы сами и ваши поступки.

Достойны ли Вы доверия?

Чем большего доверия вы заслуживаете, чем больше люди могут на вас положиться, тем в большей степени они дают вам право оказывать влияние на свою жизнь. И наоборот: чем меньше люди доверяют вам, чем меньше они полагаются на вас, тем скорее вы утратите свое влияние.

На семинарах, лекциях и конференциях мне часто приходится слышать один и тот же вопрос от лидеров и руководителей: «Не могли бы вы подсказать мне, как можно внести изменения в деятельность моей организации?». На подобные вопросы я всегда отвечаю так: «Моя цель — вдохновить на перемены вас лично. Если это удастся, то изменится вся ваша организация». Еще, еще и еще раз повторяю: и взлеты, и падения организации зависят от лидерства. Цельность личности — вот секрет взлетов без падений. Давайте теперь рассмотрим значение цельности личности лидера подробнее.

1. Цельность личности создает доверие

Тридцать четвертый президент США Дуайт Эйзенхауэр говорил: «Чтобы стать лидером, человек должен иметь последователей. Чтобы найти последователей, человек должен пользоваться доверием. Итак, главное из качеств, необходимых лидеру — бесспорная цельность личности. Без нее невозможен реальный успех где бы то ни было — в рабочей бригаде, на футбольном поле, в армии или деловом офисе. Если товарищи обнаружат, что вы обманщик, если они обнаружат, что вам недостает искренности и цельности личности, то вы обречены на неудачу. Слова и поступки человека должны не расходиться между собой. Следовательно, главная необходимость — это цельность личности и высокая цель»

Как полагает Петер Брюн, голландский специалист в области управления, власть руководителя заключается не в верховенстве начальника над подчиненными, а в способности начальника таким образом оказывать влияние на подчиненных, чтобы они приняли и признали его верховенство. Эти отношения Брюн называет «соглашением»: подчиненные молчаливо соглашаются считать начальника начальником, а тот, в свою очередь, предлагает им стиль

лидерства, который подчиненные согласны принять.

В чем сущность теории Брюна? Просто-напросто, руководитель должен создать и поддерживать атмосферу взаимного доверия. Как часто люди, чья должность связана с лидерством, пытаются убедить людей подчиняться при помощи внешних, организационных средств и апеллируют к статусу, должности, уставу организации. Но увы — таким лидерам никогда не удастся добиться сколько-нибудь устойчивых позитивных изменений. Они пытаются решить проблему при помощи внешних средств (например, внося изменения в правила и уставы), тогда как проблема находится внутри них самих. Им не хватает цельности личности, и поэтому недостает авторитета.

В исследовании, проведенном учеными из университета Карнеги — Меллон, обнаружилось, что из четырех сотен опрошенных менеджеров лишь 45 процентов доверяют своему высшему руководству, а треть опрошенных не доверяет своим непосредственным начальникам. В каждой организации должен быть хоть кто-нибудь, кто своим лидерством изменил бы сложившееся положение.

Кейвитт Роберт говорил: «Если мои подчиненные меня понимают, я завоевываю их внимание. Если они доверяют мне, я завоевываю их поступки». Чтобы обладать авторитетом, необходимым для успешного лидерства, человеку мало таблички с названием должности на двери его кабинета. Ему необходимо доверие тех, кто идет вслед за ним.

2. Цельность личности обладает огромным потенциалом влияния

Как сказал философ Эмерсон, «каждая великая организация — продленная тень одно-го-единственного человека, чей характер определяет характер всей организации». Эти слова вполне совпадают с высказыванием американского актера, юмориста и писателя Уилла Роджерса: «Разум людей изменяют наблюдения, а не аргументы». Люди делают то, что видят.

В одном из исследований, в котором принимали участие 1300 руководителей высшего звена, цельность личности была названа самым необходимым для делового успеха качеством. Из предложенных исследователями шестнадцати личностных черт, необходимых для максимально эффективного руководства, 71 процент опрошенных поставили цельность личности на первое место.

Как жаль, что в стенах собственного дома мы часто забываем об огромном значении цельности личности. В книге Р. Спроула «Ответы на возражения» рассказывается история еврейского мальчика, жившего много лет назад в Германии. Мальчик очень любил своего отца и искренне восхищался им. Отец был глубоко верующим человеком, и жизнь всей семьи была проникнута религиозными традициями, обрядами и обычаями. Вся семья, во главе с отцом, регулярно посещала богослужения в синагоге.

Но случилось так, что семья переехала в другой город, где не было синагоги, но была

лютеранская церковь. Жизнь всего городка вращалась вокруг церкви, все городские знаменитости принадлежали к церковной общине. И вот однажды отец нашего героя заявил, что всей семье следует перейти из иудаизма в лютеранство. На недоуменные вопросы жены и сына он ответил, что так будет лучше для его бизнеса. Мальчик был смущен и растерян: ведь он так верил своему отцу! Глубокое разочарование вскоре переросло в гнев и чувство горечи, уже не покидавшее молодого человека до конца жизни.

Через какое-то время молодой человек поехал в Англию на учебу. День за днем просиживал он в читальном зале Британского музея. Молодой человек писал книгу, в которой хотел изложить принципиально новое мировоззрение — учение, призванное изменить весь мир. Религию он называл «опиумом для народа», а своих последователей призывал к жизни без Бога. Его идеи стали основой государственной идеологии многих стран мира, население которых в сумме составляло около половины всего человечества. Этим молодым человеком был Карл Маркс, основатель коммунистического движения. Поступок отца, позволившего разрушить свою систему ценностей, в итоге оказал огромное влияние на нею историю XX (и, возможно, не только XX) столетия.

3. Цельность личности — основа для высоких моральных требований

Лидер обязан предъявлять к себе более высокие требования, чем к своим последователям. Но в своем большинстве люди уверены в прямо противоположном. Видя в первую очередь привилегии, люди забывают об ответственности тех, кто стоит наверху. Лидер может позволить себе отказаться от чего угодно, но только не от ответственности. Джон Д. Рокфеллер-младший говорил: «Я уверен, что любое право подразумевает обязанность, любая благоприятная возможность — долг, любая собственность — обязательство». Этот принцип можно наглядно изобразить в виде диаграммы.

Слишком часто люди готовы принять свои права, но не желают брать на себя обязанности. Ричард Эванс в своей книге «Открытый путь» сказал: «Нет цены человеку, готовому взять на себя обязательство и выполнить его целиком и полностью, не требуя контроля со стороны. Человек безответственный делает полработы, возвращает работу незаконченной, требует проверки, редактирования, контроля и пристального внимания со стороны».

А вот слова Тома Роббинса: «Не списывайте свои неудачи на времена, в которых вам доводится жить. Проблемы не в эпохе, а в людях. В настоящее время появилась тенденция освобождать человека от моральных обязанностей, считая его жертвой социальных обстоятельств. За такое убеждение приходится расплачиваться собственной душой. Слабость характера — вот что закрепощает людей». У слабохарактерного лидера моральные стандарты будут не на должной высоте.

4. Цельность личности создает не имидж, а твердую репутацию

Имидж — то, какими нас считают люди. Цельность личности — то, какими мы являемся на самом деле.

Две пожилые англичанки на одной из могил сельского кладбища увидели памятник, на котором были выбиты слова: «Здесь покоится Джон Смит, политик и честный человек».

— Боже мой! — воскликнула одна из старушек. — Просто ужас, они похоронили в одной могиле сразу двоих!

Каждому из нас известны люди, которые снаружи одни, а внутри другие. Как жаль, что работающие над своим имиджем больше, чем над характером, часто не понимают, что однажды тщательно созданный имидж рухнет. Поступки таких людей зачастую удивляют даже близких друзей, уверенных, что «уж мы-то его знали».

Древние китайцы построили Великую стену, чтобы оборониться от набегов северных кочевников. Стена была такой высокой и толстой, что, казалось, никто не сможет ни перебраться через нее, ни пробить ее. Казалось, теперь можно жить в свое удовольствие, ничего не опасаясь. Но только за первые сто лет существования стены захватчики трижды вторгались в пределы Китая. И ни разу врагам не приходилось ни перебираться через стену, ни пробивать ее: они подкупали стражу и спокойно проходили в ворота. Китайцы так надеялись на прочность каменной стены, что совсем забыли о необходимости воспитывать у своих детей надежный, цельный характер.

Ответы на нижеприведенные вопросы покажут, что вы создаете: имидж или характер. Последовательность. Вы всегда один и тот же человек, вне зависимости от того, с кем общаетесь?

Выбор. Принимаете ли вы решения, наилучшие для других людей, если есть возможность выбора другого решения, более выгодного для вас лично? Признательность. Всегда ли вы с готовностью признаете и цените вклад других людей в ваш успех?

Томас Маколи говорил: «Мера истинного характера человека — то, как он поступит, будучи абсолютно уверенным, что никто и никогда об этом не узнает». Порой жизнь сжимает нас, словно в тисках, и под этим давлением выходит наружу все то, что прежде было скрыто глубоко внутри. Мы не в состоянии дать людям то, чего у нас нет. Имидж много обещает, но мало дает, но цельность характера никогда не разочаровывает.

5. Цельность личности означает, что мы не можем требовать от других больше, чем от себя

Ни один лидер не в состоянии увести своих последователей дальше, чем находится он сам. Слишком часто мы так озабочены конечным результатом, что всячески пытаемся срезать углы на пути к нему. Цельность личности делает эти уловки невозможными, так как рано или поздно правда все равно выходит наружу.

Как-то я прочел интервью с сотрудником одной из крупнейших американских компаний. Вот что он сказал о контроле качества продукции: «Главное в контроле качества — не сам

продукт, а процесс его изготовления. Если производственный процесс идет, как полагается, то качество продукции гарантировано». То же самое можно сказать и о человеческом характере: там, где есть цельность личности, доверие гарантировано.

После взрыва космического корабля «Челленджер» американцы с ужасом узнали, что специалисты по контролю предупреждали NASA о неполной технической готовности корабля к полету. Однако к словам специалистов не прислушались и сказали: «Шоу должно продолжаться!». В результате — катастрофа. Со многими лидерами случается то же самое.

В молодости я играл в баскетбольной команде. Наш тренер, Дон Нефф, любил повторять: «Как вы тренируетесь, так и играете». Если мы забываем об этом принципе, то наши потенциалы раскрываются не полностью. Если же об этом принципе забывает лидер, то рано или поздно он лишается доверия.

6. Цельность личности помогает лидеру стать не просто умным, а надежным

Фред Смит, опытный бизнесмен и мудрый человек, не так давно сказал мне, какая разница между человеком умным и человеком надежным. Умные лидеры, говорил Смит, долго не держатся на своем месте. Это напомнило мне слова писателя Питера Друкера из его выступления перед священнослужителями: «Главное требование к лидеру, без выполнения которого невозможно эффективное лидерство, — завоевать доверие. В противном случае, такому человеку не удастся найти ни одного последователя. Лидер — тот, за кем идут люди. Чтобы доверять лидеру, совершенно не обязательно во всем с ним соглашаться. Доверие — это убежденность, что человек говорит именно то, что думает. Это вера в то, что авучит возвышенно и считается очень старомодным — в цельность характера. Поступки лидера и его высказанные вслух убеждения должны быть если не идентичными, то, по крайней мере, не противоречащими друг другу. Эффективное лидерство — вновь выскажу очень старую мысль — базируется не на уме, а в первую очередь на цельности характера и последовательности поступков».

Лидеру с цельным характером и искренними намерениями нет нужды делать громкие заявления. То, что они хотят заявить, проявляется во всех их поступках и вскоре становится известно всем и каждому. И наоборот, неискренность невозможно скрыть или замаскировать, даже если у руководителя семь пядей во лбу. Единственный способ сохранять уважение и высокую оценку со стороны подчиненных — заслуживать уважение и высокую оценку. Даже самый прожженный хитрец и пройдоха не в состоянии одновременно одурачить сразу всех. Каждый из нас находит признание не за то, каким старается выглядеть, а за то, каков он есть на самом деле.

Как сказала американская журналистка и писательница Энн Ландерс, «люди с цельным характером могут рассчитывать на доверие. Они знают, что время докажет их правоту, и потому готовы ждать».

7. Цельность личности — плод тяжелого труда

Цельность личности не дается человеку при рождении. Для ее формирования необходима самодисциплина, внутреннее чувство веры в себя и решимость быть абсолютно честным в любой жизненной ситуации. К сожалению, сила характера стала в наши дни большой редкостью. Из-за этого современная культура создала очень мало настоящих героев, образцов цельности и стойкости. Мы стали нацией подражателей, но у нас слишком мало лидеров, достойных подражания.

Само значение понятия «цельность личности» начало расплываться и утрачивать свой первоначальный смысл. Произнесите эти слова где-нибудь в Голливуде, на Уолл-Стрит или в любом другом столь же значимом месте — и на вас уставятся непонимающими взглядами. Для большинства современников эти слова ассоциируются со старомодной чопорностью и ограниченностью взглядов. В наше время, когда значениями слов манипулируют все, кому не лень, фундаментальные ценности могут в мгновение ока рассыпаться в прах.

Цельность личности — ценность, прямо противоположная духу нашего времени. Современная культура базируется на жизненной философии, поставившей на центральное место материалистическую, потребительскую ментальность. Потребность текущего момента вытесняет ценности, имеющие непреходящее, вечное значение.

Предавая другого человека, мы предаем самих себя. Как сказал поэт:

И ныне, как в былые времена,

Назначает себе цену человек.

За тридцать монет Иуда

Себя продал, а не Христа.

Великий проповедник Билли Грэм говорил: «Цельность характера — клей, соединяющий наши поступки в жизнь. Мы должны всеми силами стремиться к ее сохранению. Когда потеряно богатство — не потеряно ничего; когда потеряно здоровье — потеряно что-то; но если потерян характер, потеряно все».

Задайте себе вопрос: «Честен ли я по отношению к самому себе?». Слова американского поэта Эдгара Геста станут пробным камнем, проверяющим на цельность все ваши поступки:

Мне суждено жить с самим собой,

И я хочу быть достойным самого себя,

Я хочу, чтобы день за днем

Я мог смело смотреть себе в глаза.

Не хочу вечером, на закате солнца

Ненавидеть себя за то, что натворил днем.

Не желаю прятать в глубине шкафа

Кучу секретов о себе самом.
Не желаю тешить себя мыслью,
Что никто, нигде и никогда
Не узнает, каков я на самом деле.
Не желаю хитрить и притворяться,
Хочу идти с высоко поднятой головой,
Хочу заслужить уважение всех людей,
И даже в борьбе за славу и деньги
Я хочу иметь возможность уважать себя.
Не желаю смотреть на себя и знать,
Что я хвастаюсь, блефую, играю роль.
Никогда мне не спрятать себя от себя,
Я вижу то, что другие могут не заметить,
Я знаю то, что другие могут не узнать,
Мне не обмануть себя самого.
Что бы ни случилось, я хочу жить
С чистой совестью и уважением к себе.

Это, так сказать, «тест номер один» вашей самопроверки. Теперь— «тест номер два». Задайте себе вопрос: «Честен ли я по отношению к своему непосредственному лидеру?».

Джозеф Бейли опросил свыше трехсот людей, занимающих ведущие руководящие должности, и оказалось, что все они приобретали опыт и знания «из рук в руки» от своих наставников*. Философ Ралф Уолдо Эмерсон сказал: «Наше главное желание — встретить на своем жизненном пути человека, который поможет нам стать такими, какими мы можем стать». Встретив такого человека, мы должны постоянно контролировать свой рост, задавая себе вопрос: «В полной ли мере я использую знания и умения, полученные от наставника?». Любая попытка схитрить, «схалювить» будет больно ранить и вас, и вашего наставника.

А теперь последний тест, «тест номер три»: «Честен ли я по отношению к своим последователям?» Любой лидер понимает, что неправильное решение пойдет во вред не только ему самому, но и его последователям. А если неправильное решение стало результатом ваших ложных побуждений? Прежде чем тянуться за браздами лидерства, следует осознать: мы учим других тому, что знаем сами. В своих последователях мы воспроизводим самих себя. Цельность личности — это постоянная внутренняя работа.

Как утверждают Джеймс Коузес и Барри Познер, авторы книги «Испытание лидерством», последователи в первую очередь ожидают от лидеров проявления четырех качеств:

честности, компетентности, вдохновения и дальновидности.

Составьте список своих жизненных ценностей. Убеждения — это идеи или принципы, в согласии с которыми вы живете, за которые готовы, если потребуется, даже отдать жизнь. Каковы ваши убеждения?

Спросите у человека, хорошо знающего вас, в каких областях жизни вы проявляете последовательность (делаете именно то, о чем говорите), а в каких — непоследовательны (говорите одно, а делаете другое).

Если хотите стать самим собой — сделайте это прямо сейчас!

Пусть нельзя нам вернуться назад
И заново все начать,
Зато каждый из нас может начать прямо сейчас
И дальше жить по-иному.

Глава четвертая

Экзамен на лидерство: перемены к лучшему

Когда изменяется лидер, изменяется вся организация. И взлеты, и падения — все зависит от лидерства! Тем не менее, я обнаружил, что лидеры не любят изменяться. Лидеры сопротивляются переменам не меньше своих последователей! Что в результате? Не меняется лидер — не меняется и его организация. Люди делают лишь то, что видят.

Признаки проблем у лидера

Ниже приводятся двенадцать основных «проблемных точек» лидера. Пять из них имеют непосредственное отношение к нежеланию и носить перемены, что говорит о проблемах для всей организации.

- Плохое понимание людей.
- Недостаток воображения.
- Проблемы в личной жизни.
- Стремление перекладывать ответственность на других.
- Чувство стабильности и самодовольствия.
- Недостаточная организованность.

- Вспыльчивость.
- Нежелание рисковать.
- Неуверенность, оборонительная позиция.
- Отсутствие гибкости.
- Отсутствие духа товарищества.
- Сопротивление переменам.

Итальянский историк, писатель и политический деятель эпохи Ренессанса Николо Макиавелли говорил: «Ни одно дело не дается так тяжело, не сопряжено с таким риском при минимальной гарантии успеха, как введение нового порядка вещей».

В первую очередь изменять следует самого себя. Лишь почувствовав, насколько это тяжело — меняться самому, я смогу понять, какая это тяжелейшая задача — менять других. В этом и заключается ваш главный экзамен на лидерство.

Один восточный мистик сказал: «В юности я был бунтарем и все время молился: «Господи, дай мне силы изменить мир!». Дожив до зрелости, я понял, что прошло полжизни, а я так и не изменил ни одного человека. Тогда я начал молиться так: «Господи, дай мне возможность изменять самых близких мне людей, и я буду доволен». И вот я — старик, мои дни сочтены, и я понял, каким был глупцом. Теперь я молюсь: «Господи, пошли мне благодать Твою, чтобы я смог изменить себя самого». Если бы я так молился с юных дней, то не растратил бы свою жизнь впустую».

Говард Хендрикс, автор книги «Научиться изменять жизнь», говорит о задаче, стоящей перед каждым потенциальным лидером: «Где-нибудь на полях этой страницы запишите свой ответ на такой вопрос: «Каким образом вы изменились за последнее время? ». Скажем, за последнюю неделю, последний месяц и год. Можете ли вы дать точный и конкретный ответ или найдете лишь самые общие слова? Например, вы написали: «Я расту». Хорошо, но как именно проявляется ваш рост? «Ну... — задумаетесь вы, — по-всякому». Замечательно! Приведите конкретный пример. Видите ли, эффективное обучение возможно только тогда, когда ученик меняется. Чем в большей степени вы изменяетесь, тем в большей степени вы становитесь инструментом для появления изменений в жизни других. Если вы желаете стать агентом перемен, то в первую очередь должны измениться сами».

Хендрикс вполне мог бы добавить: «Хотите сохранять лидирующее положение — непрестанно меняйтесь». Многие из известных в прошлом лидеров из-за нежелания меняться перестали быть лидерами. Роберт Лейси, автор популярной биографии Генри Форда «Форд: человек и машина», рассказывает об истории заката промышленной империи Генри Форда.

Форду так нравилась модель автомобиля «Ford T», что он хотел сохранить ее неизменной вплоть до последнего винтика. Он уволил своего лучшего специалиста Уильяма Кнудсена за

то, что тот предсказывал скорый закат модели Т и намеревался внести в нее изменения.

Это произошло в 1912 году. Модель «Форд Т» появилась всего четыре года назад и как раз достигла пика популярности. Вернувшись из поездки по Европе, Форд сразу же направился в мастерские в Хайланд-Парке и увидел новую разработку Кнудсена. Механики, присутствовавшие в тот день в мастерской, навсегда запомнили то, что случилось дальше. В мастерской стоял новый вариант модели Т — приземистый, покрытый сверкающим красным лаком автомобиль. Новая машина показалась Форду чудовищным уродцем, пародией на любимую модель. Он просто вышел из себя от гнева. «Форд обошел вокруг новой модели три или четыре раза, глубоко засунув руки в карманы, — вспоминает очевидец. — Это был четырехдверный автомобиль с опущенным подъемным верхом. Остановившись у одной из дверей машины, Форд вынул руки из карманов, схватился за ручку, и — р-р-раз! — вырвал дверь с мясом. Не понимаю, как человек вообще смог сделать такое! Он вскочил в салон, р-р-раз! — и вылетела вторая дверь. Рр-раз! — разлетелось на кусочки ветровое стекло. Вскочив на заднее сиденье, он начал бить ногами в крышу, пока та не отлетела. Он ломал и крушил машину изо всех сил».

Кнудсен ушел в «General Motors», Форд продолжал лелеять свое любимое детище и не замечал, что оно становится все более старомодным на фоне новых моделей конкурентов. Требования конкуренции все же заставили Генри Форда выпустить новую модель, «Форд А», но его сердце навсегда осталось со старичком «Т». Даже когда основной конкурент, «General Motors», начал буквально наступать Форду на пятки, тот все еще мечтал сохранить «статус-кво» и остановить бег времени.

Уильям Хьюитт, глава «Deere & Co», говорит: «Чтобы быть лидером, необходимо всю жизнь сохранять открытость к новым идеям. Качество вашего лидерства напрямую зависит от вашей способности оценивать новые идеи и отделять перемены ради перемен от перемен ради людей»

Лидер как агент перемен

После того как лидер изменился сам и провел черту между «переменами ради перемен» и необходимыми переменами, он обязан стать агентом перемен в своей организации. В нашем мире, где все меняется так быстро, лидер должен находиться на переднем фронте, определяя направление дальнейшего роста и развития и показывая дорогу к новым целям. Прежде всего ему следует усвоить две важнейшие составные части процесса осуществления изменений: во-первых, знать необходимые «технические требования», во-вторых, понимать значение позитивной установки и мотивации людей. И то, и другое играет важнейшую, решающую роль во всем процессе. Но чаще всего неудачи бывают следствием недостатка мотивации или неверной установки, а вовсе не нехватки технических знаний и навыков.

Начальник, руководитель, обычно бывает лучше «подкован» технически, тогда как лидер понимает значение позиции и мотивации намного лучше, чем это требуется от

последователей. Обратите внимание: на начальном этапе решающее значение имеет опыт лидера. Никакие перемены невозможны, если не учтены психологические потребности. Но когда процесс уже пошел, для его поддержания необходим опыт и знания руководителя.

Боб Биль в книге «Станьте уверенным лидером» говорит: «Необходимость перемен может быть осознана на логическом уровне, но тем не менее вызывать чувство тревоги на психологическом уровне. Каждому человеку нужна уютная, обжитая ниша, и когда она вдруг начинает изменяться, человек испытывает чувство напряженности и неуверенности. Поэтому, задумываясь о переменах, необходимо прежде всего учесть психологию людей».

Когда вы сталкиваетесь с необходимостью перемен, сделайте следующее упражнение. Составьте список плюсов и минусов, логически вытекающих из новой ситуации, а затем еще один список, в котором отметьте психологические плюсы и минусы. Перечитайте готовые списки, и ситуация сразу же станет яснее. Может быть, вы скажете: «Логически все однозначно, но мне не хочется соглашаться с этим, я не готов принять это».

Может случиться и обратное: планируемые изменения не затронут вашу психологическую безопасность, но внимательное изучение всех логических плюсов и минусов покажет, что это не то, что вам нужно. Ключевой момент — четкое различие между логическими и психологическими аспектами проблемы.

Сопrotивление нововведениям: немного истории

Ни одно дело не дается так тяжело, не сопряжено с таким риском при минимальной гарантии успеха, как нововведения. Почему? Все, кто прекрасно чувствовал себя при старом порядке вещей, занимают враждебную позицию по отношению к новшествам. Но и те, кому нововведения могли бы принести выгоду, тоже относятся к грядущим переменам настороженно.

Сопrotивление нововведениям — всеобщая болезнь, поражающая все социальные слои и все культуры. Она буквально хватается за горло каждое последующее поколение, пытаясь остановить прогресс. Порой даже образованные люди, столкнувшись с необходимостью перемен, все равно оставались при старых убеждениях.

На протяжении многих столетий вслед за Аристотелем люди считали, что скорость свободного падения предмета зависит от его массы: чем предмет тяжелее, тем быстрее он упадет на землю. Аристотеля считали величайшим мыслителем всех времен, и было просто невозможно предположить, что он мог ошибаться. При этом обнаружить ошибку Аристотеля было очень просто: требовался всего лишь смельчак, который взял бы два предмета, тяжелый и легкий, и сбросил бы их с высокой башни, чтобы посмотреть, упадет ли тяжелый предмет быстрее легкого. Но за целых две тысячи лет после смерти Аристотеля такого смельчака не нашлось. Он появился лишь в 1589 году. Галилео Галилей собрал ученых мужей у основания Пизанской башни и на их глазах одновременно уронил с вершины башни два предмета, один

из которых был в десять раз тяжелее другого. Оба предмета коснулись земли одновременно. Но профессора так верили в общепринятую теорию, что отказались верить своим глазам, продолжая заявлять о правоте Аристотеля.

Наблюдая за движением планет и звезд в телескоп, Галилей подтвердил истинность теории Коперника: Земля не является центром Вселенной, а вместе с другими планетами вращается вокруг Солнца. За пропаганду новой теории Галилей попал в тюрьму, а остаток жизни вынужден был провести под домашним арестом.

Из-за сопротивления нововведениям люди могли потерять здоровье и даже жизнь. Еще в античные времена Гиппократ описал симптомы цинги — болезни, от которой особенно страдали солдаты воюющих армий и жители осажденных городов. Позже, после открытия Америки, цинга стала бичом моряков, отправляющихся в заокеанские плавания. О причинах болезни было известно очень немного, о способах ее лечения — и того меньше. Врачи создавали различные теории возникновения болезни и на их основании разрабатывали лекарства, но лишь немногие из них давали хоть какой-нибудь эффект.

В 1553 году французский мореплаватель Жак Картье отправился в свое второе путешествие к берегам Ньюфаундленда. В команде было 103 человека. К концу путешествия у 100 из них развилась цинга в тяжелой форме, причинявшая людям ужасные страдания. На помощь больным пришли местные жители, квебекские индейцы. Они принесли больным морякам «чудодейственное снадобье» — настойку из коры и хвои сосны.

Британский адмирал сэр Ричард Хоукинс в 1553 году подсчитал, что за годы, проведенные им в дальних плаваниях, от цинги умерло не меньше десяти тысяч моряков его флота. Как заметил Хоукинс, самым эффективным лекарством от цинги были кислые апельсины и лимоны. Но на слова Хоукинса никто не обратил особого внимания. Никто не подумал, что это открытие может спасти здоровье и жизнь тысячам моряков.

В 1753 году Джеймс Линд, британский морской хирург, ставший впоследствии главным врачом Морского госпиталя в Портсмуте (Англия), опубликовал книгу, в которой предложил простое средство для профилактики цинги. Линд рекомендовал ввести в рацион моряков лимонный сок. В доказательство своей правоты Линд цитировал множество случаев из собственного врачебного опыта.

Зелень и цитрусовые, писал Линд, способны предотвратить развитие цинги. (В действительности, для профилактики цинги годятся любые фрукты и овощи, богатые витамином С, в первую очередь цитрусовые, в меньшей степени — зелень и остальные фрукты.)

Вы, должно быть, думаете, что труд доктора Линда нашел широкое признание, а его автор был осыпан наградами? Ничего подобного! Линда осыпали не наградами, а насмешками. С чувством глубокого разочарования Линд напишет: «Иных людей невозможно заставить поверить, что такую ужасную, смертельно опасную болезнь можно предупредить столь

простыми средствами». Люди скорее готовы были поверить в эффективность микстур сложнейшего состава с названиями типа «Противоцинготный золотой эликсир». «Иными людьми», о которых писал Линд, были высокопоставленные милорды из Адмиралтейства и коллеги Линда по профессии.

Сорок лет никто не обращал внимания на рекомендации Линда. За это время только один мореплаватель решил последовать совету доктора — знаменитый капитан Джеймс Кук. Отправляясь в плавание, Кук отдал приказ погрузить на корабли достаточное количество свежих фруктов. В 1794 году Кук был удостоен награды Королевского общества, но британское Адмиралтейство вновь не обратило никакого внимания на свидетельства мореплавателя о пользе свежих фруктов.

Доктор Линд скончался в 1794 году. В этом же году, впервые за много лет, на отправлявшиеся в заокеанское плавание корабли британской эскадры были погружены бочки с лимонным соком. За двадцать три недели плавания ни один моряк не заболел цингой. Но прошло еще десять лет, прежде чем лимонный сок в обязательном порядке вошел в ежедневный рацион мореплавателей. Начиная с этого времени, случаев цинги в британском флоте больше не было.

Тысячи моряков теряли здоровье и гибли только из-за того, что люди, от которых зависела их судьба, отказывались менять привычные убеждения. Это не просто грустно — это возмутительно! Не позволяйте же, чтобы ваши устойчивые убеждения, ваше упорное нежелание что-либо менять стали непреодолимой преградой на вашем пути.

Как пишется слово «позиция»?

Слово «позиция», написанное рабочей рукой

Слово «позиция», написанное другой рукой.

Выполнение задания:

1. Слева напишите слово «позиция» своей «рабочей» рукой (для правшей — правой, для левшей — левой).
2. Справа напишите слово «позиция» другой рукой.

Смысл задания:

Посмотрев на слово «позиция», написанное не привычной к письму рукой, вы увидите «портрет» нашей типичной позиции, проявляющейся при попытках сделать что-нибудь новое, непривычное для нас. Кто-то даже сказал: «Ничего не стоило бы делать в первый раз».

Почему люди сопротивляются переменам

Один из персонажей знаменитого комикса «Peanuts», Чарли Браун, говорит Лайнусу: «Может быть, Лайнус, ты знаешь ответ на мой вопрос. Вот скажи, как бы ты поступил, если бы почувствовал, что тебя никто не любит?». Лайнус отвечает: «Присмотрелся бы к себе непредвзято и подумал, что во мне можно улучшить. Вот, Чарли, мой ответ». На что Чарли отвечает: «Не нравится мне твой ответ, Лайнус».

У нас, как и у Чарли Брауна, есть тысячи причин для сопротивления нововведениям.

Нововведения не возникают сами по себе

Люди обычно отвергают идею, выдвинутую кем-то другим, даже если реализация этой идеи принесет им большую пользу! Дело в том, что никому не нравится ощущение, что он — всего лишь пешка в чужой игре, что им манипулируют. Поэтому мудрый лидер всегда дает своим последователям возможность вносить свои идеи и быть активными участниками, а не просто исполнителями.

Чаще всего ключом к моему отношению к грядущим переменам является авторство идеи: если инициатор перемен — я сам, то я всецело за них; если инициатором является кто-то другой, а меня ставят перед фактом — я начинаю сопротивляться.

Нарушается привычный ход событий

Привычки дают возможность действовать автоматически, не концентрируя внимание на том, что мы делаем, поэтому у каждого из нас так много привычек. Это не врожденные инстинкты, а приобретенные реакции. Вначале мы формируем свои привычки, а уже потом привычки формируют нас. Грядущие перемены несут угрозу для привычного образа жизни, вынуждая нас думать, переоценивать, отучаться и переучиваться.

В юности я решил научиться играть в гольф. К сожалению, я учился сам, без тренера. Несколько лет спустя после начала самостоятельных тренировок мне довелось играть с опытным игроком. После окончания игры мой партнер вежливо указал на целый ряд ошибок и предложил свою помощь.

— Но учти, тебе придется кое-что изменить в манере игры, — сказал он.

— Что изменить? — спросил я.

— Все! — последовал ответ.

Целый год я потратил на то чтобы разучиться играть неправильно, и я скажу: мало что в моей жизни было настолько же трудным. Много раз меня тянуло вернуться к старым приемам,

чтобы хоть немного отдохнуть. Мне было очень обидно, что я трачу так много сил, а играю так плохо.

Грядущие перемены вызывают страх перед неизвестностью

Как страшно бывает ходить непроторенными тропами, плыть в морях, которых нет на карте. Многие чувствуют себя со старыми проблемами комфортнее, чем с новыми решениями. Одной церковной общине срочно нужен был новый храм, так как старое здание было готово вот-вот развалиться. Но время шло, а прихожане так ничего и не предпринимали. Однажды во время службы с потолка прямо на голову председателя церковного совета упал кусок штукатурки. Немедленно был созван совет общины, который принял следующие решения:

Первое. Будем строить новую церковь.

Второе. Будем строить новую церковь на том же месте, где стоит старая.

Третье. Старое здание церкви разберем и используем материалы для строительства нового.

Четвертое. Пока не будет построена новая церковь, будем молиться в старой.

Бывает так, что люди согласны на перемены лишь до тех пор, пока это не требует от них никаких расходов, жертв или неудобств.

Цель нововведений неясна

Подчиненные сопротивляются грядущим переменам, если слышат о них их третьих уст. Чем позднее люди узнают о принятом решении, чем дальше конкретная область нововведений от того, кто принимает решение, тем сильнее будет сопротивление. Поэтому решения должны принимать люди, находящиеся максимально близко к непосредственным исполнителям. Так как эти люди лучше всего осведомлены об особенностях предстоящей работы, они в состоянии принять наилучшее решение и сразу же сообщить о нем подчиненным. Информация из первых уст, полученная от человека, не понаслышке знакомого с проблемой, воспринимается лучше.

Перемены порождают страх перед неудачей

Как говорил Элберт Хаббард, крупнейшая ошибка, которую только может сделать чело-кок, — это страх совершить ошибку. Когда успех «ударяет в голову» — это трагедия, но намного хуже, когда «ударяет в голову» неудача. В таких случаях я начинаю соглашаться с бейсболистом Ларри Андерсоном: «Если вам не удастся достичь успеха с самого начала, то неудача может стать для вас привычной». Как часто люди, считая себя обреченными на неудачу, упорно держатся за старое, где чувствуют себя уютно и привычно.

Выгода от перемен не оправдывает затраченных усилий

Люди не пойдут на перемены до тех пор, пока не убедятся, что грядущие преимущества перевешивают неудобства, неизбежные в процессе перемен. Часто лидеры забывают, что последователи всегда в первую очередь взвешивают возможные плюсы и минусы от нововведений для себя, а не для организации.

Люди слишком довольны существующим порядком

Очень часто и люди, и организации скорее предпочтут умереть, чем измениться.

В 40-х годах XX столетия швейцарские часы, считавшиеся самыми качественными и престижными, занимали 80 процентов рынка часов. В конце 50-х были созданы электронные часы. Автор разработки предложил свое детище лидерам швейцарских часовых компаний, но те, увидев новинку, не приняли ее всерьез: ведь у них уже работали лучшие мастера, выпускавшие лучшие в мире часы. И тогда создатель электронных часов продал свою разработку компании «Seiko».

В 40-х годах на швейцарских часовых заводах работало восемьдесят тысяч человек. Теперь — восемнадцать тысяч. В 40-х годах на 80 процентах от всех выпускаемых в мире часов стояло «Сделано в Швейцарии». Сегодня 80 процентов всех выпускаемых в мире часов — электронные. Вот что происходит, когда люди предпочитают умереть, но не меняться.

Если люди мыслят негативно, никаких перемен не происходит

Человек, мыслящий негативно, всегда будет разочарован будущим, как бы ни шли его дела в настоящее время. На могиле такого человека можно написать: «Я этого ожидал». Лучшее описание негативного мышления я однажды увидел над рабочим столом в одном бюро:

Не смотри, а то увидишь.

Не слушай, а то услышишь.

Не думай, а то научишься.

Не решай, а то ошибешься.

Не ходи, а то споткнешься.

Не беги, а то упадешь.

Не живи, а то умрешь.

К этому удручающему списку я добавил бы еще одну строку:

Не изменяйся, а то вырастешь.

Последователям не хватает уважения к лидеру

Люди не смогут воспринимать происходящее объективно, если им не нравится лидер, контролирующий процесс перемен. Свои отношения к агенту перемен они перенесут на процесс.

Один из принципов лидерства, неустанно мною пропагандируемый, звучит так: «Полюбите людей, прежде чем вести их за собой». Если вы искренне и неподдельно любите своих последователей, они заплатят вам столь же искренним уважением и пойдут за вами к любым переменам.

Лидер слишком чувствителен к личной критике

Иногда переменам сопротивляются не только подчиненные, но и лидеры. Предположим, лидер разработал программу внедрения нововведений, но впоследствии ее отвергли в пользу другой, лучшей программы. Автор первой программы, считая себя уязвленным, может воспринять грядущие перемены как атаку на себя самого и, естественно, пытается защититься.

Чтобы организация постоянно росла и оставалась эффективно действующей, ее развитие должно периодически проходить через четыре стадии: творчество, сохранение, критика, перемены (как показано на схеме).

Стадии 1 и 4 носят наступательный характер, стадии 2 и 3 — оборонительный. Творческие люди должны позитивно воспринимать критику и быть готовыми к переменам, в противном случае на смену им придут другие, готовые к переменам и, следовательно, к творчеству.

Нововведения могут приводить к потерям

Перед лицом неотвратимо надвигающихся перемен каждый задается вопросом: «Что будет со мной?». Как правило, члены организации разделяются на три группы: те, кто проиграет от нововведений, те, у кого все останется, как было, и те, кто выиграет. Каждая из этих групп имеет свои особенности и требует особого подхода, но в любом случае необходима откровенность, прямота и честность.

Перемены требуют затрат времени

Для многих людей время является величайшей ценностью, поэтому люди обычно готовы принять перемены, если при этом не потребуются дополнительных затрат времени. Американский драматург Сидней Ховард утверждает, что «знать, чего хочешь» как минимум

на 50 процентов означает «знать, чем ради этого придется пожертвовать». Если за перемены придется заплатить временем, то многие не примут таких перемен.

Если грядущие перемены связаны с дополнительной затратой времени, лидер должен обязательно выяснить, не хочет данный человек меняться или не может. Если может, но не хочет, то речь идет о том, где ваша власть ограничена, — о позиции человека, его убеждениях и установках. Однако потенциальная способность к переменам говорит о наличии перспективы. С другой стороны, многие люди хотели бы перемен, но они не способны к переменам в силу особенностей восприятия своего положения и обязанностей в данный момент. В этом случае лидер может помочь человеку установить приоритеты в его деятельности, избавив от несущественных заданий, а также акцентируя его внимание на положительных сторонах грядущих перемен.

Ограниченность и предвзятость мешают восприятию новых идей

В американском «Международном исследовательском обществе плоской Земли» тысяча шестьсот человек. Президент общества Чарльз Джонсон уверяет, что всю жизнь он считал Землю плоской. «Как я не воспринял этот глобус в первом классе, когда впервые его увидел, так до сих пор и не воспринимаю», — говорит он.

Однажды к столетнему жителю штата Мэн приехал нью-йоркский репортер, чтобы взять у старика интервью.

— Вы, должно быть, стали свидетелем огромного количества нововведений? — спросил журналист.

— Да, — ответил старик, — и все они устарели на моих глазах.

Традиции сопротивляются нововведениям

Я очень люблю один известный анекдот. Как вы думаете, сколько необходимо человек, чтобы заменить перегоревшую лампочку? Ответ: четверо. Один меняет лампочку, а трое стоят рядом и постоянно повторяют, какой замечательной была перегоревшая лампочка.

Вот еще один анекдот на эту же тему, на сей раз — армейский. Одному сержанту поручили ухаживать за лужайкой у офицерского корпуса. Естественно, сержант перепоручил малоприятную работу рядовому, приказав ему каждый день в пять часов утра поливать газон. Солдат послушно выполнял приказ, но однажды как раз в это время разразилась гроза, хлынул ливень. Зайдя в казарму, офицер увидел, что солдат, поливающий газоны, спокойно спит на своей койке.

— В чем дело? — заорал сержант. — Пять часов! Пора идти поливать газоны!

— Господин сержант, — возразил солдат, — на улице льет как из ведра.

— Ну и что? — гаркнул сержант. — У тебя что, плаща нет?

Согласно закону Корнфилда, ничего не делается до тех пор, пока все до единого не будут убеждены, что это должно быть сделано, и убеждены в этом так давно, что теперь уже пора делать что-то другое.

Проверяйте себя

Прежде чем начинать любые перемены в своей организации, ответьте на приведенные ниже Вопросы. Если вы искренне ответили «да», то процесс перемен пойдет легче. Если вы отвесили «нет» или «может быть», то это обычно свидетельствует о грядущих трудностях.

Да Нет

___ Принесут ли нововведения пользу вашим последователям?

___ Совместимы ли нововведения с целью организации?

___ Являются ли нововведения конкретными и четко сформулированными?

___ Поддерживают ли 20 процентов наиболее влиятельных людей организации грядущие перемены?

___ Возможно ли провести эксперимент перед тем, как полностью сосредоточиться на внедрении нововведения?

___ Достаточно ли физических, финансовых и трудовых ресурсов для осуществления нововведений?

___ Обратимы ли перемены?

___ Является ли данное нововведение очевидным следующим шагом в вашей деятельности?

___ Принесет ли данное нововведение как кратковременные, так и долгосрочные выгоды и преимущества?

___ Способны ли лидеры осуществить перемены?

___ Верно ли выбрано время для нововведений?

Каждый лидер порой чувствует себя совсем как Люси из комикса «Peanuts».

— Как бы мне хотелось изменить мир! — говорит Люси Чарли Брауну.

— С чего же ты начнешь? — спрашивает Чарли.

— С тебя, — отвечает Люси.

Последний вопрос в списке: «Верно ли выбрано время для нововведений?» — играет первостепенную роль. Очень часто успех возможен лишь тогда, когда правильно выбрано время для действий. В моей книге «Позиция победителя» я говорил об этом так:

Неверное решение в неподходящее время = катастрофа.

Неверное решение в подходящее время = ошибка.

Верное решение в неподходящее время = неприятие.

Верное решение в подходящее время = успех.

Люди меняются, когда они:

- в достаточной степени затронуты и поэтому вынуждены измениться;
- достаточно много узнали и поэтому хотят измениться;
- достаточно много получили и поэтому способны измениться.

Лидер должен уметь определять, когда люди находятся на одной из этих трех стадий. Лучшие лидеры создают атмосферу, в которой обязательно возникает хотя бы одно из этих трех условий.

Эволюционный процесс перемен

Не следует забывать, что перемены могут иметь революционный либо эволюционный характер. В первом случае все меняется сразу и полностью, во втором — постепенно улучшается то, что было раньше. Обычно второй путь воспринимается намного лучше, чем первый. Люди с большей охотой готовы усовершенствовать то, к чему привыкли, нежели идти к чему-то огромному, новому и абсолютно незнакомому.

После того как лидер объявляет о грядущих переменах, члены организации разделяются на пять групп в зависимости от реакции.

Новаторы: мечтатели

Эти люди создают новые идеи, но при этом не считаются лидерами или разработчиками стратегии.

Те, кто соглашается быстро: моментально распознают хорошую идею

Организация прислушивается к мнению этих людей. Они стараются убедить других принять идею, хотя сами не являются ее авторами.

Те, кто соглашается не сразу: большинство

Эти люди прислушиваются к мнению других. В целом они рационально оценивают новые идеи, но склонны к поддержанию «статус-кво». Подвержены позитивному и негативному влиянию со стороны других членов организации.

Те, кто соглашается поздно: поддерживают новую идею последними

Часто эти люди высказываются против предполагаемых перемен. Некоторые из них на словах так и не соглашаются с переменами, но постепенно примираются, если большинство членов организации выказывает свою поддержку нововведению.

Отстающие: те, кто до конца сопротивляется переменам

Эти люди — твердые приверженцы существующего порядка вещей. Они живут не будущим, а прошлым. Часто пытаются инициировать раскол внутри организации.

В эволюционном процессе внутриорганизационных перемен, на пути от незнания к нововведению, можно выделить восемь шагов.

Шаг 1. Незнание. У последователей нет ни общего направления, ни единых осознанных приоритетов. Люди «находятся во мраке».

Шаг 2. Информация. Люди получают общую информацию о грядущих переменам и поначалу не готовы принять ее.

Шаг 3. Внедрение. Новые идеиначинают распространяться внутри коллектива, нарушая привычный ход событий. Распространению новых идей могут мешать апатия, предубежденность или традиции. Общая тенденция — сосредоточенность на проблемах.

Шаг 4. Индивидуальные перемены. Определенная часть коллектива (те, кто быстро соглашаются на перемены) начинает видеть плюсы от грядущих нововведений и становится их убежденными сторонниками.

Шаг 5. Организационные перемены. Обсуждаются все «за» и «против». На этом этапе может наблюдаться уменьшение защитных реакций и большая открытость к предложенным изменениям. Равнодействующая сил смещается от отвержения к принятию. **Шаг 6. Первые попытки.** Начальный этап процесса перемен связан с первыми ошибками и первыми успехами. На этом этапе люди поначалу действуют нерешительно, но обучение осуществляется довольно быстро.

Шаг 7. Интеграция. Нерешительность, неизбежная на первых порах, уменьшается, новая идея находит все больше сторонников. Люди начинают чувствовать, что у них все получается. За этим чувством следует «урожай» результатов и успехов.

Шаг 8. Инновации. Значительные результаты деятельности создают у людей чувство уверенности и готовность к риску, что проявляется в желании более быстрых и радикальных перемен.

Сделав шаг 8, вся организация проявляет повышенную готовность повторить весь процесс еще раз. Наибольший эффект наблюдается в случаях, когда большинство членов организации многократно соприкасаются с новой идеей.

Первая встреча с новой идеей: «Я отвергаю эту идею, так как она не соответствует моим прежним убеждениям».

Вторая встреча с новой идеей: «Да, я понимаю саму идею, но не могу принять ее».

Третья встреча с новой идеей: «Я согласен с идеей, но с оговорками».

Четвертая встреча с новой идеей: «Знаете, эта идея — воплощение моих мыслей о данной проблеме».

Пятая встреча с новой идеей: «Сегодня я попробовал реализовать эту идею на практике. Замечательно!».

Шестая встреча с новой идеей: «Вчера я рассказал другим об этой идее. Я считаю ее своей в самом полном смысле слова».

Создание атмосферы, способствующей переменам

Как показали психологические исследования, люди сопротивляются не переменам как таковым. Они не желают, чтобы «их кто-то менял»*. В этой части главы речь пойдет о том, как создать в организации атмосферу, в которой люди будут идти на нововведения с большей готовностью. Никаких перемен не произойдет, пока не изменятся люди. Эта глава начиналась со слов: «Когда изменяется лидер, изменяется вся организация». Значит, следует начать с лидера, а затем перейти к созданию стратегии для всей организации.

Лидер должен создать атмосферу взаимного доверия

Замечательно, когда люди верят в своего лидера, но еще лучше, когда лидер верит в людей. Когда есть и то, и другое, в организации создается атмосфера доверия. Чем больше люди доверяют лидеру, тем с большей готовностью они воспримут предложенную им идею нововведений. Уоррен Беннис и Берт Нанус говорят об этом очень образно: «Доверие — это клей, соединяющий лидеров и последователей в единое целое»*. Как говорил Авраам Линкольн, «если хотите привлечь человека на свою сторону, прежде всего убедите его, что вы — его верный друг. А затем постарайтесь узнать, чего этот человек хочет достичь».

Мой первый вопрос к лидеру, желающему провести внутриорганизационные изменения, звучит так: «Какие у вас взаимоотношения с членами организации? ». Если отношения позитивны и благожелательны, то лидер готов сделать следующий шаг.

Лидер должен измениться сам, прежде чем призывать к переменам других

Как это ни грустно, но многие лидеры похожи на одну мою приятельницу. Как-то она показала мне список новогодних пожеланий: добрее относиться к людям, меньше критиковать, есть здоровую пищу, не налегать на жирное и сладкое, быть щедрее по отношению к друзьям.

— Великолепные цели! — сказал я. — А ты уверена, что справишься со всеми?

— При чем тут я? — удивилась приятельница. — Это мои пожелания тебе!

Известный американский промышленник и филантроп Эндрю Карнеги говорил: «Чем старше я становился, тем меньше обращал внимания на то, что говорят другие. Я просто смотрел, что они делают». Великие лидеры не просто говорят, что надо сделать, — они делают это!

Хороший лидер учитывает историю организации

Чем дольше в организации не было никаких нововведений, тем труднее будет к ним приступить. Если же попытки нововведений были, но принесли отрицательные результаты, то люди будут с подозрением относиться к последующим нововведениям. Верно и обратное: успешное внедрение нововведений в прошлом повышает готовность людей принять грядущие изменения.

Английский писатель Г. К. Честертон высказывает такую мысль: «Не ломай забор, пока не узнал, для чего он был поставлен». Перед тем как что-то менять, очень важно узнать, что происходило в организации в прошлом.

Наиболее влиятельные члены организации должны занять лидирующие позиции

У лидеров есть две отличительные особенности. Во-первых, они не стоят на месте; во-вторых, они способны убедить других следовать за собой. Они похожи на директора из анекдота.

Однажды директор крупной корпорации опоздал на деловую встречу. Войдя в кабинет, он не пошел на свое привычное место, а сел поближе к двери. Один из молодых подчиненных попытался протестовать: «Сэр, вы должны сесть во главе стола!». На это директор ответил: «Молодой человек, глава стола там, где я сижу».

Проверьте, не пусты ли ваши руки

Каждому лидеру даются «козыри» — эмоциональная поддержка со стороны последователей. Если отношения в коллективе слабнут, лидер теряет один «козырь» за другим, пока его руки не опустеют. Если отношения укрепляются, лидер получает все больше и больше «козырей». Всегда помните: невозможно осуществить перемены с пустыми руками. Чем больше «козырей» в руках лидера, тем больше перемены, которые он способен осуществить в жизни людей. К сожалению, верно и обратное.

Хорошие лидеры заручаются поддержкой наиболее влиятельных членов организации еще до объявления о грядущих нововведениях.

1. Следует составить список наиболее влиятельных людей в каждом из основных подразделений организации.
2. Многих ли из этих людей грядущие перемены затронут непосредственно? (Это — наиболее важная группа людей в предстоящем процессе.)
3. Многих ли грядущие перемены затронут косвенно?
4. Многие ли воспримут грядущие перемены скорее позитивно?
5. Многие ли воспримут грядущие перемены скорее негативно?
6. Какая группа из перечисленных составляет большинство?
7. Какая группа из перечисленных обладает наибольшим влиянием?
8. Если позитивно настроенных людей больше, соберите их для совместного обсуждения предстоящих действий.
9. Если негативно настроенных людей больше, встречайтесь с каждым из них индивидуально.
10. Следует знать «подход» к каждому из влиятельных членов организации.

Готовясь к собранию, разработайте повестку дня, способствующую большей открытости.

Любая новая идея проходит через три фазы:

«Ничего из этого не выйдет».

«Это потребует слишком больших расходов».

«Я всегда полагал, что это великолепная идея».

Хороший лидер, понимая, что люди меняются не сразу, а постепенно, уделит особое внимание разработке повестки дня собрания, на котором будет объявлено о грядущих нововведениях.

Я предлагаю общий план, которым пользуюсь уже пятнадцать лет. За это время он подтвердил свою эффективность.

Информация. Темы, интересующие участников собрания, а также позитивно окрашенные темы, поднимающие настрой людей. (Такое начало позволяет провести собрание на высоком уровне)

Изучение. Вопросы для обсуждения, не выдвигаемые на голосование. (Это дает возможность людям свободно обмениваться идеями, не будучи связанными обязательствами однозначно выражать свою точку зрения.)

Действие. Вопросы, поставленные на голосование после обсуждения. (Завершают дискуссию. Если планируются значительные нововведения, не следует торопиться с голосованием. Продолжительность этапа изучения должна быть достаточной, чтобы люди смогли всесторонне обсудить планируемые нововведения и принять их.)

Поощряйте неформальное воздействие наиболее влиятельных членов коллектива на остальных

Предстоящие существенные нововведения не должны обрушиваться на людей внезапно. «Контролируемая утечка информации» наилучшим образом подготовит людей к собранию, на котором будет официально объявлено о предстоящих переменах.

Я очень люблю притчу о двух ведрах. Каждый лидер как бы несет с собой два ведра: одно с бензином, другое с водой. Когда в организации начинается «пожар» — раздоры из-за страха людей перед переменами, лидеры узнают об этом первыми. Дальнейшее зависит от них: либо они подольют в огонь бензина, и тогда неизбежны крупные конфликты, либо зальют разгорающийся огонь водой, и проблема исчезнет. Говоря другими словами, эти люди могут стать либо главными помощниками лидера всей организации, либо главным препятствием на его пути.

«Утечка информации» должна быть планируемой и позитивной.

Покажите людям, каким образом они получают выгоду от планируемых перемен

Исходная предпосылка. Предлагаемые перемены в первую очередь должны приносить пользу коллективу, а не лидеру. На первом месте всегда должны стоять интересы людей.

Если на дверях зала ожидания на автобусной станции висит табличка с надписью «Пожалуйста, закрывайте дверь для удобства других людей», дверь может быть открыта нараспашку, пока табличку не заменят на другую: «Пожалуйста, закрывайте дверь для вашего собственного удобства». В этом случае дверь наверняка будет закрываться. Слишком часто лидеры смотрят на вещи не с точки зрения конкретных людей, а с точки зрения организации и соответствующим образом организуют свой стиль руководства.

Дайте людям почувствовать, что это их собственные нововведения

Открытость лидера создает предпосылки для того, чтобы люди почувствовали себя хозяевами грядущих перемен. Без этого никакие нововведения долго не продержатся. Менять извне привычки людей, стиль их мышления — все равно, что в метель пытаться что-то написать на снегу. Любая надпись тут же будет засыпана снегом, и ее придется писать заново каждые пять минут.

Как дать людям возможность почувствовать себя хозяевами грядущих перемен

1. Информировать людей заранее, чтобы у них было достаточно времени для обдумывания всех аспектов планируемых нововведений и их возможного воздействия на дальнейшую жизнь.
2. Разъясните людям общие цели, ради которых предпринимаются нововведения, причины начала перемен и особенности их осуществления (сроки, место).
3. Покажите, каким образом перемены принесут выгоду конкретным людям. Будьте честными с людьми, которые в результате перемен могут понести потери. Предупредите их заранее, если необходимо — помогите им в поиске другой работы.
4. Попросите тех, кого затронут грядущие перемены, принять участие в процессе внедрения нововведений на всех его этапах.
5. «Каналы связи» должны быть всегда открытыми. Предоставьте подчиненным возможность обсуждать предстоящие нововведения, просите их предоставлять «обратную связь» в виде вопросов, мнений, комментариев и другой информации.
6. В процессе осуществления нововведений демонстрируйте гибкость и умение адаптироваться. Признавайте собственные ошибки и вносите изменения в принятый план, когда это необходимо.
7. Постоянно проявляйте веру в успех нововведений и свою приверженность им. Проявляйте веру в способность людей добиться успеха.
8. Воодушевляйте людей, занятых в процессе внедрения нововведения, помогайте им, цените их усилия, высказывайте свою признательность.

Перемены неизбежны

Вопрос «Ждут ли нас перемены» неверен в принципе. Он должен звучать так: «В чем и насколько предстоит нам измениться?». Неизменным не остается ничто, кроме самого факта, что все меняется. Наверное, даже в самом начале рода человеческого Адам, только что изгнанный из рая, сказал Еве: «Милая, мы живем в эпоху перемен».

Чарльз Экли, глава корпорации «NCR Corporation», говорил: «Я в бизнесе уже тридцать шесть лет. За это время я многому научился, но эти знания в большинстве своем уже никому не нужны».

Писатель Линкольн Барнетт рассказывает, как однажды он делился со своими студентами впечатлением от услышанной им научной лекции по физике.

— Как дела в науке? — спросил один из студентов.

— Замечательно! — ответил Барнетт. — Все, что мы с вами выучили на прошлой неделе, оказалось неверным!

Идти в ногу со временем — нелегкая задача для любого лидера. Знать о происходящих в обществе переменах и изменять в соответствии с ними жизнь организации — обязанность лидера. А перемены в обществе могут быть более чем значительными. Ричард Кэдуэлл написал статью, в которой сравнил пятидесятые годы XX столетия с девяностыми и пришел к выводу о принципиально изменившихся ценностях.

50-е годы XX века

90-е годы XX века

Экономия

Расходы

Отложенные удовольствия

Удовольствия немедленно

Уверенность

Сомнение

Традиционность

Скептицизм

Инвестирование

Кредиты

Отношения с соседями

Свой образ жизни

Средний класс

Низший класс

Экспорт

Импорт

Общие ценности

Личное благосостояние

Мама и папа

Няня и детский сад

Достижения

Известность

Знания

Рекомендации

Производство

Услуги

Обязательства супругов

Развод

«Мы»

«Я»

Не все перемены ведут к совершенствованию, но совершенствования без перемен не бывает

Перемены = Рост

или

Перемены = Разрушение

Перемены предоставляют возможности для движения как вверх, так и вниз. Я заметил, что перемены могут вести к разрушению в следующих случаях:

- Идея нововведений была неверной.
- Идею нововведений не приняли наиболее влиятельные члены организации.
- Идея нововведения не была доходчиво и эффективно преподнесена.
- Идея нововведений приносила пользу не всему коллективу, а только лидерам.
- Идея нововведений была основана исключительно на прошлом.
- Идей нововведений было слишком много, и они воплощались слишком быстро.

В пятидесятых годах журналисты из «Fortune» попросили одиннадцать выдающихся американских деятелей того времени рассказать, как они представляют себе жизнь через тридцать лет. В те годы активное сальдо торгового баланса США составляло 3 миллиарда долларов, и ни один из опрошенных не предсказал появление внешнеторгового дефицита в 80-е годы. Председатель радиовещательной корпорации «Radio Corporation of America», американец белорусского происхождения Дэвид Сарнофф, был уверен, что к 1980 году корабли, самолеты, поезда и даже личные автомобили перейдут на атомное топливо, в домах будут стоять атомные генераторы энергии, а перевозку на дальние расстояния будут осуществлять управляемые ракеты. Генри Люс, главный редактор журнала «Time», предсказывал к 1980 году исчезновение бедности. Математик Джон фон Нейманн полагал, что энергия к этому времени станет бесплатной.

Меняться никогда не поздно

Макс Дебри говорил: «В конечном счете, важно помнить: мы не можем стать теми, кем нам следует стать, оставаясь такими, каковы мы сейчас». Конец переменам в вашей жизни — конец вам, и это правда.

О чем вы подумаете, услышав имя Альфреда Нобеля? Скорее всего, о Нобелевской премии. Однако знаменитая премия — всего лишь «вторая глава» в истории жизни этого человека. Альфред Нобель — шведский химик, изобретатель динамита и других мощных взрывчатых веществ, сделавший на своих изобретениях огромное состояние. Когда скончался брат

Альфреда, в одном из газетных некрологов по ошибке вместо имени брата появилось его имя. В этом некрологе «покойного» Альфреда называли человеком, давшим людям возможность убивать друг друга в неслыханных ранее масштабах и разбогатевшим за счет этого. Потрясенный такой оценкой своего труда, Нобель решил использовать свое богатство для вознаграждения людей, внесших наиболее значительный вклад в развитие человечества.

У Альфреда Нобеля была редкая возможность услышать оценку своей жизни, и прожить после этого еще достаточно долго, чтобы иметь возможность изменить эту оценку.

Комедийный актер Джерри Льюис говорит, что лучшим свадебным подарком стал для него фильм, снятый во время венчания.

Когда в дальнейшем его отношения с супругой накалялись до предела, Льюис запирался в своей комнате, прокручивал фильм с конца и выходил свободным человеком.

Вряд ли у вас будет возможность прочитать в газетах свой некролог или прокрутить свою жизнь с конца. Но у вас есть другая возможность — прямо сейчас сделать выбор в пользу перемен. Если эти перемены будут успешными, то вы оглянетесь назад и назовете их личностным ростом.

Глава пятая

Кратчайший путь к лидерству: решение проблем

Ф. Фурнье в книге «Научиться работать лучше»* называет четыре типичных причины, из-за которых люди работают не так хорошо, как могли бы:

1. Они не знают, что они обязаны делать.
2. Они не знают, как это делать.
3. Они не знают, почему нужно это делать.
4. Им мешают обстоятельства, не зависящие от них.

Ликвидация этих четырех проблем, не дающих людям проявлять свои потенциальные возможности, — прямая обязанность лидеров. В особенности это касается первых трех пунктов. Тщательно разработанная программа обучения, подробно изложенные должностные обязанности, необходимые инструменты в совокупности с коммуникативными навыками лидера — вот путь к решению этих проблем.

Но в этой главе речь пойдет в основном о четвертой группе проблем и путях их решения. На работе, дома и в жизни в целом все время возникают различные проблемные ситуации. Люди не любят проблем, очень быстро устают от них и стараются сделать все возможное, чтобы побыстрее от этого избавиться. Если вы готовы (и способны) справиться с проблемами людей

или научить их самостоятельно справляться с ними, то люди передадут бразды правления в ваши руки. Умение решать проблемы всегда будет востребовано, потому что проблемы — вещь неизбежная. На схеме показано, к кому (или к чему) чаще всего обращаются люди в поисках помощи.

В этой главе особое внимание будет уделено двум вещам, необходимым для эффективного решения проблем: верной позиции и верному плану мероприятий.

Проблемы есть у всех

Иногда проблемы буквально сыплются на нас одна за одной. У моего приятеля Джо однажды было такое «веселенькое» утро. Пока он собирался на работу, телефон звонил непрерывно. Четыре междугородних звонка, четыре долгих разговора, четыре отчаянных призыва: «Бросай все, садись в самолет, мне нужна твоя помощь!». На завтрак времени уже не оставалось. Джо поспешил в гараж, но машина отказалась заводиться. Пришлось вызывать такси. Пока такси ехало по вызову, раздался очередной телефонный звонок, и Джо пришлось выслушать еще один отчаянный вопль о помощи. Когда такси наконец прибыло, Джо плюхнулся на заднее сиденье и с облегчением сказал:

— Ну все, теперь поехали.

— Куда ехать? — спросил таксист.

— Куда хотите! — закричал Джо. — Куда ни сунься, там все равно будут проблемы!

Часто нам кажется, что в наше время проблем больше, чем когда бы то ни было. Подобные предположения вызывают у меня лишь смех. Вот что сказал по этому поводу Дуайт Бомбах в книге «С Америкой все в порядке»: «Американским старикам за свою жизнь довелось пережить, в частности, биржевой крах 1929 года, оставивший без средств многие семьи; годы Великой депрессии; «Новый курс» президента Ф.Д. Рузвельта, выведший страну из кризиса; нападение на Перл-Харбор; потерю Соединенными Штатами территории Филиппинских островов; вторую мировую войну; высадку сил союзников в Нормандии; атомную бомбардировку Хиросимы и Нагасаки; победу над Германией и Японией; основание ООН, давшее миру новую надежду; реализацию плана Маршалла в Европе; войну в Корее; попытку свержения режима Кастро на Кубе в 1971 году; кубинский ракетный кризис; убийство президента Кеннеди, сенатора Роберта Кеннеди и известного общественного деятеля Мартина Лютера Кинга; эпоху борьбы за гражданские права; войну во Вьетнаме; высадку американских астронавтов на Луну; Уотергейтский скандал и отставку президента и вице-президента США; энергетический кризис; аварию на атомной станции Тримайл-Айленд; нападение на посольство США в Иране и захват заложников; бомбардировку посольства США в Ливане; превращение США в страну-должника с величайшим за всю историю дефицитом бюджета — и это далеко не все. Вот это жизнь так жизнь!». Нам не следует забывать слова Пола Харви: «В подобные времена полезно помнить, что такие времена были всегда».

Проблемы делают жизнь осмысленной

Как-то один мудрый философ заметил: «Единственное, что мешает орлу лететь быстрее и с меньшим трудом, — это воздух». Но если бы воздуха не было, гордая птица вообще не смогла бы взлететь. То, что больше всего мешает полету, одновременно является основным условием для самой возможности полета!

Главное препятствие для моторной лодки — сопротивление воды вращению винта. Но, не будь этого сопротивления, лодка не смогла бы сдвинуться с места. Наличие препятствий — условие успеха. Это верно не только для орла или моторной лодки, но и для человеческой жизни. В жизни, лишенной всех проблем и трудностей, благоприятные возможности тоже свелись бы к нулю. Уберите из жизни проблемы, и всякое творчество исчезнет. Проблема массовой безграмотности стала основой для развития системы образования, проблема болезней стала основой для развития медицины, социальные проблемы стали основой для деятельности правительств.

На юге США долгое время основной сельскохозяйственной культурой был хлопок, «король полей». Но когда нашествие вредителей (мексиканского хлопкового долгоносика) уничтожило плантации хлопка, фермерам пришлось перейти на выращивание других культур, в том числе сои и арахиса. Люди научились разводить рогатый скот, свиней и птицу. Так большая беда положила начало процветанию фермерских хозяйств. Люди стали жить намного богаче, чем прежде.

Жители города Энтерпрайз, штат Алабама, в 1910 году в знак благодарности возвели памятник хлопковому долгоносику, вынудившему крестьян перейти с монокультуры к более прогрессивному сельскому хозяйству и, как следствие — к более обеспеченной жизни. Надпись на памятнике гласит: «Хлопковому долгоносику, предвестнику нашего процветания — в знак огромной признательности».

Каждый из нас всю жизнь стремится избавиться от ответственности, проблем и забот. Когда у вас возникнет подобное искушение, вспомните эту историю. Однажды молодой человек спросил у одинокого старика: «Что в жизни тяжелее всего?». «Когда тебе не о ком позаботиться», — с грустью ответил старик.

Множество выдающихся людей прошли через жизненные проблемы

Многие из библейских строк родились в минуты бедствий. «Большинство Посланий апостолов написаны в темнице. Величайшие мыслители всех времен в трудные минуты рождали свои величайшие откровения. Джон Беньян, выдающийся английский писатель и проповедник XVII столетия, написал книгу «Путешествие пилигрима», находясь в заключении. Тяжелобольная Флоренс Найтингейл, неспособная даже подняться с кровати, разработала систему реорганизации английских больниц. Полупарализованный Луи Пастер, даже находясь под постоянной угрозой полного паралича, не прекращал бороться с болезнью.

Американский историк Френсис Паркман на протяжении большей части своей жизни был тяжело болен и не мог работать дольше пяти минут. Его зрение было таким слабым, что он с трудом мог написать на листе бумаги несколько слов огромными буквами. И тем не менее, этот человек умудрился за свою жизнь написать двенадцать великолепных книг по истории».

Человек, заживо погребенный в снегах в холодную зиму 1777 года, когда поражение американцев в войне за независимость казалось неизбежным, стал первым президентом США Джорджем Вашингтоном. Человек, выросший в крайней нищете, стал Авраамом Линкольном. Человек, с детских лет парализованный после перенесенного полиомиелита, стал Франклином Д. Рузвельтом. Человек, обгоревший в пожаре так, что врачи предсказывали ему полную невозможность ходить, стал Гленном Каннингемом, установившим в 1934 году мировой рекорд в беге на одну милю. Человек, которого в детстве называли не способным к обучению тугодумом и умственно отсталым, стал великим ученым Альбертом Эйнштейном. Два мальчика, родившихся в семьях рабов-негров, стали великими американскими просветителями Букером Т. Вашингтоном и Джоном Вашингтоном Карвером.

Известная американская певица и актриса Долли Партон высказала ту же мысль очень поэтично: «Хотите увидеть радугу — миритесь с дождем».

Моя проблема — это не «моя проблема»

Человек, у которого большая проблема, и человек, делающий проблему большой, — далеко не одно и то же. На протяжении нескольких лет я двадцать—тридцать часов в неделю уделял беседам с людьми, оказывая им помощь в решении различных проблем. Я заметил, что далеко не у всех проходящих ко мне людей действительно есть огромные, трудноразрешимые проблемы. Но эти люди принимали свои проблемы чересчур близко к сердцу. Вначале я был настолько наивным, что пытался сам решить чужие проблемы. И что же? Через какое-то время эти люди опять приходили ко мне уже с новыми проблемами. Они были похожи на Чарли Брауна, героя популярного комикса. В канун Рождества у Чарли Брауна было совсем не праздничное настроение. Наконец, приятель Лайнус сказал Чарли Брауну: «Никто, кроме тебя, не способен превратить чудесное время Рождества в проблему!».

Лайнус, я должен тебе кое-что сказать: таких людей, как Чарли Браун, великое множество! Их «проблемы» — на самом деле вовсе не проблемы. Проблема этих людей — неправильная реакция на «проблемы», из-за которой «проблемы» превращаются для них в настоящие проблемы. Важно не то, что случается со мной, а то, что происходит во мне. Исследователи изучили биографии трехсот великих и знаменитых людей, добившихся величайших успехов в разных областях, — Франклина Д. Рузвельта, Элен Келлер, Уинстона Черчилля, Альберта Швейцера, Махатмы Ганди, Альберта Эйнштейна и многих других. Оказалось, что четверть из них были слепыми, глухими или парализованными инвалидами. Трех четвертям знаменитостей довелось расти в бедности или в неполной семье или как минимум переживать по-настоящему трудные времена.

Почему эти люди смогли преодолеть свои проблемы, когда тысячи других людей оказываются погребенными под грузом бед и несчастий? Победители, в отличие от остальных, не стали использовать свалившиеся на них беды в качестве отговорки. Они превратили свои «камни преткновения» в ступени к успеху. Они осознали, что свободны выбирать свою позицию, свое отношение к происходящему даже тогда, когда не в силах как-то повлиять на обстоятельства своей жизни.

Однажды я прочитал историю о том, как церковный хор решил заняться сбором средств для поездки на музыкальный конкурс. Чтобы заработать деньги, певцы решили заняться мойкой автомобилей и дали объявление о планируемой акции. Вначале все шло отлично, но к обеду собрались тучи и полил дождь. Одна из хористок взяла большой лист бумаги и написала: «МЫ МОЕМ», а чуть ниже нарисовала стрелку, направленную вверх, и слова: «ОН ОПОЛАСКИВАЕТ!».

В газете «Los Angeles Times» в одной из статей я нашел такие строки: «Если вы способны улыбаться, когда все ломается и валится из рук, то вы или идиот, или ремонтный мастер». Я бы добавил: или растущий лидер. То есть тот, кто понимает: единственная моя проблема — это то, чему я позволил стать проблемой из-за неправильного отношения к происходящему. Проблемы могут остановить вас на какое-то время, но вы и только вы сами можете остановить себя навсегда.

Проблема — это то, с чем можно что-то сделать

Эту истину открыл мне мой наставник и хороший друг Фред Смит. Если я не в состоянии ничего поделать с проблемой, то это уже не моя проблема, а просто жизненный факт.

В 1925 году американская компания «Burma Shave», производящая крем для бритья, билась над проблемой эффективности своих рекламных щитов, расположенных на обочинах шоссе дорог. С появлением «скоростных» (по тем временам) автомобилей водители не успевали читать надписи на рекламных щитах. Поэтому компания разработала систему коротких рекламных надписей, расположенных так, что их можно было прочитать даже на большой скорости. Уникальный подход к рекламе на сорок шесть лет вывел фирму «Burma Shave» в число передовых, а ее название знали в каждом доме.

Мое детство прошло в штате Огайо. Помню, как тогда нравились мне рекламные щиты «Burma Shave». Один из них я помню до сих пор:

Как прекрасен персик,

Весь покрытый пушком,

Но мужчина — не персик, увь.

Творческий подход специалистов из «Burma Shave» стал ответом на проблему. Если бы на эту проблему не было ответа, она была бы не проблемой, а просто жизненным фактом. Не спешите сдаваться и заявлять, что у той или иной проблемы нет решения. Быть может, кто-то другой его найдет.

Проверка лидерства: способность распознать проблему, пока ситуация не стала критической

У хороших лидеров проблемы редко достигают угрожающих размеров, потому что их распознают и решают на ранних стадиях.

Выдающиеся лидеры распознают проблему следующим образом (в порядке очередности):

1. Чувствуют наличие проблемы, еще не видя ее (интуиция).
2. Смотрят на проблему и задают вопросы (любопытность).
3. Собирают данные (обработка информации).
4. Сообщают о своих предчувствиях и выводах нескольким доверенным лицам (информирование).
5. Дают определение проблемы (описание).
6. Проверяют наличие ресурсов (оценка).
7. Принимают решение (лидерство).

Выдающиеся лидеры понимают, что с ног сбивает не столько сильный, сколько неожиданный удар. Поэтому они всегда внимательно следят, не появятся ли признаки возможной проблемы, и оценивают свои возможности решить ее. Они относятся к проблемам, как человек, читающий надпись на ограде пастбища: «Тем, кто решит перелезть через ограду, рекомендуем добежать до противоположного конца участка не более чем за 9,8 секунды. Наш бык пробегает это расстояние за 10 секунд».

О лидерах судят по масштабу проблем, с которыми они справляются

В одной из серий комикса «Peanuts» Чарли Браун говорит: «Нет такой большой проблемы, от которой я не смог бы убежать». Каждому из нас доводилось испытывать желание уйти от проблемы, как дрессировщику львов, давшему объявление в газету: «Укротителю львов требуется укрощенный лев».

Постоянно общаясь с людьми и сталкиваясь с их проблемами, я заметил, что масштаб личности намного важнее, чем масштаб проблемы. Чем значительнее личность, тем менее значительными кажутся проблемы этому человеку.

Недавно я беседовал со знакомой женщиной по имени Марсия. Два года назад у нее

обнаружили рак груди, она перенесла операцию. Марсия рассказала, что в настоящее время у нее все в порядке, но ее заботят другие женщины с тем же диагнозом, которым становится все хуже. Между Марсией и ее подругами по несчастью — огромная дистанция. С самого начала болезни она сохраняла оптимизм и позитивное мышление. Настоящий лидер встречает серьезную проблему именно так.

Будучи лидерами, мы должны помогать людям становиться масштабными личностями, а масштабная личность способна успешно справляться с масштабными проблемами.

Проблемы-задачи можно решить быстро; проблемы с людьми требуют времени

Иногда бывает так, что решение проблемы становится пунктом номер один в повестке дня. Но такого ни в коем случае не должно происходить в сфере вашей непосредственной деятельности. Если мы сосредоточим все силы на решении очередной проблемы, то станем похожими на фермера из анекдота, заявившего: «Знаете, в чем главная проблема с дойкой коров? Их нельзя выдоить раз и навсегда». Проблемы появляются одна за другой, но люди могут не дать им пойти дальше. Вот мои рекомендации для более продуктивного решения проблем:

1. Уделяйте время для общения с людьми. Тем, кто жалеет времени на развитие членов своего коллектива, приходится тратить время на решение их проблем.
2. Никогда не пытайтесь решить проблему за человека. Решайте ее вместе с человеком. Помогите ему пройти через семь этапов распознавания и оценки проблемы, приведенных выше. Вместе прочитайте и обсудите эту главу данной книги с человеком, обратившимся к вам за помощью.

Проблемы должны решаться на как можно более низком уровне руководства. Президент США Джон Ф. Кеннеди рассказывал, что незадолго до его инаугурации бывший президент США Дуайт Эйзенхауэр дал ему такой совет: «Помните, что до президента легкие проблемы не доходят. Если проблема легко решается, то ее уже кто-то решил до вас». Эти слова верны для каждого лидера. Чем выше вы поднялись по ступеням лидерства, тем меньше вам придется принимать решений, но тем большее значение будут иметь эти решения, тем масштабнее будут проблемы, с которыми вам придется иметь дело. Чем более высокую ступень лидерства занимает человек, тем лучше он должен уметь справляться с проблемами. Выдающийся британский хирург XVIII столетия Джон Хантер говорил: «Ситуация превращается в проблему лишь тогда, когда у человека нет достаточного количества ресурсов, чтобы справиться с ней». Оставшаяся часть этой главы посвящена особенностям эффективного решения проблем.

Верное отношение к проблеме

Тема позиции, отношения к ситуации настолько важна для лидера, что этому будет посвящена отдельная глава. Но несколько мыслей я хотел бы высказать уже сейчас, Прав был американский писатель и священник Норман Винсент Пил, уверяя, что позитивное

мышление проявляется в мыслях человека о той или иной проблеме, а энтузиазм — в чувствах, с которыми связана проблема и ее решение. То и другое вместе будет определять ваши действия по отношению к проблеме. Если бы мне была предоставлена возможность сделать что-нибудь для человечества, то я бы хотел в первую очередь помочь людям изменить их взгляд на мир, а не решить их проблемы. Позитивное мышление не всегда способно изменить обстоятельства нашей жизни, но оно обязательно изменяет нас самих. Если мы способны верно мыслить в трудных ситуациях, то наш жизненный путь становится намного легче.

Рассказ Г. Таргета «Окно» повествует о двух тяжелобольных, лежащих в одной больничной палате. Врачи не разрешали им вставать с кроватей, не разрешали смотреть телевизор, слушать радио и читать книги. В такой ситуации единственное, что оставалось прикованным к постели людям, — разговоры. Долгими часами они беседовали обо всем, о чем только могут говорить два друга, — о семье, работе, путешествиях, о своей жизни.

Кровать одного из больных стояла у окна. Через какое-то время его дела пошли немного лучше, и врачи разрешили ему сидеть. Один час в день он сидел на своей кровати и смотрел в окно, подробно описывая соседу по палате все, что видел, — красивый парк с озером, нарядных людей, гуляющих по аллеям. Второй больной, который мог видеть лишь кусочек неба, с нетерпением ждал этих рассказов. Они были для него единственным окном в мир за больничными стенами.

Однажды, после наиболее увлекательного рассказа, лежащий больной начал думать, как это несправедливо, — сосед видит все, а сам он не видит ничего. Ему было очень стыдно за такие мысли, но выбросить их из головы он никак не мог. А времени на размышления у него было более чем достаточно. От этих мыслей здоровье его становилось все хуже, отношения с соседом — тоже.

Однажды поздно вечером у больного, лежащего у окна, случился приступ удушья. Ему было так плохо, что сам он был не в силах дотянуться до звонка и вызвать медсестру. А сосед безучастно лежал на своей кровати, глядя в потолок, и слушал задыхающиеся хрипы, но ничего не предпринимал. Медсестра появилась в палате только утром, во время обычного обхода. Человек, лежащий у окна, был мертв.

Через какое-то время второй больной попросил врачей перенести его к окну, на освободившееся место. Оставшись один, он сразу же приподнялся на локте, чтобы увидеть мир за окном — парк, озеро и нарядную толпу.

Но он не увидел ничего. Окно выходило на глухую кирпичную стену.

Верный план действий

Как часто у нас бывает более чем достаточно простых решений, но слишком мало простых проблем! Время от времени мы чувствуем себя, "как герой одной карикатуры: «Я стараюсь использовать по одному дню за раз, но в последнее время на меня одновременно наваливаются несколько дней сразу». Можно быть уверенным в одном: жизни без проблем не бывает!

Рассказывают, что при разработке космических кораблей «Аполлон» возник конфликт между инженерами, разрабатывающими конструкцию корабля, и учеными. Ученые настаивали, чтобы весь груз корабля до последнего грамма состоял из исследовательской аппаратуры для изучения космоса. Для этого, утверждали ученые, необходимо создать бездефектный корабль. (В те годы было популярно слово «бездефектность».) Тогда никаких запчастей не потребуется, и все пространство корабля можно будет занять научными приборами.

Инженеры уверяли, что бездефектность принципиально недостижима. Поэтому для обеспечения безопасности астронавтов в конструкции космического корабля следует предусмотреть дублирующие системы. Исходная предпосылка была такой: что-нибудь может выйти из строя, причем невозможно предсказать, что именно. Но в таком случае на борту останется гораздо меньше места для научной аппаратуры.

В конце концов конфликт был разрешен с помощью астронавтов. Все они единогласно поддержали идею создания дублирующих систем жизнеобеспечения. Эта история показывает, как важно делать предположения и обсуждать их.

Слишком часто при возникновении проблемы мы готовы искать самый легкий выход — свалить вину и ответственность на кого-нибудь другого. Недавно мне в руки попала забавная схема, в юмористической форме демонстрирующая свойственное многим из нас желание увилывать от ответственности.

Процесс решения проблем

Итак, мы не желаем увилывать от ответственности, у нас есть верная позиция по отношению к проблеме и правильный план действий.

Теперь валено соблюдать поэтапность процесса поиска решения. Я предлагаю делать это в следующем порядке.

Идентифицируйте наличие проблемы

Очень часто (я бы сказал, слишком часто), пытаясь решить проблему, мы атакуем не ее

причину, а ее симптомы. Приказать подчиненным в обязательном порядке оставаться на рабочих местах до последней минуты рабочего дня — это «решение-припарка», паллиативное средство, не дающее ответа на вопрос: «Почему люди склонны уходить с работы раньше положенного времени?». Ваша обязанность — посмотреть глубже и определить причину «болезни», вызывающую видимые симптомы.

Если вам это не удастся, то вы окажетесь в положении курсанта из анекдота. Перед первым парашютным прыжком молодой курсант получил инструкцию следующего содержания:

1. Прыгайте по команде.
2. Посчитайте до десяти и потяните кольцо.
3. В очень редких случаях парашют может не раскрыться. В этом случае потяните кольцо запасного парашюта.
4. В районе приземления находится грузовик, который отвезет вас на базу.

Когда самолет поднялся на нужную высоту, курсанты начали прыгать один за другим. Дошла очередь и до нашего героя. Услышав команду, он прыгнул, посчитал до десяти, потянул кольцо, но парашют не раскрылся. Следуя инструкции, курсант потянул кольцо запасного парашюта, но и тот не раскрылся. «И уж наверняка на месте моего приземления не окажется никакого грузовика», — подумал курсант.

Установите приоритеты

Ричард Слома советует: «Даже не пытайтесь ухватиться за все проблемы сразу. Решайте их одну за другой. Сколько бы проблем у вас не было — три, тридцать или триста, разложите их «по полочкам» и не решайте больше одной проблемы за раз». Не подходите к проблеме с мыслью «Надеюсь, что там будет...». Вам необходимы не предположения, а конкретные факты. Вы должны знать всю правду, хотя, не исключено, она вам не понравится. В этом случае ваша цель — изменить ситуацию. Но, повторяю, не обманывайте себя.

Определите суть проблемы

По сути дела, вам предстоит найти ответ на вопрос: «В чем проблема?». Как утверждает Боб Биль, никогда не следует забывать о том, что «решить проблему» и «принять решение» — разные вещи. Решение — это выбор из двух или более вариантов: «Мне лететь в Нью-Йорк или в Чикаго?». Проблема — это ситуация, связанная с нарушением ваших ожиданий или намерений: «Хотел лететь в Нью-Йорк, а пришлось в Чикаго», или «Рассчитывал получить пятьдесят тысяч долларов прибыли а в результате — пятьдесят тысяч убытка»*.

Определение проблемы — это четырехэтапный процесс.

1. Задайте правильные вопросы

Если у вас есть лишь самые общие предположения, то не пытайтесь искать ответы на общие вопросы типа «Что здесь произошло?» и не стройте догадок. Задавайтесь вопросами, имеющими отношение к процессу. При этом ваш ход мыслей будут направлять два слова: «тенденции» и «сроки». Если задавать конкретные вопросы, имеющие отношение к этим двум понятиям, то, как правило, можно обнаружить путь к корням любой проблемы.

2. С ответственностью подходите к выбору собеседника для обсуждения проблемы

Будьте осторожны с авторитетами, живущими по принципу «я знаю лучше». Такая позиция свидетельствует об определенной косности мышления и нежелании идти на нововведения. На конференциях и семинарах я часто иллюстрирую этот принцип с помощью известной задачи.

Перед вами — девять точек. Соедините их четырьмя прямыми линиями, не отрывая карандаша от бумаги. Если вы еще не встречались с этой задачей, попробуйте решить ее прямо сейчас. Вы сами можете ограничить для себя выбор возможных решений, если сделаете ряд определенных допущений. Например, вы предполагаете, что линии не должны выходить за пределы квадрата, образованного девятью точками? Выйдите за рамки этого допущения, и решение найдется.

Это — наиболее известное решение данной задачи. Менее известны другие варианты решений, выходящие за рамки других допущений. Вот некоторые из них, предложенные астрономом Томом Вуджисом.

Допущение: линии должны проходить через центры точек.

Нестандартное решение: если нарисовать жирные точки и провести через них тонкие линии, то можно решить проблему с помощью трех линий.

Допущение: линии должны быть тонкими. Нестандартное решение: соединить все точки одной очень широкой линией.

Допущение: нельзя загибать и складывать лист бумаги с девятью точками.

Нестандартное решение: дважды перегните лист, чтобы все точки оказались рядом, и соедините их одной широкой линией.

Допущение: лист бумаги должен быть плоским.

Нестандартное решение: сверните лист в трубку. Теперь можно соединить точки одной спиральной линией.

Допущение: бумагу нельзя рвать.

Нестандартное решение: разорвите лист на девять кусочков так, чтобы на каждом было по точке, и наколите все кусочки на острие карандаша в местах, отмеченных точками.

Благодаря этим нестандартным решениям классическая задача стала еще лучшей иллюстрацией к следующему принципу: выходя за рамки ограничивающих допущений,

можно найти большее количество способов решения большего количества проблем.

3. Найдите твердые факты

Запомните слова писателя Питера Друкера: «Когда все факты станут ясны, решения появятся будто сами по себе». Например, кто-то говорит вам: «Н. — хороший работник». Не принимайте эти слова на веру, а найдите конкретные факты, подтверждающие умение Н. продуктивно работать. Умейте слышать то, о чем не говорится, и собрать необходимые данные.

4. Принимайте участие в процессе

Сущность большинства проблем совсем не такова, как это кажется на первый взгляд. Задаться верными вопросами и собрать конкретные факты — хорошо, но недостаточно. Вам следует принять участие в работе, выполнение которой вызывает проблемы, и посмотреть, какие именно проблемы возникают. При этом проблема должна решаться на возможно более низком уровне руководства — то есть теми людьми, которые лучше всего знают область деятельности, где возникла проблема, и могут дать ей наиболее конкретное и точное определение.

Находите людей, способных оказать вам помощь в процессе решения проблемы

«2400 лет тому назад Сократ нашел метод решения проблем. Сформулировав проблему, он собирал вокруг себя людей и просил каждого высказать свое мнение и обосновать его логически. Вся свою жизнь Сократ, как надоедливый овод, пытался расшевелить самодовольное, консервативное афинское общество. Он задавал бесконечные вопросы и провоцировал дискуссии, заставляя сограждан думать и подвергать сомнению общепринятые убеждения.

В конце концов афиняне не выдержали и обвинили Сократа в неуважении к богам и развращении афинской молодежи. Сократа посадили в темницу, допросили и приговорили к смертной казни. Философ отказался от помощи друзей, предлагавших организовать побег, и был казнен — выпил чашу ядовитого зелья из цикуты.

Разумеется, никто не требует от вас такой же стойкости. Но вы станете лучшим лидером, чем были прежде, если освоите метод Сократа».

Прежде чем приглашать людей на совещание, посвященное решению той или иной проблемы, задайте себе следующие вопросы:

- Действительно ли это проблема?
- Требуется ли она срочного решения?
- Известна ли истинная природа проблемы?
- Конкретно ли названа проблема? (Когда люди пытаются говорить обо всем, в итоге

оказывается, что они говорят ни о чем.)

- Отобраны ли люди, наиболее компетентные в решении данной проблемы?
- Все ли предполагаемые участники обсуждения заинтересованы в решении данной проблемы?

Выясните возможные причины проблемы

Запишите как можно больше причин возникновения данной проблемы. Для этого попросите собравшихся участников обсуждения высказать свое мнение о причинах проблемы и о том, как можно избежать повторения подобных проблем в будущем.

Выясните возможные способы решения проблемы

Запишите как можно больше способов решения данной проблемы — чем больше, тем лучше. Как правило, для каждой конкретной проблемы существует не одно, а несколько решений. Различные варианты решения проблемы тем более необходимы, потому что сама проблема не остается неизменной. Всегда необходимо иметь несколько решений в запасе, в противном случае лидер рискует потерпеть неудачу.

Взвесьте найденные решения и отберите наилучшие

Прежде чем принимать окончательное решение, оцените все предложенные варианты. Всегда задавайте себе следующие вопросы:

- Какое из предложенных решений выглядит наиболее верным?
- Какое из решений в максимальной степени учитывает интересы организации?
- Какое решение пользуется наибольшей поддержкой и наиболее уместно в настоящее время?
- Какое из решений имеет наибольшие шансы на успех?

Действуйте согласно наилучшему решению

Основатель компании «Atari» Норман Бушнелл говорил: «Идеи появляются у каждого человека, побывавшего под дождем. Но меняет ситуацию лишь тот, кто выходит из-под дождя, сушится, а затем что-либо предпринимает, чтобы вновь не намочнуться».

Оценивайте принятое решение

Позвольте людям оценивать принятое решение и испытывать его на прочность. Игнорируйте общие интеллектуальные рассуждения типа: «Не думаю, что из этого что-нибудь выйдет, потому что...». Если же вам укажут на конкретные «слабые места», внесите усовершенствования. Для оценки эффективности действий задавайте себе следующие вопросы:

- Правильно ли мы определили истинные причины проблемы?
- Нашли ли мы верное решение?
- Согласились ли наиболее влиятельные члены организации с принятым решением?
- Помогаю ли я членам организации научиться решать проблемы, чтобы справляться с конфликтами в будущем?

Важности правильного выбора ключевых людей в организации будет посвящена отдельная глава. Что же касается решения проблем, следует уяснить: если вы всегда решаете все проблемы самостоятельно, не пытаясь научить окружающих вас людей думать и находить решения, то вас будет окружать группа несамостоятельных, зависящих от вас людей.

Много лет назад я понял, что следует помогать людям решать свои проблемы, но не решать проблемы за кого-то. Здесь могут оказаться полезными следующие предложения:

- Ни в коем случае не давайте людям возможности прийти к выводу, что вы всегда знаете наилучшее решение проблемы. Это сделает людей зависимыми и несамостоятельными.
- Задавайте вопросы, помогайте людям продумать весь процесс решения проблем.
- Будьте тренером, а не королем. Тренер находит в людях все лучшее и помогает им глубже заглянуть внутрь себя и раскрыть свой потенциал. Король же просто отдает приказания.
- Запишите идеи, высказанные другими, и добавьте к списку чужих идей свои. Люди должны почувствовать, что ваши идеи — это и их идеи.
- Попросите людей решить, какое решение своей проблемы они считают наилучшим.
- Вместе разработайте план действий.
- Попросите людей считать данный план своим собственным и нести ответственность за его выполнение. Пускай люди сами установят временные рамки выполнения пунктов плана и порядок отчетности.

Ваша цель: к моменту завершения совещания его участники должны всесторонне обсудить проблему, выбрать решение, разработать план его реализации и взять на себя ответственность за его выполнение. Ваши отношения с людьми должны после этого стать более глубокими, но не превращаться в отношения зависимости.

Глава шестая

Союзник в лидерстве: Позиция

На конференциях и семинарах, посвященных вопросам лидерства, я часто прошу участников сделать следующее упражнение:

1. Напишите имя своего друга, которым вы восхищаетесь. _____
2. Напишите, чем именно в этом человеке вы больше всего восхищены. _____

Прежде чем продолжить чтение, сделайте это упражнение.

Полагаю, что во время выполнения упражнения к вам в голову придут интересные и полезные мысли. Весьма вероятно, что восхищение, которое вызывает у вас то или иное качество личности вашего друга, связано с его позицией, его психологическими установками. На семинаре, когда все участники справились с заданием, я прошу их сообщить свои ответы всей аудитории. Первые двадцать пять ответов я записываю на доске для всеобщего обозрения. Ответы, связанные с позицией человека, я помечаю буквой П; с умением — буквой У, с внешностью — буквой В. И каждый раз ответы, помеченные буквой П, составляют около 95 процентов всех ответов!

Писатель Чак Суиндолл сказал: «Чем дольше я живу, тем больше понимаю, насколько огромное влияние на нашу жизнь оказывает наша позиция. Для меня позиция даже важнее, чем факты. Позиция человека важнее, чем его прошлое, важнее, чем образование, деньги, обстоятельства, успехи и неудачи. Позиция человека важнее, чем то, что говорят, думают или делают другие. Она важнее, чем внешность, одаренность или мастерство. Позиция — вот что определяет расцвет или упадок предприятия, церковной общины и семьи. Самое важное — каждый день у нас есть возможность выбора своего отношения к сегодняшнему дню. Мы не в состоянии изменить прошлое, мы не можем избежать неизбежного. Единственное, что в наших руках, — струна под названием «позиция». Единственное, что мы можем сделать, — играть на этой струне. Я убежден, что моя жизнь лишь на 10 процентов состоит из событий, происходящих со мной, и на 90 процентов — из моего отношения к этим событиям. Это же касается и вашей жизни. Каждый из нас несет ответственность за свою жизненную позицию»*. Наша позиция становится нашим союзником и в жизни вообще, и в лидерстве в частности.

Ваша позиция — ваш капитал

Верная позиция сама по себе может и не сделать вас выдающимся лидером, но без нее человек никогда не реализует свои потенциальные возможности в полной мере. Это и есть то самое «и вдовавок», дающее нам фору по сравнению с людьми, мыслящими негативно. Философ Эмерсон говорил: «То, что лежит перед нами, и то, что лежит позади, — просто мелочи по сравнению с тем, что кроется в нас».

По данным 1993 года, 94 процента директоров 500 наиболее прибыльных предприятий США, отмеченных журналом «Fortune», назвали свою позицию главной причиной своего успеха.

Консалтинговая фирма «Robert Half International», расположенная в Сан-Франциско, не так давно провела опрос вице-президентов и директоров по персоналу в ста крупнейших компаниях США. Помимо прочих вопросов, эти люди должны были указать важнейшую причину для увольнения работника. Результаты показывают, насколько важна правильная позиция в мире бизнеса.

- Некомпетентность: 30 процентов.
- Неспособность ладить с другими работниками: 17 процентов.
- Мошенничество, лживость: 12 процентов.
- Негативная позиция: 10 процентов.
- Недостаточная мотивация: 7 процентов.
- Неспособность или нежелание следовать указаниям: 7 процентов.
- Другие причины: 8 процентов.

Обратите внимание: хотя в качестве главной причины указана некомпетентность работника, следующие за ней пять проблем непосредственно связаны с его позицией.

Не так давно исследователи из Института Карнеги проанализировали данные о 10 тысячах человек и пришли к выводу, что успех на 15 процентов обеспечивается профессиональной подготовкой, и на 85 процентов — личными качествами человека, в первую очередь — его позицией.

От нашей позиции в каждом случае зависит, что мы увидим и как поступим со своими чувствами. И то, и другое в значительной степени определяет наш: успех.

Что мы видим. Психологам давно известно: человек видит именно то, что готов увидеть. Однажды сельский житель, не найдя свою лучшую пилу, заподозрил в воровстве соседского парня, большого любителя мастерить. Всю следующую неделю абсолютно все поступки сына соседа казались этому человеку подозрительными: и ходит он как-то странно, и голос у него странный, и жесты у него какие-то не те. Наконец, пила нашлась: хозяин сам уронил ее за верстак, да так и забыл. После этого поведение соседского сына перестало казаться подозрительным.

Нелл Моуни, автор книги «Убеждения влияют на позицию» приводит такой пример. В Сан-Франциско ученые провели психологический эксперимент (для максимальной надежности — по двойному слепому методу). Директор крупной школы вызвал к себе в кабинет троих учителей и сказал: «Вы признаны наиболее квалифицированными преподавателями. Поэтому в следующем году вам поручено вести классы, в которых учатся девяносто самых способных

учеников. Вам предоставляется полная свобода выбора методик преподавания. В конце года мы проверим успеваемость учеников».

Учебный год прошел как нельзя лучше. Ученики были в восторге от преподавателей, а преподаватели — от учеников: ведь преподаватели учили самых талантливых детей, а дети внимательно слушали высококвалифицированных преподавателей. К концу года (и к концу эксперимента, о котором не знали ни ученики, ни учителя — в этом и заключался двойной слепой метод) средний балл успеваемости учеников был на 20-30 процентов выше, чем в среднем по району.

После подведения итогов директор школы вновь вызвал к себе преподавателей и сказал:

— Должен признаться: ваши ученики не были самыми талантливыми. Это самые обычные ученики. Мы случайным образом выбрали девяносто детей в школах района.

— Значит, их успехи стали возможными благодаря нашей высокой квалификации — ответили учителя.

— И вновь должен признаться: это не так. Мы тянули жребий и вытянули ваши имена.

— В чем же дело? — удивились учителя. — За счет чего же тогда наши ученики весь год учились так замечательно?

А дело было, конечно, в ожиданиях учителей. Наши ожидания в значительной степени связаны с нашей позицией. Даже если ожидания оказываются абсолютно ложными, они формируют нашу позицию.

Как мы поступаем со своими чувствами.

Обратите внимание: я не говорю, что от позиции зависят наши чувства. Речь идет не о чувствах как таковых, а о том, как мы поступаем с ними. Ведь каждому из нас, всем без исключения, порой бывает очень плохо. Позиция не может «отключить» наши чувства, но она способна не дать чувствам «отключить» нас. Как жаль, что слишком многие из нас позволяют своим эмоциям брать над собой верх.

Каждый день мне приходится видеть таких людей. Они живут с ощущением, что не владеют собой. Недавнее исследование показало, что среди жертв автомобильных аварий людей с эмоциональными проблемами на 144 процента больше, чем эмоционально стабильных людей. Это же исследование выявило еще один тревожный фактор: каждый пятый человек, погибший в дорожных авариях, за шесть часов до аварии пережил ссору.

Для человека с негативной позицией постоянный успех невозможен

В одной из своих книг писатель Норман Винсент Пил, один из отцов практики позитивного

мышления, рассказал такую историю. «Однажды, прогуливаясь по узким извилистым улочкам Гонконга, я набрел на салон татуировок. В витрине были выставлены образцы разнообразных узоров и изображений, которыми любой желающий мог украсить свое тело. Взглянув на витрину, я остановился, как громом пораженный: среди якорей, русалок и флагов я увидел надпись в три слова: «Рожден для поражений».

Зайдя в салон, я спросил у хозяина-китайца:

— Неужели кто-то требует у вас написать на своем теле такие ужасные слова — «Рожден для поражений»?

— Бывает иногда, — ответил тот.

— Не поверю, — сказал я, — что кто-нибудь в здравом уме захочет сделать такую татуировку.

Китаец покачал головой и ответил, с трудом подбирая слова: «Вначале татуируют на разуме, а уже потом — на теле».

Если на нашем разуме появляется «татуировка» негативного мышления, то наши шансы на постоянный успех резко падают. Мы не в состоянии долгое время играть роль. Если мы не верим, что обладаем тем или иным качеством, то не сможем постоянно выполнять действия, требующие проявления этого качества. Как часто мне приходится видеть людей, страдающих от саботажа из-за своего негативного мышления.

Американский гольфист Арнольд Палмер стал одним из героев спортивного мира. В числе его многочисленных поклонников, так называемой «армии Арни», есть люди самого разного возраста, от подростков до стариков. Великий гольфист был скромным человеком и никогда не выставлял напоказ свой успех. Он выиграл сотни медалей и кубков, но в его кабинете стоял лишь один маленький, потертый от времени кубок — его первая награда в профессиональном спорте, завоеванная в 1955 году на открытом чемпионате Канады. Кроме этого кубка, на стене в кабинете Палмера висело следующее изречение, помещенное в рамку:

Если думаешь ты, что побежден, — так и есть.

Если думаешь ты, что ничего не выйдет, — так и будет.

Если хочешь победить, но не веришь в победу, —

Значит, почти наверняка не увидишь победы.

В сражениях жизни не всегда побеждает

Самый сильный или самый быстрый,

Но всегда и везде побеждает тот,

Кто уверен, что может победить.

Как вы думаете, в чем разница между гольфистом, выигравшим один турнир, и Арнольдом Палмером? В спортивном таланте? В улыбке Фортуны? Ничего подобного! По «техническим» показателям лучшие 25 гольфистов планеты не намного опережают средних

игроков. Значит, дело не только в способностях, а в чем-то большем.

Дело в позиции. Именно особое отношение к игре и к жизни выводит чемпионов вперед. Люди с негативным мышлением могут успешно начать и выиграть матч или даже турнир, но рано или поздно (обычно рано) негативная позиция потянет их вниз.

Мы несем ответственность за свою позицию

Жизнь полна неожиданностей, и нам приходится все время «подстраивать» свою позицию, как моряки регулируют положение парусов.

Пессимист жалуется на ветер.

Оптимист ждет, что ветер переменится.

Лидер поворачивает паруса по ветру.

Мой отец Мелвин Максвелл всю жизнь был для меня героем, образцом для подражания. Он — настоящий лидер из лидеров. Особенно достойно восхищения его неизменно позитивное мышление.

Недавно папа и мама приезжали ко мне погостить. Когда папа распаковывал чемодан, я заметил у него несколько книг о позитивном мышлении.

— Папа, — сказал я, — тебе семьдесят. Сколько я тебя знаю, таких оптимистов, как ты, не найдешь. Зачем тебе с твоим позитивным мышлением эти книги?

— Джон, — ответил отец, посмотрев мне в глаза, — человек должен работать над своим мышлением всю жизнь. Я обязан поддерживать позитивное мышление и укреплять его. Позиция не держится сама по себе.

Вот это да! Не правда ли, какой великолепный урок для всех нас? Каждый из нас постоянно делает выбор своей позиции по отношению к текущему моменту. Удивительно, что многие взрослые люди не желают этого понять.

На вопрос, что это он сегодня такой ворчливый и раздражительный, человек отвечает: «Встал не с той ноги». Когда такого человека начинают преследовать неудачи, он говорит: «Я родился неудачником». Если его братья и сестры идут к успеху, а сам он задержался внизу, он говорит: «Мне не повезло, я родился первым (или вторым, или третьим)». Когда его сослуживец получает повышение, о котором он сам долго мечтал, такой человек скажет: «Просто я оказался в неподходящем месте в неподходящее время».

Когда распадается его семья, он говорит, что виноват супруг.

Вы заметили? Эти люди обвиняют в своих проблемах что угодно или кого угодно, но только не себя.

Величайший день в жизни каждого из нас — день, когда мы целиком и полностью берем на себя ответственность за свое отношение к жизни, за свою позицию. В этот день мы становимся по-настоящему взрослыми.

Однажды советник президента Линкольна предложил ему ввести в состав правительства одного человека, но Линкольн возразил: «Мне не нравится его лицо».

— Но, сэр, человек не может нести ответственности за свое лицо! — воскликнул советник.

— Каждый человек старше сорока несет ответственность за свое лицо, — отрезал Линкольн и сменил тему разговора.

Вы можете думать о своей позиции что угодно, но она неизбежно будет написана на вашем лице!

Как-то я увидел автомобиль с наклейкой на бампере: «Нищета — это выбор». Я не сомневаюсь, что так оно и есть!

Однажды мать с дочерью вместе пошли по магазинам покупать подарки к Рождеству. Магазины были переполнены, и матери пришлось остаться без обеда, потому что ей необходимо было успеть во множество различных мест. Усталая, голодная женщина натерла ноги. С каждым новым магазином она становилась все раздражительнее.

Выйдя, наконец, из последнего магазина, она повернулась к дочери и спросила:

— Видела, какой отвратительный взгляд был у этого продавца, когда он смотрел на меня?

— Нет, мама, это ты посмотрела таким взглядом на продавца, когда зашла в магазин, — возразила дочь.

Мы не в силах определить, сколько лет будет длиться наша жизнь, но от нас зависит, сколько жизни будет в этих годах.

От нас не зависит красота нашего лица, но выражение нашего лица зависит от нас.

Мы не можем контролировать негативные настроения вокруг нас, но от нас зависит атмосфера внутри нашего разума.

Слишком часто мы пытаемся взять под свой контроль то, что нам не подвластно.

Слишком редко мы решаем управлять тем, что нам подвластно, — своей позицией.

Важно не то, что происходит со мной, а то, что происходит во мне

Как сказал Хью Даунз, счастлив не человек с определенным набором обстоятельств, а человек с определенным набором отношений к обстоятельствам. Как часто люди думают, что счастье — это ряд условий. Когда дела идут отлично, они счастливы. Когда дела идут неважно, они грустны. Иногда люди страдают тем, что я называю «синдром места назначения». Они думают, что станут счастливыми, стоит им оказаться в определенном месте или занять определенный пост. Другие страдают «синдромом кого-то» — они думают, что счастье зависит от знакомства или совместной жизни с определенным человеком.

Помню, как потрясла меня мудрость этих слов: «Бог решает, через что нам предстоит пройти. Мы решаем, как пройти через это». Это слова известного австрийского психолога Виктора Франкла, человека, пережившего ужасы нацистского лагеря смерти Освенцим. Слова, сказанные этим человеком в лицо своим мучителям, стали словами поддержки и вдохновения для миллионов людей: «Единственное, чего вы не в силах отнять у меня, — право выбора отношения ко всему, что вы делаете со мной. Наша последняя свобода — свобода выбора своего отношения к любым обстоятельствам».

Значение выбора верного отношения к любым неблагоприятным обстоятельствам хорошо понимала и Клара Бартон, основательница Американского Красного Креста. Те, кто знал ее, говорили, что она никогда не таила злость и обиду на кого бы то ни было. Однажды в разговоре подруга упомянула о неприятном случае, произошедшем с Кларой несколько лет назад, но Клара не могла вспомнить, о чем идет речь.

— Ты что, не помнишь, что тогда с тобой сделали? — удивилась подруга.

— Не помню, — спокойно ответила Клара. — Я ясно помню, что напрочь об этом забыла.

Часто человек, переживший в жизни много бед и неприятностей, становится унылым и сердитым, его характер портится. Такие люди любят вспоминать трудные времена, приговаривая: «Эта беда сломала всю мою жизнь». Они не понимают, что любое событие требует выбора отношения к нему, в соответствии с которым человек будет совершать дальнейшие поступки. Вовсе не обстоятельства, а неверный выбор отношения к ним — вот что искалечило жизнь этим людям.

Английский писатель К. С. Льюис, автор «Хроник Нарнии», говорил: «Каждый раз, делая выбор, вы становитесь немного другим, меняя ту часть себя, которая ответственна за выбор. За всю жизнь, с ее бесчисленными ситуациями выбора, вы постепенно превращаете эту выбирающую часть себя в божественное создание или в адское чудовище»*.

Позиция лидера влияет на позиции последователей

Лидерство — это влияние. Люди заражаются нашими установками, как насморком, — при контакте с нами. Меня никогда не покидает мысль об ответственности лидера. Для меня очень важно всегда иметь верную позицию: это необходимо не только для моего личного успеха, но и для блага других людей. Я обязан смотреть на свое лидерство не только своими глазами, но и глазами других людей.

Известно, что мяч отскакивает от стены с силой, равной силе удара. Сила действия равна силе противодействия. Этот физический закон, как говорит Франк Крейн, справедлив и для силы влияния, только действие лидера усиливается, так как у него не один последователь, а несколько. Улыбнись — получишь множество улыбок в ответ. Гнев, направленный на других, вернется к тебе многократно усиленным. Жертв судьбы на самом деле совсем

немного. Добрым и щедрым помогают, злых и скупых избегают.

В течение долгого времени спортсмены мечтали пробежать милю (1609 м) за четыре минуты. Если верить легендам, в античной Греции атлеты, чтобы бежать быстрее, пили тигриное молоко (не витаминную добавку с таким названием, продающуюся в американских магазинах здорового питания, а самое настоящее тигриное молоко) и пробовали великое множество других средств, но ничего не помогало. Люди решили, что человек физически не способен развить такую скорость. За несколько тысяч лет это убеждение стало всеобщим, и нашелся целый миллион доводов в его подтверждение. Строение человеческих костей и мышц не позволяет развить такую скорость. Сопротивление ветра слишком велико. Силы человеческих легких недостаточно. И так далее, и тому подобное.

А затем один человек, один-единственный человек, доказал, что и врачи, и тренеры, и другие спортсмены — миллионы людей, кто за долгие столетия на своем опыте убедился в абсолютной невозможности такой скорости бега, — были неправы. Этого человека звали Роджер Баннистер. И тут случилось чудо из чудес: после того как Баннистер поставил свой знаменитый рекорд, в том же году тридцать семь бегунов преодолели четырехминутный барьер на дистанции в одну милю! Через несколько лет на соревнованиях в Нью-Йорке из тринадцати участников забега все тринадцать пробежали милю быстрее, чем за четыре минуты. То есть даже бегун, пришедший в этом забеге последним, может считать, что совершил невозможное!

Что же произошло? Никаких радикальных изменений в методике тренировок не было. Не появился способ уменьшить силу сопротивления воздуха. Физиология человека осталась такой же. Изменилось лишь одно: психологическая установка людей.

Вы способны добиться той цели, которую поставите перед собой. Кто сказал, что вы не умнее, не лучше, не выносливее, не трудолюбивее, не способнее, чем ваш конкурент? Неважно, если кто-то считает вас не способным на то или иное дело. Важно (и это единственная важная вещь), чтобы так не считали и не утверждали вы сами.

Пока Роджер Баннистер не установил свой рекорд, все верили словам специалистов. Это типичное явление: «специалисты» самого разного профиля не дают людям полностью раскрыть свой потенциал. Почему так происходит? Потому что специалисты — это люди, обладающие влиянием. Я не сомневаюсь, что люди перенимают позицию лидера быстрее, чем его действия. Последователи начинают проявлять позицию своего лидера, даже если они не повторяют его действий. Позиция — то, что может быть выражено без единого слова.

Влияние позиции руководителя на подчиненных — вот основная причина, по которой позиция руководящего работника учитывается при обсуждении вопроса о его увольнении, о чем шла речь выше. Психологи-практики выделили пять качеств, учитываемых при назначении работника на руководящую должность: здоровые амбиции, отношение к стратегии деятельности предприятия, отношение к коллегам, умение руководить людьми и

отношение к повышенным затратам времени и энергии. Если в характере кандидата хотя бы одно из этих качеств выбивается из равновесия, то в случае назначения его на руководящую должность возникает опасность передачи негативных установок подчиненным. Такой человек будет плохим лидером.

А теперь задержитесь на минуту и запишите свои негативные установки, в настоящее время оказывающие влияние на других людей.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Как изменить свои установки

Часто люди страдают от недуга, который известный антрополог Эшли Монтегю назвал «психосклероз». При атеросклерозе отвердевают артерии, при психосклерозе — установки.

Дэвид Нейсвангер из Фонда Меннингера утверждает: «Если бы наука смогла помочь всем людям доживать до ста лет, какая нам будет от этого польза, если страх и ненависть, одиночество и угрызения совести не позволят нам наслаждаться жизнью?».

Как же изменить свои установки?

Пересмотр

Много лет тому назад мы с женой Маргарет покупали наш первый в жизни дом. Денег нам не хватало, поэтому приходилось экономить и изыскивать возможности получить то, что мы хотели, не влезая при этом в расходы. Мы решили, что не будем приглашать садовника для ухода за газоном перед домом и на этом сэкономим, а газон будем стричь сами. Получилось очень неплохо.

Однажды, стоя за домом, я внезапно подумал: мы совсем не думаем о том, чтобы привести в порядок задний двор. Ведь его, в отличие от газона, никто не видит! Заботясь о том, что на виду, мы совсем забросили то, что скрыто от посторонних глаз.

В своей жизни люди делают то же самое. На внешность они не жалеют ни сил, ни денег, а их жизненные позиции и психологические установки заброшены и недоразвиты. Вы не забыли, с чего начиналась эта глава? Вернитесь к ее началу и перечитайте, а затем не пожалейте сил и энергии на изменение своей внутренней жизни.

Шесть этапов в изменении позиции

1. Выявите проблемные чувства

Это — первая и самая легкая для выполнения стадия.

2. Выявите проблемные поступки

Теперь вы начинаете погружаться внутрь себя. Что вызывает появление проблемных чувств? Запишите свои поступки, порождающие проблемные чувства.

3. Выявите проблемное мышление

Психолог Уильям Джеймс говорил: «То, что держит наше внимание, определяет и наши поступки».

4. Выявите правильное мышление

На листе бумаги запишите, какое мышление является верным. Как бы вы хотели мыслить? Наши чувства идут от наших мыслей, поэтому можно управлять чувствами, изменив мысли.

5. В присутствии других людей заявите о намерении мыслить позитивно

Намерение, о котором заявлено вслух в присутствии других людей, становится твердым намерением.

6. Создайте план перехода к позитивному мышлению

В ваш план должны входить:

- Записанное определение правильного мышления.
- Способ измерения прогресса.
- Ежедневное измерение прогресса.
- Имя человека, которому вы регулярно отчитываетесь о результатах.
- Ежедневная «порция» мотивирующей литературы и других материалов, посвященных позитивному мышлению.
- Общение с позитивно мыслящими людьми.

Это общий план изменения психологических установок. Следующие шаги повысят ваши шансы на успех.

Решимость

Каждый раз, когда лидеру приходится требовать от людей пожертвовать своим временем, ему следует прежде всего задать себе два вопроса: «Смогут ли они?» (есть ли у них способности) и «Будут ли они?» (обладают ли они необходимой позицией). Второй вопрос — самый важный. Два дополнительных вопроса имеют к нему непосредственное отношение. Первый из них: «Верно ли выбрано время?». Есть ли условия, обеспечивающие позитивные перемены?

Второй вопрос: «Горячо ли желание?». Есть ли, кроме благоприятных условий, горячее желание людей заплатить необходимую цену за предстоящие перемены? Если на оба вопроса вы можете уверенно ответить «да», то это свидетельствует о твердой решимости людей приступить к действиям. В таких условиях успех весьма вероятен.

Изменение картины сознания

Дэннис Уэйтли утверждает, что победитель всегда мыслит категориями «я могу», «я буду», «я есть», а неудачник — наоборот, концентрируется на мыслях о том, что он должен был сделать, но не сделал. Если нас не удовлетворяют результаты нашей работы, то следует прежде всего изменить картину нашего разума.

Лондонские онкологи проводили долговременное исследование состояния здоровья пятидесяти семи женщин, страдавших раком груди и перенесших операцию мастэктомии (удаление молочной железы). Через десять лет после операции каждые семь из десяти больных с «установкой на борьбу» были живы, тогда как каждые четыре из пяти женщин, сообщавших о чувстве безнадежности, уже умерли.

Существует целая отрасль науки — психонейрофизиология, изучающая влияние надежды и других психологических установок на здоровье человека. Исследованиями в этой области занимаются ученые из медицинского центра Харборвью в городе Сиэтле. Данные, полученные американскими учеными, подтверждают правоту их лондонских коллег: больные с позитивными установками выздоравливают быстрее, чем страдающие теми же болезнями люди с негативными установками.

Изменить картину сознания означает признать, что:

Даже если я не в силах изменить мир вокруг себя,

Я всегда могу изменить свой взгляд на мир внутри себя.

Действие

Как только вы начали изменять свое мышление, сразу же начинайте менять и свое поведение.

Начинайте воплощать поступки человека, каким вы хотите стать. Поступки, которыми вы восхищаетесь, должны стать вашими поступками. Слишком часто люди хотят вначале испытать чувства, а уже затем действовать. Но этот прием не срабатывает.

Однажды, ожидая своей очереди на прием к врачу, я взял со столика медицинский журнал. В нем оказались такие строки: «Эти охи и вздохи мы слышим от пациентов каждый день: «Не могу заставить себя похудеть, заниматься физкультурой, регулярно проверять уровень сахара в крови. Нет мотивации». Врачи тоже охают: они не могут заставить своих пациентов, страдающих сахарным диабетом, вести здоровый образ жизни. Можем успокоить и тех, и других: не ждите, что мотивация вдруг свалится на вас с неба. Мотивация — это не молния. Ни врач, ни медсестра, ни член семьи — никто не может наградить вас мотивацией или всунуть ее вам насильно. Сама идея мотивации — это ловушка. Забудьте слово «мотивация». Просто действуйте и все. Занимайтесь физкультурой, соблюдайте диету, избавляйтесь от лишнего веса, регулярно сдавайте кровь на анализ и все остальное, что скажет врач. Делайте это без мотивации. Знаете, что будет дальше? Как только вы начнете действовать, появится мотивация, и дальше вам станет намного легче соблюдать здоровый образ жизни».

«Мотивация, — говорит Джон Брунер, — это побочный продукт. Это как любовь и счастье. Когда вы активно заняты чем-то, незаметно появляется мотивация заниматься этим и дальше, захватывая вас в самый неожиданный момент».

Как утверждает Джером Брунер, психолог из Гарвардского университета, намного легче вызвать чувства при помощи действия, чем вызвать действие при помощи чувств. Поэтому — действуйте! Если вы знаете, что вам необходимо сделать что-то, — сделайте это.

Мы с Маргарет уделяем очень большое внимание формированию позитивной позиции у наших приемных детей Элизабет Портер и Джоэла Портера. Уже давно мы поняли, что самый эффективный способ изменить психологические установки детей — это работа над их поступками. Если бы мы просто сказали ребенку: «Измени свою позицию», то он бы просто не понял, чего же, собственно говоря, от него требуют. Намного эффективнее объяснить ребенку, что тот или иной плохой поступок свидетельствует об ошибочной позиции. Если мы поможем детям изменить свои поступки, то их позиция изменится сама по себе. Мы не говорим детям: «Надо быть дружелюбными и благожелательными». Мы просим их каждый день говорить хотя бы один заслуженный комплимент каждому члену нашей семьи. Добрые слова становятся привычкой, и появляется жизненная позиция — дружелюбие и благожелательность.

Повторение

Пол Майер говорил: «Позиция — это не более чем мысленная привычка, и эту привычку можно приобрести. Повторяющееся действие превращается в реализованную позицию». На одном из семинаров одна из участниц попросила дать ей простой план изменения неверной позиции. Я порекомендовал ей две вещи. Во-первых:

Говорить верные слова.

Читать верные книги.

Слушать верные лекции.

Общаться с верными людьми.

Совершать верные поступки.

Молиться верными молитвами.

Во-вторых, повторять первый пункт плана каждый день, а не только тогда, когда захочется. А затем остается только наблюдать, как жизнь постепенно изменяется к лучшему.

Обновление

Через определенное время позитивная позиция может вытеснить негативную. Вновь и вновь повторю: эта битва не кончается никогда! Но побороться, поверьте, стоит. Чем тщательнее вы будете выдирать с корнем негативные мысли, заменяя их позитивными, тем в большей степени обновится ваша личность. Позвольте закончить эту главу словами моего друга Лины Уокер. Эти строки как нельзя лучше описывают и процесс изменения позиции, и пользу от преодоления негативного мышления.

«Когда приходит весна, я вспоминаю седовласого старика, каждый год в это время отправляющегося на войну. Его врагом был сорняк с мелкими желтыми цветочками, на вид такими безобидными. Но если с ним не воевать, то за несколько лет он захватит все поля и огороды. Каждую весну мой дед обходил свои угодья и вырывал желтые сорняки с корнем.

Я выросла, вышла замуж и поселилась в штате Огайо на ферме мужа. Каждую весну, как и в далеком детстве, на полях расцветают желтые цветочки. Вначале я пару лет не обращала на них внимания, а затем поняла, насколько прав был мой дед. Я решила бороться с врагом, как это делал он.

Теперь каждую весну я хожу по своему участку и вырываю с корнем сорняки с желтыми цветочками. Я делаю это в память о дедушке. Этот сорняк постоянно напоминает мне о наших вредных привычках и негативных мыслях. Мы должны постоянно вырывать их с корнем, и тогда наши поля пышно зазеленеют, наша жизнь станет плодотворной и счастливой».

Глава седьмая

Бесценный капитал лидера: Люди

Тот, чье влияние побуждает людей следовать за ним, и только, — лидер, но лидер ограниченный. Тот, под чьим влиянием люди начинают вести за собой других, — лидер, не имеющий ограничений. Как сказал Эндрю Карнеги, выдающимся лидером никогда не станет ни тот, кто хочет все делать сам, ни тот, кто хочет приписать себе всю заслугу за сделанное.

Гай Фергюсон выразил ту же мысль такими словами:

Уметь выполнять работу — обязанность работника.

Уметь учить других — обязанность учителя.

Вдохновлять других работать лучше — обязанность руководителя.

Уметь делать и то, и другое, и третье — обязанность истинного лидера.

В этой главе речь пойдет еще об одной функции лидера — функции наставника. Настоящий лидер всегда способствует росту и развитию людей, окружающих его: от этого зависит масштаб воплощения его мечты.

С человеком на лидерской позиции, пытающимся в одиночку справиться со всеми обязанностями, вполне может случиться то же, что случилось с каменщиком из анекдота. Однажды каменщик должен был спустить триста килограммов кирпича с четвертого этажа строящегося дома на землю. Он решил, что способен справиться с этой работой в одиночку. После, заполняя заявление о выплате страховки, он описывал случившееся в таких словах:

«Сносить кирпичи вниз вручную заняло бы слишком много времени, и я решил уложить их в ящик и спустить на тросе с помощью блока, установленного наверху здания. Я прочно привязал один конец веревки на уровне земли, поднялся наверх, привязал второй конец троса к ящику, уложил в него кирпичи, сдвинул ящик, чтобы он свисал с блока, и пошел вниз.

Спустившись вниз, я отвязал трос, крепко зажав его в руках, чтобы медленно спустить ящик с кирпичами на землю. Но так как я вешу всего шестьдесят килограммов, то опускающийся груз в триста килограммов потянул меня наверх с такой скоростью, что я не успел выпустить трос из рук. На высоте между вторым и третьим этажами я столкнулся с опускающимся вниз ящиком. Этим объясняются многочисленные синяки и ссадины на верхней части моего туловища.

Я не выпускал троса из рук, пока не достиг четвертого этажа, где мою руку затянуло в блок. Этим объясняется перелом большого пальца. Одновременно с этим ящик с кирпичами ударился о землю, и у него отлетело дно. Пустой ящик весит около пятнадцати килограммов, поэтому мое тело весом в шестьдесят килограммов начало быстро опускаться вниз и на высоте между вторым и третьим этажами столкнулось с пустым ящиком, поднимающимся вверх. Этим объясняется перелом лодыжки.

От столкновения скорость моего движения существенно не замедлилась, и я продолжал опускаться вниз, пока не приземлился на кучу кирпичей. Этим объясняется растяжение спины и перелом ключицы.

В этот момент я на какое-то время полностью утратил самообладание и выпустил трос из рук. Пустой ящик упал на меня сверху, чем объясняется сотрясение мозга.

Что касается ответа на последний вопрос заявления, «Как вы поступите, если подобная ситуация возникнет вновь? », уведомляю вас, что никогда не буду предпринимать попыток выполнить эту работу в одиночку».

Я заметил, что в работе с людьми существует три уровня:

1. Человек, лучше работающий вместе с людьми, — последователь.
2. Человек, помогающий людям работать лучше, — руководитель.
3. Человек, способствующий развитию людей для лучшей работы, — лидер.

Принципы наставничества

Успех лидера в наставничестве будет зависеть от того, насколько хорошо он будет справляться с каждым из следующих пунктов:

- Осознание ценности людей (вопрос моей позиции).
- Обязательства перед людьми (вопрос моего времени).
- Умение находить с людьми общий язык (вопрос моего характера).
- Требования к людям (вопрос моего видения будущего).
- Влияние на людей (вопрос моего лидерства).

И на собственном опыте, и на опыте выдающихся лидеров я убедился, что успешные наставники имеют три характерные особенности. Успешные наставники:

1. Делают правильные допущения касательно людей.
2. Задают правильные вопросы касательно людей.
3. Правильно оказывают людям содействие.

Успешные наставники делают правильные допущения касательно людей

Мне всегда относительно легко удавалось мотивировать людей. На вопросы, как это мне удается, я обычно отвечал: «Надо быть энтузиастом, вдохновлять и поощрять людей, указывать им путь, верить в людей». Но мои рекомендации помогали лишь ненадолго, а затем все возвращалось на круги своя.

Глядя на это, я не мог не задаться вопросом: почему тем, кто следовал моим рекомендациям, не удавалось мотивировать других (точнее, удавалось, но лишь ненадолго)? И однажды до меня дошло: я делился с другими плодами своего дара, но не его корнями! Люди перенимали мои подходы, не имея моего внутреннего отношения к людям.

Именно мои базовые допущения относительно людей давали мне возможность постоянно мотивировать людей и способствовать их росту и развитию. Я бы сказал, что это — ключевой фактор, без которого наставничество невозможно.

Базовое допущение — это мнение об истинности того или иного утверждения, принятое за аксиому. Мои базовые допущения относительно людей в значительной степени определяют мое отношение к людям. Я ищу в людях того, что хочу в них увидеть — и нахожу. То, что я нахожу, определяет мою реакцию на поступки людей. Следовательно, негативные базовые допущения приведут к негативному стилю лидерства, и наоборот, позитивные базовые допущения будут стимулировать позитивный стиль лидерства. Ниже приводится ряд крайне важных, по моему мнению, базовых допущений относительно людей.

Базовое допущение: Каждый человек хочет чувствовать, что он чего-то стоит

Наиболее успешные преподаватели, писатели, руководители, политики и лидеры в других областях — то есть те, чья деятельность связана с людьми, инстинктивно учитывают одну простую вещь: все люди испытывают жажду. Да, именно так: каждый человек на нашей планете испытывает жажду признания, понимания, любви. В списке человеческих желаний обязательно присутствует желание человека чувствовать, что он чего-то стоит. Люди хотят чувствовать себя значительными!

Дональд Лэрд утверждает, что всегда необходимо помогать людям повышать свою самооценку и чувство самоуважения. Совершенствуйте свое умение дать другим людям почувствовать себя стоящими и значительными. Я уверен, что навряд ли можно сделать для человека что-нибудь лучшее, чем помочь ему быть полезным людям и ощутить удовлетворенность и значимость.

Моя работа связана с частыми поездками по стране. В аэропорту Сан-Диего я пользуюсь услугами чистильщика обуви по имени Мелвин. Он стал моим добрым другом. Пока Мелвин наводит глянец на мои туфли, мы беседуем. Я никогда не забываю спросить, как идут дела в детской бейсбольной команде, где Мелвин в свободное время работает тренером (бейсбол — это его любовь на всю жизнь). Когда мои туфли начищены, я говорю Мелвину (а также всем остальным, кто в этот момент находится рядом), что не знаю лучшего чистильщика обуви, чем он.

Наполеон Бонапарт, лидер из лидеров, знал по имени всех офицеров своей армии. Встретив кого-нибудь из офицеров, он приветствовал его, а затем заводил разговор о сражениях или маневрах, в которых офицер принимал участие. Наполеон никогда не забывал расспросить офицера о его родном городе, о родителях, супруге и детях. Просто поразительно, какой огромный объем информации личного характера о каждом из офицеров мог запомнить этот человек.

Зная о проявлениях личной заинтересованности Наполеона, несложно разгадать секрет

преданности офицеров наполеоновской армии своему императору.

Базовое допущение: Каждому человеку необходима поддержка и одобрение, и они не остаются без ответа

За двадцать три года, что я занимаюсь наставничеством, я пока еще не встречал человека, который начинал бы работать лучше после слов критики, а не слов поддержки и одобрения. Поощрение, одобрение — это настоящий кислород для души.

Научные исследования приносят все новые и новые доказательства давно известного факта: слова похвалы и поддержки проявляют в человеке его самые лучшие качества. В одном из психологических экспериментов каждого из взрослых участников попросили решить десять головоломок. Испытуемые выполнили задание и сдали его, а затем им сказали результаты, но не настоящие, а вымышленные. Половине испытуемых сказали, что они справились с заданием хорошо, решив правильно семь из десяти задач. Оставшимся испытуемым сказали, что они справились плохо, решив семь из десяти задач неверно.

После этого испытуемым вновь дали одинаковые задания. Те, кому сообщили об успешном выполнении первого задания, лучше справились со вторым. Те, кто услышал о своей неудаче в первом задании, хуже выполняли второе. Слова критики, даже не имеющие под собой никакого основания, выбили у людей почву из-под ног.

Виктор Франкл сказал: «Если вы будете обращаться с людьми так, как будто они намного лучше себя самих, даже переоценивая их, то поможете им стать такими, какими они способны стать. Видите ли, если воспринимать людей такими, как они есть, мы только сделаем их хуже. Если мы будем воспринимать их такими, какими они должны быть, то поможем им на самом деле стать такими. Вы скажете: «Переоценивать людей — это идеализм». На это я вынужден сказать: «Такой идеализм — это и есть настоящий реализм, так как вы помогаете людям реализовать себя».

А теперь подумайте и свяжите определение лидерства (влияние) с ответственностью лидера за личностное развитие окружающих его людей. Каким образом можно по-настоящему мотивировать людей и способствовать их развитию? С помощью поощрения, поддержки, веры в них. Люди обычно становятся теми, кем видят их в будущем другие люди, наиболее значимые для них. Я призываю своих подчиненных в разговоре с другими людьми говорить собеседнику слова ободрения и поддержки в первые шестьдесят секунд разговора и следовать этому правилу. Это сразу задает позитивный тон всей беседе.

На вопрос, что важнее всего для бейсбольного тренера, Реджи Джексон ответил так: выдающийся тренер умеет убедить игроков, что на самом деле они лучше, чем думают о себе. Выдающийся тренер вынудит вас думать о себе хорошо, он всегда даст понять, что верит в вас, он поможет вам обнаружить в себе то, о чем и не подозревали. И однажды вы поймете, что вы — замечательный игрок, и будете демонстрировать это в каждой игре.

Генри Форд говорил: «Мой лучший друг — тот, кто обнаруживает во мне все самое лучшее». И это действительно так. Каждый лидер хочет, чтобы его последователи проявляли в себе все самое лучшее, и каждый успешный лидер знает, что путь к этому — поддержка и одобрение.

Базовое допущение: Людей вначале привлекает личность лидера, а лишь потом — его стиль лидерства

Слишком часто мы думаем, что люди должны проявлять лояльность к должности лидера, а не к личности, занимающей должность. Но не будем забывать, что людей мотивируют вовсе не уставы организаций. Людей привлекают люди! Авторитет лидера основан не на его должностных правах, а на его взаимоотношениях с людьми. Людям все равно, как много вы знаете, — до тех пор, пока они знают, что вам не все равно. Вы должны продемонстрировать лояльность, если хотите получить лояльность в ответ. Если люди не верят в своего лидера, то ничто не заставит их следовать за этим человеком. Если же люди верят в лидера, то ничто не сможет их остановить.

Для большинства из нас Христофор Колумб — великий путешественник, мореплаватель, первооткрыватель Америки, но этот человек был и великим лидером. Для его современников сама идея путешествия через океан была абсолютным безумием. Казалось, что все обстоятельства против Колумба.

Во-первых, путешествие за океан в те времена казалось абсолютно невыгодным экономически — более того, многовековая традиция и укоренившиеся в сознании людей предрассудки практически гарантировали отсутствие «рынка сбыта» для трансокеанских вояжей.

Во-вторых, Колумб до этого никогда не был капитаном корабля, а только пассажиром.

В-третьих, Колумб был иностранцем. По происхождению итальянец, он вначале жил в Португалии, а затем перебрался в Испанию.

В-четвертых, у Колумба попросту не хватало средств на задуманную авантюру. В те времена лишь король или королева могли легально выделить средства на морское путешествие.

В-пятых, денег требовалось очень много. Помимо кораблей и необходимого груза, у Колумба был огромный список личных требований, в том числе: а) 10 процентов комиссионных от общего объема торговли с новооткрытыми странами; б) адмиральский титул; в) пожизненная должность губернатора всех новооткрытых территорий; д) право передачи всех прав и должностей по наследству.

Удивительно, но Колумбу удалось убедить монархов, и его условия были приняты! Современным торговым агентам есть чему поучиться у Колумба. Им двигала «одна, но пламенная страсть». Всем сердцем Колумб верил, что можно достичь берегов Азии через Атлантический океан. Пусть его вера оказалась ложной (Колумб, как известно, принял за Азию другой континент — Америку), но она дала ему силу и стойкость, убежденность и

способность убеждать сильных мира сего.

А убеждать приходилось постоянно. Семь лет Колумб упрашивал короля Португалии финансировать его путешествие. Затем он поехал в Испанию, и еще семь лет убеждал короля Фердинанда и королеву Изабеллу, пока наконец монархи не уступили.

Каждый успешный лидер знает: без умения заглядывать далеко вперед, как Колумб, ему не обойтись. Люди должны поверить вам, и лишь потом они поверят в ваши мечты.

Высокий моральный уровень, боевой дух организации укореняются в вере в лидера — человека, возглавляющего эту организацию.

Базовое допущение: Большинство людей не знает, как достичь успеха

Большинство людей полагают, что успех — это удача, и пытаются выиграть в лотерею под названием «жизнь». Но жизнь — это вовсе не лотерея. Успех становится возможным лишь в результате тщательного планирования. Он приходит тогда, когда благоприятная возможность встречается с тщательной подготовкой.

Люди чаще всего думают, что успех приходит мгновенно, как некое событие, произошедшее в определенное время в определенном месте. Но это не так. Успех — это процесс. Это рост и развитие. Это достижение одной цели и использование ее в качестве ступени для следующих достижений. Успех — это путешествие.

Обычно люди полагают, что «достичь успеха» означает «научиться избегать неудач». Но и это не так. Достичь успеха означает научиться извлекать уроки из неудач. Неудача — это возможность начать все сначала и поступить умнее. Неудача, по сути, становится неудачей лишь тогда, когда из нее не извлекают уроков.

Как только люди осознают, что вы, их лидер, способны помочь им достичь успеха, — все, они ваши! Кто-то пошутил: «Мы породнены с успехом: как только он приходит, тут же приходит и вся родня». В организации происходит то же самое. Как только лидер доказал, что способен действовать успешно и заинтересован помогать другим достигать успеха, его тут же окружают лояльные последователи, желающие расти и развиваться как личности.

Базовое допущение: Большинство людей мотивированы от природы

Понаблюдайте за годовалым малышом. Маленькие дети — прирожденные естествоиспытатели. С огромным интересом они изучают свой дом и все, что в нем. Они мотивированы от природы. Я заметил, что обычно люди с интересом и желанием берутся за

новое дело, но затем мотивация угасает, и их приходится мотивировать заново.

Маленькие дети очень хотят скорее пойти в школу. Трех-, четырехлетние дошкольники с удовольствием играют в школу и ждут не дождутся, когда же наконец подрастут. Первоклассник приходит на первый урок с новеньким ранцем и высочайшей мотивацией. Но уже во втором или третьем классе многие дети лютой ненавистью ненавидят школу и находят любой повод, чтобы пропустить уроки: «У меня болит живот». Куда только девалось воодушевление и восторг?

Истинный секрет мотивации — создать условия, в которых интерес людей не будет угасать.

Что мотивирует людей?

Важность общего дела. Люди хотят, чтобы их дела (или дела группы, членом которой они являются) оставили долгий след. Людям необходимо видеть, что их труд был не напрасным, что они принесли пользу другим людям, что они создали нечто ценное. Мотивацию порождает не дело само по себе, а желание увидеть конечный результат.

Участие в постановке цели. Оно дает людям возможность почувствовать себя нужными и порождает мотивацию. Участвуя в постановке целей, люди чувствуют, что от них что-то зависит, что они решают и делают выбор. Они становятся «собственниками» идеи и всячески поддерживают ее. Видя, как мечта становится реальностью, как достигается поставленная цель, как они своими руками создают будущее, люди испытывают чувство глубокой удовлетворенности. Участие в постановке общих целей создает чувство общности и повышает боевой дух людей. Каждый член коллектива чувствует себя важным и значительным.

Чувство позитивной неудовлетворенности.

Иногда приходится слышать, что «неудовлетворенность» — это самое короткое определение мотивации. Чувство неудовлетворенности рождает в людях желание немедленных перемен. Людям в этом случае ясно, что что-то не так. Очень часто бывает ясным и то, что следует сделать для изменения положения. Но чувство неудовлетворенности — палка о двух концах: оно может подвигнуть людей на перемены или на бесплодную критику, привести к апатии или заставить действовать. Все зависит от того, насколько успешно лидер овладеет энергией, порожденной неудовлетворенностью, и использует ее для перемен к лучшему.

Признание. Люди жаждут признания своих заслуг и личных достижений. Очень часто признание и благодарность — одно и то же. Личные достижения мотивируют сами по себе, но признание и должная оценка твоих достижений со стороны других способны сделать намного больше. Признание заслуг делает жизнь человека осмысленной.

Четкость и ясность перспектив. Мотивация появляется, когда люди в точности знают, что им следует делать, и уверены, что успешно справятся с делом. Никто не захочет действовать по принципу «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Мотивация появляется тогда, когда люди четко понимают суть предстоящего дела, его результаты и свои обязанности. Давая поручение, обязательно давайте подчиненному необходимые полномочия. Люди работают лучше, когда они имеют возможность в определенной степени распоряжаться своим трудом и своим временем.

Что убивает мотивацию?

Мотивацию несложно уничтожить. Часто мы так и поступаем, даже не осознавая своего негативного влияния на других.

Никого не принижайте. Публичная критика и колкие реплики, даже если они высказаны в шутку, способны глубоко обидеть человека. В общении с людьми нельзя быть толстокожим. Принижение может полностью уничтожить самооценку человека, его уверенность в себе и чувство собственного достоинства. Если критика все же необходима, не забывайте уравновешивать каждое негативное высказывание девятью позитивными комментариями.

Никем не манипулируйте. Ни одному человеку не понравится чувство, что его используют, что он — пешка в чьей-то игре. Любая, даже малейшая манипуляция людьми — взрывчатка, разрушающая мосты доверия. Честность и открытость способны сделать намного больше, чем хитрость и лукавство. Поддерживайте людей, заслуженно хвалите их, и вы завоеуете их поддержку и мотивацию. Всегда помните: что посеешь, то и пожнешь. Что дашь другим, то и получишь.

Не будьте равнодушным. Люди — вот что для вас важнее всего. Это ваш главный капитал. Не жалейте времени на людей, заботьтесь о них, старайтесь узнать их как можно лучше. Научитесь слушать собеседника, не думайте в этот момент о себе, о том, что сказать в ответ. Просто слушайте. Постарайтесь услышать не только слова, но и чувства собеседника. Ваш интерес к услышанному, даже ко вроде бы незначительным мелочам, продемонстрирует ваше равнодушие.

Не препятствуйте личностному росту людей. Личностный рост — источник мотивации. Поэтому вы должны быть заинтересованы в развитии своих подчиненных. Предоставляйте им возможность научиться чему-нибудь новому, попробовать свои силы в новом деле. Достижения людей должны не пугать, а радовать лидера и находить у него всемерную поддержку. Не тормозите людей. Пусть они почувствуют вкус успеха и неудачи. Это будет способствовать созданию чувства общности, так как своим отношением вы говорите людям: «Ваш рост — благо для всех нас».

Успешные наставники задают правильные вопросы касательно людей

Теперь мы переходим ко второму качеству успешного наставника — умению задавать правильные вопросы касательно людей. Этих вопросов шесть.

Я помогаю людям реализоваться или же реализую свою мечту, используя для этого людей?

Люди должны стоять на первом месте. Как утверждает Фред Смит, в «Federal Express» с самого начала ставят людей на первое место. Во-первых, этого требуют моральные законы, во-вторых, это выгодно для бизнеса. «Наш корпоративный принцип таков: Люди — Услуги — Прибыль».

Вопрос, вынесенный в подзаголовок, имеет прямое отношение к побуждениям лидера. Разницу между манипуляцией и мотивацией можно выразить следующим образом:

Манипуляция — движение к моей выгоде.

Мотивация — движение к общей выгоде.

Готов ли я пойти на конфронтацию, если это необходимо?

Большинству людей бывает очень трудно идти на конфронтацию. Если вам неприятно читать слово «конфронтация», я предлагаю заменить его на «разъяснение». Не выступайте против человека, а разъясняйте, следуя при этом Десяти заповедям возражения.

Десять заповедей возражения

1. Высказывайте возражение лично, а не публично.
2. Высказывайте его как можно скорее. Это лучше, чем затягивать и ждать.
3. Делайте одно замечание за раз. Не перегружайте человека длинным списком возражений.
4. Сделав замечание, не повторяйте его без конца.
5. Обращайте внимание человека лишь на моменты, которые он способен изменить. Если вы будете требовать от человека того, что не в его силах, он будет чувствовать себя беспомощным и разочарованным, и это разрушит доверительность отношений.
6. Избегайте сарказма. Саркастические замечания обычно вызывают у людей возмущение, свидетельствуя о том, что вас рассердили не поступки людей, а сами люди.
7. Избегайте общих слов типа «всегда» или «никогда». Как правило, такие выражения заставляют людей занимать оборонительную позицию.
8. По возможности излагайте критические замечания в виде предложений или вопросов.
9. Не извиняйтесь за необходимость высказывания возражений. Это отвлекает от сути проблем и может свидетельствовать о вашей неуверенности в праве высказать возражения.

10. Не забудьте уравновесить негативные высказывания позитивными. В таких случаях я использую «принцип сэндвича»: комплимент — замечание — комплимент.

Слушаю ли я людей не только ушами, слышу ли я больше, чем слова?

Чтобы проверить, хороший ли вы слушатель, воспользуйтесь следующим тестом, разработанным для моих сотрудников и доказавшим свою эффективность.

Хороший ли я слушатель?

В зависимости от выбранного варианта ответа, поставьте себе определенное количество баллов:

«всегда» — 4 балла

«обычно» — 3 балла

«изредка» — 2 балла

«никогда» — 1 балл

1. Позволяю ли я говорящему закончить свою мысль, не прерывая его?
2. Слушаю ли я «между строк», улавливая подтекст сказанного?
3. Записываю ли я ключевые факты и фразы?
4. Повторяю ли я только что сказанные слова собеседника, разъясняющие его позицию?
5. Избегаю ли я проявления недружелюбности и/или волнения, если не согласен с услышанным?
6. Перестаю ли я обращать внимание на отвлекающие моменты во время слушания?
7. Стараюсь ли я демонстрировать интерес к тому, о чем говорит собеседник?

Подсчет результатов

26 и больше: Вы замечательный слушатель.

22-25: Выше среднего.

18—21: Есть возможность для совершенствования .

17 и меньше: Сейчас же начинайте тренировать свое умение слушать людей!

Практикующий психиатр Дэвид Бернс, преподаватель психиатрии в университете штата Пенсильвания, утверждает: «Наибольшая ошибка, которую только можно совершить при попытке говорить убедительно, — ставить на первое место выражение своих собственных чувств и идей. Большинство людей хотят, чтобы их выслушивали, уважали и понимали. В тот момент, когда человек чувствует, что его понимают, он в большей степени стремится понять вашу точку зрения».

Каковы сильные стороны данного человека?

Любой человек, занятый «не своим делом», быстро потеряет мотивацию. Но стоит переключить такого человека на работу, в которой он сможет проявить свои сильные стороны, как картина радикальным образом меняется. Человек «на своем месте» проявляет высокий уровень мотивации.

Высоко ли я ценю работу, порученную другому?

Люди мотивированы выполнять работу, которую они считают важной и нужной. Слова «без вашего труда нам не обойтись» вдохновляют и мотивируют. Слова «ваша работа ничего не решает» убивают на корню любой интерес и энтузиазм.

Я до сих пор помню день, когда к нам на работу пришла Линда, специалист по компьютерам. Я пригласил ее в свой кабинет, чтобы рассказать ей о деятельности нашей организации и показать, что ее работа у нас — это намного больше, чем наладка компьютерных систем. Я объяснил Линде, что высокое качество ее работы поможет каждому их сотрудников работать еще продуктивнее.

До сих пор вижу перед собой лицо Линды в тот момент, когда она осознала, насколько важна ее работа для общего успеха.

Дал ли я понять человеку, какую пользу он может получить?

Как правило, люди сохраняют мотивацию, если видят в выполняемой ими работе пользу для себя. В тот момент, когда мы читаем объявление в газете, видим рекламный клип по телевизору или слышим чью-то просьбу, где-то на задворках нашего сознания раздается тихий голос: «А что это даст мне?». Если вы долго готовили важное собрание, а часть сотрудников нашла «веские» поводы для своего отсутствия на нем, то лишь по одной причине: люди не видели в присутствии на собрании никакой пользы для себя лично.

Подумайте о человеке, отношения с которым очень важны для вас (например, своем начальнике или подчиненном). Возьмите лист бумаги и разделите его пополам по вертикали. Левую колонку озаглавьте «Что я даю» и перечислите свой вклад во взаимоотношения с этим человеком — то есть то, что он получает от вас. (Если речь идет о вашем подчиненном, это может быть стабильное рабочее место, заработок, профессиональный рост и так далее.)

Правую колонку озаглавьте «Что я получаю». Запишите сюда все выгоды, которые вы получаете от контактов с этим человеком. Затем сравните записи в левой и правой колонках. Не нужно подсчитывать количество пунктов в одной и другой колонке. (В любых контактах между людьми есть важные и не очень важные моменты, и не исключено, что вы сочтете возможным не упоминать в обоих списках некоторые из аспектов ваших взаимоотношений.)

Сосредоточьтесь и постарайтесь ответить на такой вопрос: «Учитывая то, что я получаю от взаимоотношений с данным человеком, и то, что он получает от меня, кто получает больше?». Возможны три варианта ответа:

1. Я получаю больше. (Это может вызвать у меня самодовольство и неблагодарность.)
2. Другой человек получает больше. (Это может вызвать у меня чувство обиды и возмущения.)
3. Мы оба получаем поровну. (Это обычно порождает взаимное уважение и мотивацию.)

Проанализируйте свой ответ с точки зрения трех аксиом «Фактора справедливости» (авторы Хьюзман и Хэтфилд):

1. При оценке взаимоотношений люди сравнивают то, что они дают другому человеку, с тем, что получают от него.
2. Неравенство отданного и полученного приносит человеку страдания.
3. Человек, испытывающий страдания из-за того, что он больше дает другому, чем получает от него, будет стремиться восстановить равновесие. Это приводит к негативным последствиям.

Касается ли сказанное лично вас?

Успешные наставники правильно оказывают людям помощь

Я должен развивать сильные стороны людей. Для лидера важен не вопрос: «Как он (подчиненный) работает?» (Усердно ли он трудится?), а вопрос: «Много ли он сделал?» (Насколько результативен его труд?).

Бывает так, что наиболее способные люди в организации так и не реализуют в полной мере свои сильные стороны. Может случиться так, что начальник направляет этих людей на работу, которую считает самой важной, и запирает их там, как в клетке. Люди трудятся не на своем месте, получая порой неплохие результаты. Но у них нет возможности заняться тем, что у них получается лучше всего. В этом случае проигрывают все.

Человек «не на своем месте» не испытывает чувства удовлетворенности работой, а организация тратит свой главный капитал — трудовые ресурсы — впустую. В результате снижается продуктивность общего труда.

Я должен отдавать себя людям. Издали можно оказывать давление на людей, но влиять на них можно лишь при близком контакте.

- Составьте список людей, с которыми вы на этой неделе провели тридцать минут и больше.

- Кто был инициатором встречи: вы или другой человек?
- Была ли у вас подготовлена «повестка дня» — вопросы для обсуждения во время встречи?
- Какова цель встречи: родственные отношения, консультирование, передача информации или развитие (обучение)?
- Получили ли обе стороны пользу от встречи?
- Была ли это встреча с представителем «верхних» (наиболее влиятельных) 20 процентов коллектива или «нижних» 80 процентов?
-

Вы должны любить всех, но отдавать себя следует людям из «верхних» 20 процентов вашей организации. Вдохновляйте и поддерживайте многих, но наставником будьте у немногих. Будьте открытым с этими людьми, разработайте план их личностного и профессионального развития. Вы должны стать единым коллективом.

Я должен дать людям почувствовать себя хозяевами положения. Сидней Харрис говорил:

Люди хотят, чтобы их ценили, а не давили на них.

Они хотят, чтобы их считали людьми, а не отражателями чьего-то мнения, чьей-то личности.

Они хотят быть целью сами по себе, а не средствами для удовлетворения чужого тщеславия.

Я должен предоставлять людям все возможности для личного успеха. Моя обязанность лидера — оказывать помощь тем, кто работает со мной, предоставляя им:

- Отличную рабочую атмосферу — позитивно настроенное, теплое, открытое, творческое, вдохновляющее окружение.
- Качественные средства труда. Не рассчитывайте, что отличный работник будет выполнять свою работу отлично при помощи орудий труда среднего качества.
- Постоянную программу обучения. Профессиональный и личностный рост сотрудников обеспечивает рост всей организации или предприятия.
- Привлекательный образ будущего. Дайте сотрудникам возможность работать для чего-то большего, чем они сами.
-

У выдающегося лидера люди всегда получают «фору» по сравнению с людьми, работающими под началом «среднестатистического» лидера. Выдающийся лидер повышает ценность своих подчиненных, помогая им стать лучше и достичь большего успеха, чем при работе в одиночку. Каждый лидер должен обязательно задавать себе вопрос: «Каким образом я могу помочь людям, окружающим меня, достичь большего успеха?». Когда ответ на этот вопрос находится и воплощается в жизнь, выигрывают все!

Принципы наставничества

Наставничество требует времени

Одно время Эндрю Карнеги был богатейшим человеком в Америке. Семья Карнеги переехала в Америку из Шотландии, когда Эндрю был еще совсем мал. В юности перепробовав множество самых различных работ, Карнеги окончил свою жизнь крупнейшим сталепромышленником США. Бывали времена, когда на него работали сорок три миллионера. (Следует учесть, что в те времена миллионеры были большой редкостью. Миллион долларов в те дни был равен минимум двадцати сегодняшним миллионам.)

На вопрос репортера, как Карнеги удалось нанять на работу сорок три миллионера, сталепромышленник ответил: «Начиная работу у меня, эти люди не были миллионерами, но в результате стали ими».

Тогда репортер спросил, каким образом эти люди приобрели такую ценность, что Карнеги платил им огромные деньги. Ценность человека повышается точно так же, ответил Карнеги, как добывается золото из руды. Чтобы получить грамм золота, приходится переработать тонны руды и удалить тонны пустой породы. Но тот, кто спускается в шахту, ищет не пустую породу, а золото.

Как говорил Роберт Хаф, «есть нечто, еще более редкое и дефицитное, чем способности, — это способность распознать способности». Но мало найти золотую руду — необходимо выплавить из нее золото. Похожая задача стоит перед каждым лидером.

Недостаточно просто обнаружить в человеке способности, необходимо их развивать. Лучше научить десять человек работать, чем самому выполнять работу за десятерых, но, как ни удивительно, это и труднее. «Тот, кто путешествует в одиночку, может идти, когда захочет. Но тот, кто идет с товарищем, должен подождать, пока тот не будет готов отправиться в путь».

Умение работать с людьми — важный фактор успеха

У всех успешно развивающихся предприятий и организаций есть общее качество: там умеют находить общий язык с людьми. Дейв Смэлли в своей книге рассказывает, что Эндрю Карнеги назначил Чарльзу Швабу годовой оклад в миллион долларов только за то, что Шваб великолепно ладил с людьми.

У Карнеги были сотрудники, великолепно знавшие свое дело, имевшие огромный опыт работы, но им не хватало одного — умения помогать людям расти, умения находить в работниках все самое лучшее и развивать эти качества. На вопрос о том, какое качество больше всего необходимо человеку, занимающему руководящий пост, большинство

руководителей крупных предприятий дали такой ответ: «Способность работать с людьми».

Двадцать шестой президент США Теодор Рузвельт говорил: «Важнейший компонент в рецепте успеха — умение находить общий язык с людьми». Джон Рокфеллер, создатель гигантских промышленных корпораций, говорил, что за умение работать с людьми он заплатил бы больше, чем за любую другую способность и профессионализм.

Центр творческого лидерства, расположенный в городе Гринсборо, штат Северная Каролина, провел опрос 105 преуспевающих руководителей различных предприятий и получил такие результаты:

- Опрошенные признавали собственные ошибки и недочеты и их последствия, а не пытались обвинять других.
- Они умели находить общий язык с самыми различными людьми.
- Они обладали большим тактом и чувствительностью к проблемам и потребностям других людей.
- Они обладали спокойным и уверенным характером, для них не характерна изменчивость настроения.
-

В то же время руководители-неудачники, как правило, были недостаточно гибкими, склонными к сарказму и жестокости, равнодушными, непредсказуемыми в поведении, но хуже всего — бесчувственными к людям.

Недостаток умения ладить с людьми может привести к печальному результату, как это произошло с тренером команды «Denver Bronco» Джоном Рэлстоном. «Мне пришлось уйти с тренерского поста из-за болезни и усталости, — сказал Рэлстон. — Болельщики так устали от меня, что им стало плохо».

Станьте примером для остальных

Принцип мотивации номер один звучит так: «Что люди видят, то они и делают». Куда лидер, туда и последователи, и они не могут идти быстрее лидера.

На протяжении многих лет я следовал принципам наставничества и обучал им других людей:

Действие

Результат

Я делаю:

Я показываю пример.

Я делаю, и вы со мной:

Я обучаю.

Вы делаете, а я с вами:

Я контролирую.

Вы делаете:

Вы продвигаетесь вперед.

Вы делаете, и другие с вами:

Нас становится больше.

Наблюдение за поступками других способно изменить мнение людей быстрее любых аргументов.

Бенджамин Франклин, великий американский просветитель, ученый и государственный деятель XVIII столетия, однажды заметил, что известкование почвы повышает урожайность. Он рассказал о своем открытии соседям, но те не поверили и начали доказывать, что незачем сыпать известку на поля. Наконец, Франклин понял, что спорить бессмысленно.

Следующей весной, когда пришла пора сеять хлеб, Франклин решил провести наглядный эксперимент. На своем поле, у самой дороги, он начертил на вспаханной земле буквы и посыпал их известкой, а затем посеял зерно. Когда семена проросли, все соседи с удивлением увидели на фоне слабых всходов яркую зеленую надпись: «Здесь посыпано известкой».

После этого никаких дополнительных аргументов в пользу известкования почвы не понадобилось.

Умейте смотреть на мир глазами других

Поэт Генри У. Лонгфелло говорил: «Мы судим о себе по тому, что способны совершить, но другие судят о нас по тому, что мы уже совершили».

Каждый успешный лидер, возглавляющий группу людей, знает, что у каждого из последователей свои планы и свое собственное представление о положении дел. Как кто-то сказал мне давным-давно, люди склонны думать, что:

Их проблемы — самые большие,

Их дети — самые умные,

Их анекдоты — самые смешные,

Их провинности можно оставить без внимания.

О том, насколько разными могут быть взгляды людей на одно и то же событие, рассказывает один анекдот:

Английский генерал и сопровождающий его молодой лейтенант сели в поезд. Напротив них

сидела симпатичная девушка и пожилая дама, ее бабушка. Через какое-то время поезд вошел в длинный тоннель, наступила полная темнота, и в темноте вдруг раздался звук поцелуя, а за ним — звонкая пощечина.

Девушка подумала: «Как замечательно, что этот симпатичный лейтенант поцеловал меня, и как жаль, что бабушка дала ему пощечину!».

Бабушка подумала: «Этот юный нахал полез с поцелуями к моей девочке, но она молодчина, не растерялась и дала ему достойный отпор!».

Генерал подумал: «Мой адъютант — парень не промах, полез к девице с поцелуями, а пощечина досталась мне».

И лишь молодой лейтенант знал, что произошло на самом деле. Когда поезд вошел в тоннель, он воспользовался сразу двумя возможностями — чмокнуть в щечку симпатичную девушку и дать пощечину генералу! Чтобы узнать, как другой человек воспринимает то или иное событие, и лучше понять его поступки в различных ситуациях, задайте себе следующие вопросы:

- Вопрос предпосылки: какова история пребывания этого человека в данной организации и в других организациях?
- Вопрос характера: каковы основные и второстепенные черты характера этого человека?
- Вопрос стабильности: затрагивает ли это событие каким-либо образом работу этого человека?
- Вопрос отношений: какие организационные связи этого человека со мной и другими членами группы?
- Вопрос побуждения: в чем заключается истинная причина, побуждающая человека действовать в данной ситуации определенным образом?
- Вопрос потенциала: заслуживает ли этот человек (или его поведение в данной ситуации) затрат времени и энергии лидера?
-

Я заметил, что лучше всего способствую росту и развитию людей тогда, когда:

Внимательно слушаю и подаю личный пример,

Устанавливаю доверительные отношения и сердечное общение,

Сам работаю хорошо и даю лучшие орудия труда в руки людей,

Думаю, как расширить кругозор людей и побудить их расти.

Лидер должен заботиться о людях, и тогда он сможет способствовать их развитию

Слишком часто мне приходится видеть лидеров, требующих от своих последователей (или подчиненных) проявления обязательности, но при этом не проявляющих должного внимания к людям. Они чем-то похожи на испанского генерала Нарваэса. Священник, принимая исповедь у умирающего испанца, спросил, простил ли тот перед смертью своих врагов. «Отче, — ответил тот, — у меня нет врагов. Я всех их застрелил».

Нарваэс не знал, что у «доброй души» подчиненные и последователи будут работать намного лучше. В журнале «Wall Street Journal» были опубликованы результаты исследования, проведенного организацией «Teleometric International». Из опрошенных 16 000 руководящих работников различных предприятий 13 процентов были идентифицированы как «высокоуспешные». Как правило, эти люди заботились о сотрудниках своих предприятий не меньше, чем о прибыли. «Среднестатистические» руководители сосредоточивали свое внимание на производстве, а руководители-неудачники — на стабильности собственного положения. Преуспевающие руководители оптимистически смотрели на своих подчиненных, в то время как неудачники демонстрировали неверие в их способности. Преуспевающие руководители советовались с подчиненными, неудачники — нет. Преуспевающие руководители умели слушать, среднестатистические прислушивались только к вышестоящему начальству, неудачники вообще избегали общения с людьми, предпочитая служебные записки и другие документы.

Лидер-наставник ищет возможности для роста репутации людей

Большинство людей, занимающих руководящие посты и должности, каждый день крадут у подчиненных «живую воду», необходимую для их личности, оставляя неудовлетворенной жажду человека быть признанным и оцененным по достоинству. Крадут, сами этого не осознавая! Подчиненный скажет: «Какой сегодня у меня был напряженный день!». И услышит в ответ от начальника: «Это у вас-то — напряженный день? Посмотрели бы вы на гору бумаг на моем столе. Не представляю даже, как ее разгрести». Подчиненный скажет: «Сегодня я наконец завершил работу над этим проектом. Восемь месяцев работал!». А начальник ему в ответ: «О, Джим наконец-то закончил работу, над шторой так долго ковырялся!»

Что делает в этих случаях лидер? Крадет у человека «живую воду», без которой «засохнет» его уважение к себе. По сути дела, он говорит: «Вы, должно быть, думаете, как хорошо поработали, но позвольте сказать вам, что другие работают не хуже, а то и лучше».

Завтра же последите за собой — просто так, для развлечения, и посчитайте, сколько раз вы поймаете себя на том, что удовлетворяете собственное самолюбие, воруя «живую воду» у других.

Дж. С. Штеллс проанализировав данные многих исследований, пришел к выводу, что основные причины недовольства сотрудников — действия руководителей, которых хороший лидер смог бы избежать. Ниже они перечислены в порядке их важности.

1. Неспособность признавать заслуги подчиненных за внесенные предложения.
2. Неспособность реагировать на жалобы.
3. Неспособность поощрять и мотивировать людей.
4. Критика подчиненных в присутствии других людей.

5. Неспособность спрашивать о мнении подчиненных по тому или иному вопросу.
6. Неспособность информировать подчиненных об их прогрессе в работе.
7. Фаворитизм.

Примечание: каждый из пунктов — пример того, как руководитель крадет «живую воду», питающую самооценку и самоуважение подчиненных.

Величайший потенциал для роста предприятия — личностный и профессиональный рост его сотрудников

В одном из исследований, проведенных в США, около 85 процентов сотрудников различных предприятий сказали, что могли бы работать лучше на своем рабочем месте. Свыше половины ответили, что могли бы удвоить результативность своего труда, «если бы только захотели».

Сотрудники — вот главное богатство любого предприятия, чем бы оно ни занималось: изготовлением товара на продажу, продажей товара, изготовленного другими, или оказанием нематериальных услуг. Ничто не сдвинется с места само по себе, пока за дело не возьмутся люди. Как показали исследования, среднестатистический американский руководитель предприятия проводит три четверти своего рабочего времени в контактах с людьми. Наибольшая статья расходов на большинстве предприятий приходится на людей. Основной, самый ценный капитал любого предприятия — люди, его сотрудники. Любой план любого руководителя выполняется или не выполняется благодаря людям.

Как утверждает Уильям Дж. Бетчкер, люди делятся на четыре группы:

1. Те, кто всегда делает меньше, чем им говорят.
2. Те, кто делает то, что им говорят, и не более того.
3. Те, кто берется за дело, не дожидаясь, пока им скажут.
4. Те, кто вдохновляет других на совершение дел.

В какую группу попадете вы — решать вам.

Философ Ральф Уолдо Эмерсон говорил: «Доверяйте людям, и они будут верны вам; обращайтесь с ними как можно лучше, и они проявят свое величие».

В одном из старинных китайских стихотворений вы найдете лучший совет, как стать хорошим лидером:

Идите к людям,
Живите среди них,
Учитесь у них,
Любите их.

Начинайте с того, что они знают,
Стройте из того, что у них есть.
Но у лучших из вождей.
Когда их задача выполнена,
Когда их дело завершено,
Люди скажут так:
«Мы сами совершили это».

Глава восьмая

Без этого нет будущего: Образ лидера

Писатель Роберт Гринлиф, автор книги «Лидер на службе», заметил: «Предвидение будущего— это «поводок», на котором лидер ведет людей за собой. Как только этот «поводок» потерян, лидер остается лидером лишь по названию. Он уже не ведет за собой, а просто реагирует на происходящие события. И тогда он недолго продержится в лидерах. В нашей жизни множество примеров того, как лидеры переставали быть лидерами из-за неспособности предвидеть то, что можно было предвидеть, и действовать согласно предвидению, так как лидер всегда свободен в выборе действия».

Наблюдая за эффективно действующими лидерами на протяжении двадцати лет, я пришел к неоспоримому выводу: успешный лидер всегда ясно видит цель, к которой ему предстоит прийти. Ясное видение достигнутой цели дает энергию и силу идти вперед, преодолевая все препятствия. Такой лидер становится «миссионером», а его идеи распространяются среди последователей, наполняя их вдохновением и энергией. Чтобы люди смогли реализовать свою мечту, им необходимо единство. Если есть единство, то люди готовы трудиться часами, чтобы достичь общей цели, жертвуя личным ради общего, частью ради целого. Так творятся великие, исторические дела — и все потому, что у лидера есть четкое видение будущего!

Ключевые слова в абзаце, который вы только что прочли, — видение будущего. Уберите их, и восторженности как не бывало, энергия снизится до минимума, все сроки будут пропущены, личные запросы начнут бороться с общими целями, производительность упадет, люди разойдутся в разные стороны. У слепоглухой писательницы Хелен Келлер как-то спросили:

— Что может быть хуже, чем родиться слепым?

— Иметь зрение, но не видеть будущего, — ответила она. — Как грустно, что так много людей занимают ведущие должности, но не видят будущего организации, во главе которой стоят. Все выдающиеся лидеры знают, куда идут, и способны убедить других следовать за собой.

На двери одного магазина очковой оптики висела табличка: «Если вы не видите того, что

хотите увидеть, — значит, вам надо сюда». Настоящий лидер дает людям то же, что очки дают слабовидящим. В этой главе речь пойдет о способности лидера видеть будущее и «заражать» своим видением других.

В последнее время руководители многих предприятий и организаций первым делом разрабатывают четкую формулировку цели деятельности своей организации. Если вы не сможете без запинки процитировать по памяти девиз своей организации или записать его на листе бумаги, на вас могут посмотреть, как на инопланетянина.

Почему же это так важно — ясно изложить цель деятельности организации в ее девизе? Здесь есть две причины. Во-первых, видение будущего превращается в конкретный призыв, сплачивающий людей. Девиз свидетельствует о том, что предприятие заняло важное место на рынке и выделяется на фоне конкурентов. В девизе изложена истинная причина существования предприятия или организации.

Во-вторых, видение будущего, изложенное в девизе, превращается в средство управления коллективом, более эффективное, чем 1000-страничное руководство, трудное для восприятия и ограничивающее инициативу работников. В наше время, когда децентрализация становится необходимым средством выживания, четкий образ будущего становится ключевым фактором сохранения единства и концентрации усилий.

Мысли об образе будущего

Мы можем реализовать то, что видим внутренним взором, можем стать теми, кем видим себя. Речь идет о нашем потенциале. Раньше я часто задавал себе вопрос: что идет первым? Образ будущего делает человека лидером или, наоборот, лидер создает образ будущего?

Теперь я уверен, что первым идет видение будущего. Я знал многих лидеров, вначале утративших видение будущего, а затем — лидерские способности. Что люди видят, то они и делают. Это — величайший принцип мотивации из всех известных принципов. Исследования показали, что 89 процентов информации поступает в наш мозг через органы зрения (визуальная информация), 10 процентов — через органы слуха и только 1 процент — через остальные органы ощущений.

Другими словами, рост и развитие людей зависят от визуальной стимуляции. Стоит соединить образ будущего (мечту) с лидером, желающим воплотить эту мечту в жизнь, как тут же начинается движение. Люди не пойдут за мечтой как таковой, но пойдут за лидером, у которого есть и мечта, и умение поделиться своей мечтой с другими.

Вначале образ будущего делает лидера лидером, но чтобы этот образ рос и звал за собой, лидер должен нести за него ответственность.

Четыре уровня видения будущего

1. Люди, которые никогда не видят будущего. (Это скитальцы.)
2. Люди, которые видят будущее, но самостоятельно никогда не идут за ним. (Это последователи.)
3. Люди, которые видят будущее и идут за ним. (Это люди, достигающие своих целей.)
4. Люди, которые видят будущее, идут за ним и помогают другим тоже увидеть его. (Это лидеры.)

«Человек может стать тем, кем видит себя». Жизнь тридцать восьмого вице-президента США Губерта Х. Хамфри — подтверждение истинности этих слов. В 1935 году, во время поездки в город Вашингтон, он написал жене: «Милая, я вижу, как однажды, если только мы с тобой возьмемся за дело и решим потрудиться над большими и добрыми делами, мы с тобой переедем в Вашингтон и даже, может быть, найдем свое место в политике, правительстве или на государственной службе... О Боже, как я надеюсь, что мечты станут явью, — во всяком случае, я собираюсь сделать попытку».

Вы видите то, что готовы увидеть

Речь идет об особенностях восприятия. Федеральный канцлер ФРГ Конрад Аденауэр был прав, утверждая: «Все мы живем под одним небом, но горизонты у нас разные».

У Генри Форда, гения автомобилестроения, возникла идея революционной модели двигателя (сегодня известной как V-8). Форд хотел как можно скорее запустить новый двигатель в производство. Но когда инженеры внимательно изучили представленные им чертежи, они сошлись во мнении: их боссу не хватало базовых инженерных знаний. Пришлось сказать Форду, что его мечта невыполнима.

— Все равно, делайте, — сказал Форд.

— Но это невозможно! — ответили инженеры.

— Начинайте, — скомандовал Форд, — и работайте, пока не получится, сколько бы времени на это ни ушло.

Шесть месяцев инженеры так и этак пытались реализовать задумку Форда. Ничего не выходило. Прошло еще полгода — результат тот же. В конце года инженеры опять сказали Форду, что он хочет невозможного. «Продолжайте работу», — сказал Форд. Инженеры подчинились и в конце концов разработали конструкцию двигателя V-8.

Генри Форд и его инженеры-конструкторы жили под одним небом, но горизонты у них были разными. Уильям Баркер, автор книги «Спаситель на все времена», вспоминает историю протестантского епископа с восточного побережья, много лет назад побывавшего с визитом в

одном из религиозных колледжей. Он остановился в доме президента колледжа, преподавателя физики и химии. После обеда епископ заявил, что тысячелетнее царство Христа уже не за горами, так как ученые уже узнали о природе почти все, а все важнейшие изобретения уже совершены.

Президент колледжа, человек относительно молодой, вежливо возразил и сказал, что множество великих открытий еще будет совершено. Рассердившись, епископ попросил назвать хотя бы одно.

— Я не сомневаюсь, что лет через пятьдесят люди получат возможность летать, — ответил преподаватель.

— Ерунда! — воскликнул возмущенный епископ. — Только ангелам дана способность летать!

Фамилия сердитого епископа была Райт. Дома его ждали два мальчика, видевшие будущее человечества намного шире и дальше, чем отец. Мальчиков звали Орвилл и Уил-бур. Именно им предстояло в 1903 году совершить первый в мире полет на созданном ими же самолете. Отец и сыновья жили под одним небом, но горизонты у них были разными.

Как такое возможно? Почему два человека, живущих в одном и том же месте в одно и то же время, видят мир совершенно по-разному? Ответ прост: мы видим то, что готовы увидеть, а не то, что есть на самом деле. Об этом знает каждый настоящий лидер, поэтому он задает себе три вопроса: «Что видят другие? Почему они видят именно так? Как я могу изменить их восприятие?»

Что видим, то и получим

Следующий пример я нашел в книге Луи Палау «Мечтай о великом».

Вам, конечно же, знаком приятный освежающий вкус кока-колы. Этот напиток с удовольствием пьют миллионы людей по всему земному шару — и все благодаря прозорливости Роберта Вудрофа, президента компании «Coca-Cola» с 1923 по 1955 год. «Мы еще увидим, как каждый человек в военной форме сможет купить бутылку кока-колы за пять центов, где бы он ни был». После окончания второй мировой войны Вудроф заявил о своей новой мечте — чтобы еще при его жизни каждый человек на планете попробовал кока-колу. Роберт Вудроф умел смотреть в будущее!

Огромная настойчивость и тщательное планирование — и мечта стала явью.

В 1971 году на открытии парка «Disney World» в штате Флорида попросили выступить вдову покойного Уолта Диснея. Представляя ее публике, ведущий сказал:

— Если бы только Уолт Дисней мог видеть все это!

— Он видел это, — ответила вдова Диснея.

Что мы видим, то и получим. Уолт Дисней и Роберт Вудроф знали об этом.

В этом месте, прежде чем идти дальше и перейти к теме личной принадлежности образа будущего, я вынужден задать вопрос: «Способна ли моя мечта изменить мир, в котором я живу?».

Боб Биль в своей книге «Станьте уверенным лидером» утверждает: Никогда не забывайте о различии в менталитете победителя и побежденного. Победитель сосредоточен на большой победе. Он думает не просто о том, как победить, а как победить с крупным счетом. Но для поражения вовсе не надо сосредоточиваться на мыслях о поражении: вполне достаточно сосредоточиться на том, как бы продержаться и свести концы с концами!».

О чем вы думаете — о выживании, об успехе или о значимых переменах? Вы боретесь за выживание, мечтаете об успехе, или готовы изменить мир?

Моше Розен придумал простое и очень полезное упражнение. Вот оно:

Если бы у меня был(о) _____,

то я бы тогда _____

Если бы у вас было все, чего только можно пожелать, — неограниченные запасы времени и денег, неограниченный доступ к информации, неограниченный штат сотрудников — то есть все ресурсы, что бы вы сделали? Ваш ответ на этот вопрос — это и есть ваша мечта. Пусть она будет достойной.

Герои популярного комикса Люси и Лай-нус собирались загадать желание, подбросив монетку. «Нужно загадать желание вслух?» — спросил Лайнус. «Конечно, — ответила Люси, — а иначе желание не исполнится». И начала сама загадывать желания: «Хочу четыре новых свитера, новый велосипед, новые коньки, новое платье и сто долларов». «А я хочу, чтобы все мои друзья жили долго, — сказал Лайнус. — Я хочу, чтобы в мире наступил мир. Я хочу, чтобы медицина продвинулась далеко вперед». Тут Люси спрятала монетку и обиженно сказала: «Аи, Лайнус, вечно ты все испортишь».

Личный образ будущего

Мой друг Рик Уоррен говорит: «Чтобы узнать температуру организации, поставьте градусник ее лидеру». Повторяю: лидер никогда не поведет последователей дальше, чем продвинется сам. Каков лидер, таковы и последователи. Последователи находят лидера, а затем — образ будущего. Лидер находит образ будущего, а затем — последователей. Выступая на семинарах и конференциях по всей стране, мне постоянно приходится слышать множество вопросов от участников. Один из наиболее распространенных вопросов, которые мне приходится слышать от людей, занимающих руководящие должности, звучит так: «Где взять образ будущего и как донести его до всей организации?» Этот вопрос имеет решающее

значение. Пока на него не найден ответ, лидер остается лидером лишь номинально. Конечно, я не в состоянии дать вам образ будущего, но я могу поделиться с вами секретом, как его найти.

Посмотрите внутрь себя: что вы чувствуете?

Теодор Гесбург говорил: «Самая сущность лидерства заключается в ясном представлении будущего. Оно должно быть таким, чтобы вы могли четко и веско высказаться о нем при каждом удобном случае. Нельзя неуверенно трубить в трубу». «Неуверенные звуки трубы» обычно издает человек, у которого вообще нет представления о будущем или же есть, но это не его собственная мечта, а чужая. Уверенный зов трубы — голос лидера, чье видение будущего живет в его сердце.

Следует помнить, что образ будущего и фантазии — далеко не одно и то же.

- Человек, обладающий образом будущего, мало говорит, но много делает.
- Фантазер мало делает, но много говорит.
- Человек, обладающий образом будущего, черпает силы в собственных внутренних убеждениях.
- Фантазер черпает силы во внешних условиях.
- Человек, обладающий образом будущего, не останавливается, если на пути возникают проблемы.
- Фантазер отказывается идти дальше, если путь становится трудным.

Многие из великих людей начинали свой жизненный путь в бедных семьях, в стесненных условиях, не имея ни достаточного образования, ни влиятельных покровителей. Томас Эдисон в юности продавал газеты в поездах. Юный Эндрю Карнеги работал за 4 доллара в месяц, Джон Д. Рокфеллер — за 6 долларов в месяц. Авраам Линкольн родился в бедной деревянной избушке, но не это привлекает внимание к его личности. Главное, что он выбрался из деревянной хижины.

Демосфен, величайший оратор античности, был заикой! Когда он впервые попробовал произнести публичную речь, его осмеяли и согнали с трибуны. Юлий Цезарь страдал эпилепсией. Наполеон родился в бедной семье и вовсе не был прирожденным гением (из шестидесяти пяти однокурсников по Военной Академии он занимал сорок шестое место по успеваемости). Бетховен был глухим, как и Томас Эдисон, Чарльз Диккенс — хромым, Гомер — слепым, сэра Вальтер Скотт — паралитиком.

Где нашли силы эти великие люди, чтобы достичь того, чего достигли, преодолев бедность и тяжелые болезни? В душе каждого человека живет мечта, зажигающая в нем неугасимый

огонь. Величайшие мечты начинаются с «работы души». Наполеон Хилл говорил: «Пелайте свои мечты, это дети вашей души, это проекты ваших высочайших достижений».

Посмотрите назад: чему вы научились?

Человек, не имеющий опыта, смотрит на будущее идеалистически, считая, что достаточно одного только образа будущего, и больше ничего не надо. В своей наивности такой человек делится видением будущего с другими, надеясь, что мечта сама сделает всю работу. Он не может понять, что картине будущего нужна поддержка. Человек с опытом понимает, что вначале людей привлекает личность лидера и лишь потом — его представление о будущем. Опытные лидеры знают, что люди непостоянны, а мечты хрупки. На собственном опыте я постиг следующие принципы:

- Правдоподобность образа будущего определяется лидером.
- Приемлемость образа будущего определяется выбором времени его оглашения.
- Ценность образа будущего определяется энергией и направлением, которые он задает.
- Оценка образа будущего определяется уровнем обязательности людей, вовлеченных в его реализацию.
- Успех образа будущего определяется тем, насколько своим стал этот образ для лидера и последователей.

Леонард Лаудер, президент компании «Es-tee Lauder», говорил: «Когда человек с опытом встречает человека с деньгами, человек с опытом получит деньги, а человек с деньгами получит опыт».

Посмотрите вокруг: что происходит с другими?

Маленький мальчик впервые в жизни пришел на концерт большого симфонического оркестра. Впервые он сидел в большом роскошном зале, полном нарядно одетых людей. Из всех инструментов оркестра ему почему-то больше всего понравились тарелки. Услышав их громкий звон, мальчик пришел в восторг. Блестящие медные диски сразу же покорили его сердце. Юный слушатель удивился, почему большую часть концерта музыкант с тарелками в руках стоял без движения и лишь изредка заставлял свой инструмент звучать, а большинство остальных музыкантов играли весь вечер.

После концерта родители провели мальчика за кулисы. Он тут же подошел к ударнику и спросил: «Скажите, а много ли надо знать, чтобы играть на тарелках?». Музыкант засмеялся и ответил: «Много знать не надо. Важно знать, когда играть».

Хорошая идея становится великой идеей, когда люди готовы к ней. Тот, кому не хватает терпения и терпимости в общении с людьми, не станет хорошим лидером. Сила не в том,

чтобы мчаться вперед напролом, а в умении приспособить свой порывистый шаг к более спокойным шагам других, не утратив при этом лидерства.

Вырываясь далеко вперед последователей, мы утрачиваем силу влияния.

Посмотрите вперед: какова общая картина?

Этот вопрос часто становится камнем преткновения для начальников, которые так и не становятся лидерами. Для лидеров важна главная цель существования и деятельности организации — то, для чего организация существует и каких целей она должна достичь. «Технические» и организационные вопросы не стоят для лидера на первом месте.

Посмотрите вверх: чего ждет от вас Бог?

Ричард Дей говорил: «Каждый золотой век в истории человечества — порождение преданности, самопожертвования и праведной страсти одного человека. Подлинных массовых движений не бывает, они лишь кажутся такими. За ними всегда стоит один человек, знающий своего Бога и знающий свой путь».

Мои потенциальные возможности — дар, полученный мной от Бога. То, как я ими распоряжусь, — мой ответный дар Богу. Я верю, что выдающиеся лидеры слышат «призыв сверху» — зов, поднимающий их над самими собой. Какая бесполезная трата времени — всю жизнь карабкаться по лестнице успеха лишь для того, чтобы, поднявшись наверх, увидеть: вы прислонили свою лестницу не к той стене...

Великие образы будущего всегда масштабнее, чем личность, породившая их. Мое определение успеха звучит так:

Знать Бога и то, чего Он хочет от меня.

Расти, максимально проявляя свой потенциал.

Сеять семена, приносящие урожай для других.

Посмотрите по сторонам: какими ресурсами вы располагаете?

Образ будущего должен быть масштабнее, чем человек, обладающий им. Его реализация должна стать результатом труда многих людей, вложивших в дело много сил и средств. Не раз я перечитывал текст выступления президента США Джона Ф. Кеннеди, в котором он поделился с американцами своей мечтой о высадке человека на Луну. Эта мечта захватила весь американский народ, потребовала немалых ресурсов и стала явью.

Опытный лидер всегда ищет людей, чтобы вместе с ними сделать мечту явью. Слишком часто бывает так, что лидер не решается оценивать, насколько преданы общему делу люди из его окружения, насколько они обязательны. В результате лидер никогда не знает толком, как продвигается дело и каково настроение людей. Я хорошо помню, как наша церковная община завершила свою первую крупную акцию по сбору средств на благотворительные нужды (мы собрали четыре миллиона долларов). Нам пришлось как следует потрудиться, и я, как настоятель церкви, знал, чем заняты участники акции и каковы их настроения.

Лидер постоянно делится с окружающими своим видением будущего, потому что мечты заразны, следует лишь правильно высказать их. Именно это произошло с Эйбом, героем фильма «Такер: человек и его мечта». Эйб работал бухгалтером у Престона Такера, задумавшего создать революционную модель автомобиля, технически совершенную и доступную по цене. Престон так ярко описывал будущую машину, что Эйб поверил в реальность его сумасшедшей мечты. Хотя, помнил Эйб, мама предупреждала его: «Не общайся с людьми слишком близко, а то заразишься от них мечтами». И лишь много лет спустя он понял, что неправильно услышал мамины слова: она сказала не «мечтами», а «глистами».

Корпоративный образ будущего

Образ будущего — это четкая и ясная картина в уме лидера. В ней он видит себя и своих подчиненных. Согласно результатам исследования, опубликованным в журнале «Leadership», именно с формулировкой образа будущего связана одна из наибольших проблем в руководстве организацией или предприятием.

Недавно я делал запись передачи для радио. В перерыве ведущий пожаловался мне: «У меня есть конкретное представление о будущем, но мне очень трудно передать его другим сотрудникам». Можно без сомнения сказать: те из лидеров, кто умеет донести свои мысли до последователей, достигают значительно большего успеха.

Успешные лидеры имеют три уровня видения:

Уровень 1. Восприятие: умение видеть то, что есть в данный момент (объективная реальность).

Уровень 2. Вероятность: умение видеть то, что будет (проницательность).

Уровень 3. Возможности: умение видеть то, что может быть (образ будущего).

Футурист живет исключительно лишь на уровне 3, предсказатель — на уровне 2, последователь — на уровне 1. Но лидер живет на уровне 3, ведет людей на уровне 2, слушает людей на уровне 1.

Предположим, перед организацией стоит конкретная цель — изменить название.

Выдающийся лидер сквозь призму образа будущего уже видит новое название своей организации (уровень 3). Сквозь призму проницательности (уровень 2) он видит основные тенденции развития организации. Глядя сквозь призму реальности (уровень 1), он видит направление, в котором движется организация.

Как это ни удивительно, но передача образа будущего начинается не с «общей картины» (уровень 3), а с «фрагмента» (уровень 1), но будет успешной лишь тогда, когда лидер способен влиять на уровень 2 («промежуточный образ»).

Определите, что тормозит передачу образа будущего — Уровень 1

Мы видим мир не таким, каков он есть, а таким, каковы мы сами. Распространению представления о будущем организации мешают не события, а люди. Можно выделить десять типов людей-«тормозов».

1. Ограниченные лидеры

От лидера зависит взлет и падение возглавляемой им организации. У человека с ограниченными лидерскими навыками либо не будет четкой картины будущего, либо не будет умения «заражать» ею подчиненных.

Премьер-министр Франции однажды сказал: «Чтобы совершать великие дела, следует привлекать великих людей. От мелких людей обычно бывают лишь проблемы». Он помолчал, покачал головой и продолжал: «У нас великое множество проблем».

2. Люди, мыслящие конкретно

Английский писатель Джордж Бернард Шоу говорил: «Есть люди, которые видят то, что есть, и спрашивают: «А почему?» (это человек, мыслящий конкретно). А я мечтаю о том, чего никогда не было, и говорю: «А почему бы нет?» (это человек, мыслящий творчески)».

В одной из серий популярного комикса Чарли Браун сказал подружке Люси, показывая на свои руки: «В один прекрасный день эти руки могут совершить великие дела. Эти руки могут создавать чудесные вещи. Они могут строить прекрасные мосты, лечить больных или писать захватывающие повести. Может быть, эти руки когда-нибудь изменят судьбу всей страны!».

Люси, которая всегда мыслила конкретно и видела только то, что есть, сказала: «Твои руки перемазаны вареньем!».

3. Догматики

Как часто мечта не становилась реальностью из-за того, что на ее пути вставали убежденные догматики. Человек может быть абсолютно уверенным в чем бы то ни было лишь в двух случаях: либо он знает о предмете все, либо не знает ничего. В большинстве случаев

догматики не знают ничего или знают не все, но делают уверенные заявления.

«Все, что могло быть изобретено, уже изобретено». Эту фразу произнес в 1899 году не кто иной, как Чарльз Дуэлл, директор Патентного бюро США!

Разумеется, он был не одинок. В 1905 году президент США Грувер Кливленд заявил, что «благоразумные и ответственные женщины не захотят участвовать в выборах». Нобелевский лауреат в области физики Роберт Мил-ликен в 1923 году сказал: «Невероятно, чтобы человек когда-либо смог высвободить энергию атома». Лорд Кельвин, президент Английского Королевского общества (научной организации), в 1885 году заявил: «Невозможно создать летающую машину, которая была бы тяжелее воздуха».

4. Люди, привыкшие к поражению

Многие, вспоминая свои былые поражения, боятся мечтать и рисковать. Их девиз: «Если не получилось с первого раза, уничтожь все напоминания о неудачной попытке». Остановив себя, эти люди стараются остановить других и не дают им сделать еще одну попытку.

5. Удовлетворенные

Стремление к комфорту, предсказуемости и стабильности — нормальное явление. Но здесь кроется опасность: вслед за комфортом приходит самодовольство, вслед за предсказуемостью — скука, вслед за стабильностью — отсутствие образа будущего. Гнездышко — лучшее место для яйца или птенца, но взрослой, оперившейся птице нечего засиживаться там, где нет места для полета. Как жаль, что люди часто хотят просидеть в гнездышке всю свою жизнь.

В статье Линна Андерсона, опубликованной в журнале «Leadership», я нашел замечательный пример того, что происходит, когда люди теряют образ будущего. Около 370 лет назад группа паломников высадилась на американский берег. Люди отважно смотрели в будущее, и будущее виделось им великим. С такими мыслями они заложили первое поселение европейцев в незнакомой земле. В первый год они построили поселок, на следующий — избрали городской совет. Через год члены совета предложили построить дорогу протяженностью пять миль, углубляющуюся в необжитые земли по направлению к западу. Но поселенцы решили, что прокладывать дорогу в лесу — пустая трата денег, и потребовали отставки правительства. Так люди, чей взор совсем недавно был способен пересечь океан, не смогли заглянуть на пять миль дальше собственного поселка!

6. Любители традиции

Британия — страна традиций. Об истории одной британской традиции рассказал Джон Паркер в книге «Поименное голосование». На протяжении свыше двадцати лет у подножия лестницы, ведущей в Палату общин британского парламента, каждый день стоял служитель, не выполняющий никакой другой работы. Когда кто-то решил, наконец, узнать, в чем дело, то оказалось, что этот пост занимает уже третье поколение одной семьи. Когда-то давно перила лестницы были покрашены, и деда нынешнего служителя поставили у подножия

лестницы, чтобы он предупреждал посетителей об опасности измазаться свежей краской.

Комментируя этот случай, журналист одной из британских газет съязвил: «Краска высохла, работа осталась».

7. Любители быть «как все»

Есть люди, чувствующие себя очень неуютно при необходимости выделяться из толпы. Они хотят быть частью группы и принимают образ будущего лишь тогда, когда его принимает большинство членов группы. Таких людей никогда не встретишь на переднем крае.

Настоящие лидеры всегда находятся в меньшинстве, так как мыслями они всегда впереди подавляющего большинства. К тому времени, когда большинство начинает разделять убеждения лидеров, они уже ушли вперед — и опять остались в меньшинстве.

8. Люди, думающие о проблемах

Есть люди, видящие проблемы в любом принятом решении. Но обычно человек видит препятствия тогда, когда отводит взгляд от своей цели. Интересно, что многие считают способность видеть проблемы признаком зрелости. Ничего подобного! Это признак незрелости, а отсутствия умения видеть будущее. Заявляя о проблемах и не предлагая решений, такие люди способны убить любую мечту.

Как говорил английский кардинал, выдающийся религиозный мыслитель XIX столетия Джон Генри Ньюмэн, если бы каждый человек ждал идеальных возможностей для безукоризненных действий, то ничего и никогда вообще не было бы совершено.

9. Эгоисты

Люди, живущие только для себя, не способны на великие свершения и значительные дела. Невозможно достичь великой цели в одиночку, для нее необходимы объединенные усилия множества людей.

Эгоисты тормозят воплощение образа будущего.

10. Предсказатели неудач

У некоторых людей есть настоящий дар «жать не на те клавиши». Даже из самого лучшего инструмента они не способны извлечь ничего, кроме какофонии. Все их песни звучат в миноре. Все их образы мрачны, все их слова пронизаны пессимизмом. Для них всегда все плохо, а в будущем должно стать еще хуже. У них всегда «плохие времена» и «нет денег». В жизни этих людей все только увядает, гаснет, сжимается, но ничего и никогда не растет и не расцветает. Как-то давным-давно толпа людей собралась на берегу залива посмотреть на отправление в плавание первого парохода. Среди зрителей был человек, подобный тем, о ком

вы прочитали в предыдущем абзаце. «Они не сдвинут его с места, вот увидите!» — повторял он без конца. Когда пароход, извергая клубы пара, начал быстро набирать скорость, пессимистичный зритель стал повторять: «Они не смогут его остановить, вот увидите!».

Мне очень нравится китайская пословица: «Говорящий о невыполнимости дела не должен мешать тому, кто делает это дело».

Создайте надлежащую среду — Уровень 2

Когда лидер знает людей, знает их взгляды на жизнь и себя в ней, то он может перейти на уровень промежуточного образа. Важно, что на этом уровне лидер начинает оказывать влияние на то, что видят другие. Помните: если лидер и меньшинство членов группы видят на уровне 3, то остальным можно показать эту картину лишь через уровень 2.

Не отрывайтесь от людей

Пусть люди увидят вначале ваше сердце, и лишь тогда они увидят вашу надежду. Людям все равно, далеко ли вы видите, если они видят, что вам не все равно. Я подчеркиваю вновь и вновь: последователей подкупает личность лидера, а лишь затем — его видение мира. Создавайте атмосферу доверия, будьте открыты и терпеливы. Смотрите на мир глазами своих последователей и не пытайтесь заставить их перепрыгнуть через голову. Начинать возводить мост между образом будущего вашей организации и личными целями членов организации. Если все будет сделано правильно, то будут достигнуты и общие, и личные цели. В результате выиграют все. Помните: если вы сможете людям достичь того, чего хотят они, то они помогут вам достичь того, чего хотите вы. Это возможно лишь, тогда, когда между лидером и остальными членами организации установились прочные, доверительные отношения.

Нарисуйте картину будущего

Однажды я где-то прочитал, что великие учителя не стремятся объяснить ученикам свое видение мира, а просто предлагают встать за собой и увидеть все своими глазами. Я не вполне согласен с этими словами: великие лидеры разъясняют другим свое видение будущего, но не словами, а образами. Они рисуют картину, понятную всем. Джон Паттерсон, основатель компании «National Cash Register», говорил: «Всю свою жизнь я старался вначале увидеть сам, а затем показать свое видение другим. Для успеха в бизнесе необходимо, чтобы другой смотрел на вещи так, как смотрите вы. Увидеть (...) — вот цель. В широком смысле слова я — визуализатор». В любом великом образе будущего можно выделить составляющие части, и выдающиеся лидеры помогают своим последователям увидеть, понять и оценить их.

Горизонт

Представление лидера о горизонте дает возможность членам организации увидеть высоту своих возможностей. Каждому человеку решать, как высоко хочет он подняться. Ваша обязанность — дать в картине будущего как можно больше неба. Как сказал Пол Харви, мир

слепца ограничен его осязанием, мир неуча ограничен его знаниями, мир великого человека — его видением будущего.

Солнце

Солнце — символ тепла и надежды. Свет дает людям оптимизм. Прямая обязанность лидера — поддерживать и укреплять в людях надежду. Наполеон говорил: «Лидер — продавец надежды».

Горы

В любой картине будущего есть нечто, бросающее людям вызов и требующее преодоления. Как сказал Эдвин Лэнд, основатель компании «Polaroid», «первое, что вы должны сделать, — дать людям почувствовать, что желаемый образ будущего чрезвычайно важен, но почти недостижим. Это порождает в людях побуждение настойчиво двигаться вперед».

Птицы

Птицы — образ свободы и человеческого духа. Наблюдая за орлом, взлетающим в небо, вы почувствуете, как поднимается ваш дух. «Войну ведут с оружием в руках, но победу приносит не оружие, а дух воинов и полководцев»*.

Цветы

Путь к великой мечте требует немало времени. Поэтому обязательно предусмотрите привалы, чтобы путники смогли вдохнуть аромат цветов — отдохнуть, набраться сил, освежиться умственно и физически. Успех — это последовательная реализация заранее намеченной достойной цели.

Дорога

Людям нужно знать, с чего они начинают и в каком направлении движутся. Однажды путник спросил своего проводника-индейца:

«Как вам удастся найти путь и не потерять направление в этих горах и ущельях?». «Я гляжу под ноги и смотрю вдаль, — ответил проводник. — Я вижу то, что рядом, и прокладываю путь по звездам».

Вы сами

Никогда не забывайте изобразить в своей картине самого себя. Это подтвердит твердость ваших намерений и ваше желание идти вместе с последователями. Людям нужен образец для подражания. Прежде чем поднимать других, вы должны подняться сами.

Для чего лидеру необходимо рисовать такой подробный пейзаж? Прекрасный ответ на этот вопрос дает писатель Роджер фон Эйч. «Оглянитесь вокруг и найдите пять предметов синего цвета. Выполните это упражнение прямо сейчас.

Настроив свой мозг на синее, вы обнаружите, что синий цвет так и посыплется из вас: синяя книга, синяя подушка на тахте, синеватый оттенок обоев и так далее.

То же самое происходит, когда вы покупаете новую машину. Какое-то время вы будете повсюду замечать такие же автомобили. Люди всегда находят то, что ищут».

Лидер помогает окружающим его людям развить в себе подобную зоркость, показывая, что следует искать. Если картина нарисована четко и ярко и постоянно демонстрируется, то вскоре и другие начнут замечать, что она влияет на все их поступки. После того как люди настроились на общую картину будущего, остается лишь одно: чтобы люди стали считать эту картину своей.

Поместите в картину будущего то, что ценно для людей

Чтобы человек начал считать «корпоративный» образ будущего своим, в образе должно быть то, что этот человек любит, что для него ценно.

Во время второй мировой войны парашюты требовались тысячами. Шить парашюты — нелегкий труд. Сидишь по десять часов в день, согнувшись над швейной машиной, и сшиваешь бесконечные полосы бесцветного шелка, а в результате получается нечто бесформенное. Но каждое утро, приступая к работе, швеи слышали: каждый стежок — спасение чьей-то жизни. Может быть, вот этот парашют, над которым ты трудишься в данную минуту, достанется твоему мужу, сыну, брату.

Эти слова делали тяжелый труд швей осмысленным. Люди понимали, что долгие часы, проведенные за тяжелой работой, — это их вклад в общую победу*.

Откройте людям глаза на благоприятные возможности — Уровень 3

На этом уровне встает вопрос, как помочь людям дорасти до масштаба образа будущего. Но в этом и заключается неотъемлемая обязанность лидера.

Прежде всего лидер обязан искать и находить новых людей с мышлением победителей. В своем поиске исходите из следующих качеств, присущих победителям:

- Победители в меньшей степени чувствительны к непризнанию и отвержению, они способны не обращать на них внимания.
- Победители думают о конечном результате.
- Победители сосредотачиваются на выполнении задачи данного момента.
- Победители не страдают суеверием.

- Победители никогда не позволяют неудачам умалить свое чувство собственного достоинства.
- Победители не ограничивают свое мышление жесткими общепринятыми рамками.
- Победители видят «общую картину» происходящего.
- Победители встречают трудности с оптимизмом.
- Победители не тратят времени на непродуктивные мысли.

Когда в команду приходят люди с психологией победителя, они становятся одними из наиболее влиятельных людей в организации. Крайне важно, чтобы лидер находил как можно больше времени для общения с этими людьми и отыскал «ключ» к ним. Лидер должен узнать, что для этих людей важнее всего, какие жизненные ценности стоят у них на первом месте. Лидер обязан помогать этим людям расти и развиваться, оказывать необходимую помощь при личных проблемах, высоко ценить их семью и работу, помогать им находить свои сильные стороны, поручать им важные дела в организации.

Лидер (и это чрезвычайно важно) должен стать наставником для этих людей. Знакомьте их с выдающимися личностями, знаменитыми местами, важными событиями и великими книгами настоящего и прошлого. Пусть они увидят в вас, лидере организации, источник великих идей. Когда окружающие вас люди-победители станут считать своим образ будущего вашей организации, они начнут передавать его другим.

Успешный лидер, находящийся на уровне 3, имеет три уровня видения:

Уровень 1. Восприятие: что видится в данный момент (объективная реальность). На этом уровне лидер слушает.

Уровень 2. Вероятность: что будет увидено (проницательность). На этом уровне лидер ведет других.

Уровень 3. Возможности: что может быть увидено (образ будущего). На этом уровне лидер живет.

Видение будущего — это мощное оружие в руках лидера. Он верит не только в возможность осуществления того, что видит внутренним взором, — он верит, что это должно быть осуществлено. Ученые провели исследование людей, выживших в концлагерях, и заодно выявили общие черты людей, погибших в лагерях смерти.

Живой пример выживания в самых тяжелых условиях — выдающийся австрийский психолог и философ Виктор Франкл. До нацистской оккупации он с успехом работал психиатром в Вене. Во время войны Франкл стал узником лагеря смерти. Много лет спустя, читая лекции, он повторял: «Я остался жив лишь по одной причине: это вы помогли мне выжить. Я мечтал, как однажды буду рассказывать о том, что я, Виктор Франкл, выжил в нацистском концлагере. Я никогда не был в этом зале, не знаком ни с кем из вас, но в своих мечтах я тысячи раз стоял перед вами, произнося эти слова».

Видение будущего — вот что дало людям возможность выжить в самых страшных условиях.

В молодости я прочитал строки, которыми хочу завершить эту главу:

Как замечательно верить в мечту

В молодости, стоя на берегу звездной реки.

Но намного лучше прожить всю жизнь

И в конце сказать: «Мечта сбылась».

Настоящие лидеры идут к мечте не для себя, а для других.

Глава девятая

Цена лидерства: самодисциплина

«Читая биографии великих людей, я обнаружил, что свою первую победу они одержали над собой, — сказал тридцать третий президент США Гарри Трумэн. — Первое их приобретение — самодисциплина».

Греческое слово, означающее «самоконтроль», происходит от корня со значением «держат». Это слово используется для описания людей, желающих держать свою жизнь в собственных руках.

Этим же словом Аристотель описывал «способность проверять желание разумом, быть непоколебимым в готовности справляться со своими чувствами и болью». У людей, не контролирующих себя, пояснял Аристотель, возникают сильные желания, способные увести человека с пути разума. Чтобы достичь успеха, человек должен уметь держать свои желания под контролем.

Как-то на одном из семинаров я дал такое определение дисциплины: вначале дисциплина — это решение делать то, чего очень не хочется делать, чтобы достичь того, чего очень хочется достичь. Но удивительно: через какое-то время дисциплина превращается в решение достичь того, чего очень хочется достичь, делая то, что теперь уже хочется делать! Я твердо уверен, что человек может стать дисциплинированным и даже получать от этого удовольствие — через годы непрестанной практики.

Каждый выдающийся лидер знает, что его обязанность номер один — самодисциплина и личностный рост. Если человек не умеет вести себя, то он не сможет вести других. Лидер не в состоянии увести людей дальше, чем продвинется сам. Но никто не может начать двигаться снаружи, не продвинувшись вначале внутренне! Великий лидер может встать во главе великой организации, но она будет расти лишь в том случае, если лидер готов «заплатить» за этот рост. Многие потенциально одаренные лидеры решали «сэкономить», но обнаруживали, что экономия не окупает себя.

Как хорошо сказал об этом американский поэт Эдвин Маркхэм:

Мы слепы, пока не увидим,
Что ничего в нашей жизни
Делать не стоит, если
Это дело не созидает человека.
Зачем возводить великие города,
Если человек остается ничтожным ?
Все зодчество мира напрасно,
Если при этом не растет сам строитель *.

Процесс развития личной дисциплины

Однажды прусский король Фридрих Великий, гуляя в окрестностях Берлина, повстречал глубокого старика.

— Кто ты? — спросил Фридрих.

— Король, — ответил старик.

— Король! — расхохотался Фридрих. — Каким же королевством ты правишь?

— С собой, — сказал старик. Чтобы «править собой», необходима личная дисциплина.

Начинайте с себя

Однажды журналист спросил великого американского проповедника XIX столетия Д. Л. Муди, кто из людей доставил ему наибольшие проблемы. «Ни с кем в жизни у меня не было таких больших проблем, как с Д. Л. Муди», — ответил тот.

Покойный Самуэль Хоффенштейн говорил о двух сторонах своей личности: «Куда бы я ни пошел, я обязательно тоже сунусь туда и все испорчу».

«Оглядываясь назад, я вижу свою жизнь как длинную непрерывную цепь препятствий, главным из которых был я сам». Эти слова Джека Паара стали классическими.

По моим наблюдениям, большинство потенциальных лидеров терпит неудачу не из-за внешних причин, а из-за внутренних. Каждый месяц я провожу «урок лидерства» для своих сотрудников. Это занятие записывается на пленку, а запись рассылается по всей стране. Недавно мой «открытый урок» был посвящен теме «Как можно сбиться со своего пути». После него я получил множество писем со словами: «Мне давно нужна была такая лекция. Главная проблема в моей жизни — это я!». Большинство из нас согласится с надписью, где-то увиденной мною: «Если бы я мог дать хорошего пинка человеку, виновному в большинстве моих проблем, я пару недель не смог бы сидеть!».

У меня есть враг, чье лицо я стремился увидеть.

Куда бы я ни шел, он невидимо становился мне поперек дороги.

Он разрушал мои планы и закрывал передо мной двери.

Когда я хотел идти к высокой цели, он бросал мне жестокое «Нет».

Но однажды я схватил его, сорвал с него маску, посмотрел наконец ему в лицо... и увидел себя.

Когда мы глупы, мы желаем покорить весь мир. Когда мы мудры, мы желаем покорить себя.

Начинайте пораньше

Может быть, самый важный результат любого обучения — способность заставить себя делать то, что надо и когда надо, вне зависимости от того, хочется это делать или нет. Этому человек должен научиться в первую очередь. Но это — самый трудный урок в жизни человека, как бы рано его образование ни начиналось.

Я не уверен, что мои родители читали только что процитированные слова английского биолога Томаса Гексли, соратника Дарвина, но они следовали им всю жизнь. Мои родители стали для своих трех детей образцом самодисциплины и воспитывали нас в том же духе. Нас всегда учили трудолюбию, настойчивости, честности, ответственности, умению распоряжаться временем и позитивному взгляду на мир независимо от обстоятельств. Однако я не мог оценить родительских усилий, пока не поступил в колледж. Там я увидел ровесников, неспособных организовать ни свою учебу, ни свою жизнь. Я начал понимать, что у меня есть немалое преимущество, потому что родители научили меня самодисциплине. Когда вы делаете то, что должны, и тогда, когда должны, то наступит день, когда вы будете делать то, что хотите, и тогда, когда хотите. Тяжелый труд — это нагромождение легких дел, которые мы поленились сделать вовремя.

Начинайте с малого

Уже сегодня вы начинаете становиться тем, кем собираетесь быть завтра. Очень важно начинать развитие самодисциплины с малого, чтобы в конце концов стать высокодисциплинированным.

Краткий план развития самодисциплины

1. Запишите пять областей, в которых вам не хватает самодисциплины.
2. Пронумеруйте их в порядке важности для вас.
3. Начинайте бороться с ними поочередно в выбранном вами порядке.
4. Обеспечьте себя необходимыми ресурсами, в том числе книгами и записями лекций, где вы найдете рекомендации для преодоления проблем в каждой из отмеченных вами областей.
5. Попросите человека, уже обладающего необходимым вам качеством личности, следить за вашим прогрессом.

6. Каждое утро в течение пятнадцати минут сосредоточьтесь на мысленном обсуждении своего «слабого места».
7. В середине дня сделайте пятиминутную самопроверку.
8. Вечером в течение пяти минут обдумайте свой прогресс.
9. Работайте над каждой проблемной областью в течение шестидесяти дней и лишь затем переходите к следующей.
10. Когда увидите, что достигли существенного прогресса, отпразднуйте его вместе с человеком, следившим за вашим успехом.

Не забывайте: ничто не дается сразу. Начинайте с малого и постепенно продвигайтесь вперед, сосредотачиваясь на сегодняшнем дне. В один прекрасный день вы заметите, что медленное накопление самодисциплины принесло плоды, и вы стали другим. Как сказал Бенджамин Франклин, «легче подавить первое желание, чем удовлетворять все последующие».

Начинайте сейчас

Джон Хэнкок Филд сказал: «У всех достойных людей добрые мысли, добрые идеи и добрые намерения, но лишь немногие хоть когда-нибудь превращают все это в действие».

В 1976 году баскетбольная команда университета штата Индиана прошла весь сезон без поражений и стала чемпионом Национальной студенческой спортивной ассоциации США. Возглавлял команду Бобби Найт, личность противоречивая и яркая. Вскоре после завершения чемпионата Найта пригласили принять участие в телепрограмме «60 минут». Ведущий программы спросил:

— Почему ваша команда всегда играет так спешно? В чем дело, в желании победить?

— Желание победить очень важно, — ответил Найт, — но я скажу, что важнее: это желание готовиться к матчу, желание каждый день тренироваться, накачивать мускулы, оттачивать свое мастерство».

Авраам Линкольн говорил: «Когда я буду готов, возможно, именно в тот момент и придет моя счастливая возможность». Слишком часто люди упускают счастливую возможность из-за недостаточной самодисциплины. Как выразился Чарли Браун, герой комиксов, «вся моя жизнь перепуталась, потому что я пропустил все репетиции». Чтобы стать звездой, нужно начать восхождение к звездным высотам. Сейчас — самое время!

Организируйте свою жизнь

«Одно из преимуществ неорганизованности заключается в постоянных приятных открытиях». Английский писатель Алан А. Милн, автор «Винни-Пуха», сказавший эти слова, был прав, но к неорганизованным людям приятные открытия, как правило, приходят слишком

поздно, и в результате теряется благоприятная возможность. Когда вас, лидера, начинают считать неконтролируемым и неорганизованным, в среде последователей возникает чувство неуверенности и нестабильности.

Организованный человек приобретает особую силу. У него есть твердое чувство целенаправленности, он ясно понимает, что ему нужно, и способен мастерски дирижировать сложными событиями. Когда он объявляет о своих планах, все расставляется по своим местам как будто само по себе. Не тратя лишних сил, он плавно переходит от одного дела к следующему. Люди верят его обещаниям, так как он всегда держит слово. Он готов ко многим неожиданностям. Он становится победителем.

Из всех определений процесса организации я больше всего люблю то, которое дал Кристофер Робин, герой книги «Винни-Пух»: «Прежде чем приступить к делу, надо все организовать, и тогда все получается, как надо».

Моя «золотая десятка» организованности

1. Установите приоритеты

Людей очень трудно заставить делать две вещи: во-первых, браться за дела в порядке их важности, и, во-вторых, продолжать делать дела в порядке их важности. Четырехкратный премьер-министр Великобритании во второй половине XIX столетия Уильям Гладстон говорил: «Мудр тот, кто не тратит сил на дело, для которого не годен; но еще мудрее тот, кто из многих дел, на которые он способен, решительно выбирает и делает лучшее».

Важные события в моей жизни (например, выступления на семинарах) расписаны на год-два вперед. В последнюю неделю каждого месяца я трачу два часа на планирование своего расписания на следующий месяц. Я составляю список своих обязанностей, оцениваю их важность и предполагаемые затраты времени на их выполнение. Это позволяет мне без задержек продвигаться вперед и не сбиться с пути. Когда задание выполнено в намеченное время, я вычеркиваю его из месячного плана.

2. Занесите намеченные мероприятия в деловой календарь

Когда список готов, я даю его своему секретарю Барбаре, заносящей мероприятия в мой деловой календарь. Это позволяет мне противостоять давлению множества посторонних дел, каждый день требующих моего внимания и времени. Помимо этого, месячный план работы повышает мою ответственность за их выполнение, так как в планируемых мероприятиях принимают участие и другие люди.

3. Предусмотрите время для неожиданных дел

Время, предусматриваемое для неожиданных дел или преодоления проблем, зависит от характера вашей работы. Чем в большей степени ваша работа связана с контактами с людьми, тем больше времени следует предусмотреть «про запас». Я выделяю на неожиданные дела полчаса в неделю, и это время заносится в мой деловой календарь.

4. Выполняйте дела по одному

Хороший генерал не будет вести битву на несколько фронтов одновременно. То же самое можно сказать и о хорошем лидере. Если сразу несколько дел будут требовать вашего внимания, вы можете почувствовать, что вот-вот утонете под ними.

На протяжении многих лет я использую следующие принципы:

- Составьте список необходимых дел.
- Проранжируйте их по степени важности.
- Отведите для каждого дела отдельную папку.
- Делайте все дела по очереди.

5. Организуйте рабочее пространство

Мое рабочее пространство разделено на два: административное и творческое. Административное пространство — кабинет, где стоит мой рабочий стол и стол моего секретаря, есть место для совещаний с ведущими членами моей организации. Здесь висит мой план работы на месяц, стоят компьютеры, хранятся папки с документами. Мое творческое пространство — уединенный кабинет, где стоят книги и копировальный аппарат, хранятся мои рукописи. Доступ сюда ограничен. В этом кабинетике я могу спокойно читать, работать или просто думать.

6. Работайте в соответствии с особенностями своей личности

Если вы — «жаворонок», самые важные дела вам следует планировать на утро. Естественно, если вы «сова», то намечайте важные дела ближе к вечеру. Так или иначе, не позволяйте, чтобы особенности вашего характера или образа жизни стали отговоркой для недостаточно результативной работы.

7. Время, потраченное на дорогу, используйте для легкой работы и личного роста

Когда мне исполнилось шестнадцать и я получил водительские права, отец дал мне замечательный совет. Он сел в машину рядом с местом водителя и сунул в «бардачок» книгу. «Никогда не выезжай из дому без книги, — сказал он. — Когда застрянешь в пробке, тебе будет что почитать».

Кроме книги, у меня всегда с собой в машине есть аудиозаписи лекций и блокнот, чтобы записывать интересные мысли. По дороге на работу и с работы я делаю звонки по мобильному телефону. Один раз, сидя за рулем, я сделал двадцать один звонок, сэкономив не один час рабочего времени. Часто в поездках меня сопровождает один из коллег, и мы имеем возможность обсудить вопросы работы, а заодно и установить более близкие отношения.

По моим прикидкам, если с толком использовать время, проведенное в дороге, то можно получить в среднем восемь дополнительных часов в неделю для работы и личного роста.

8. Создавайте систему, эффективную для вас

Боб Биль говорит: «Все системы, от списка дел и планов мероприятий до библиотек и компьютеров, — ваши слуги. Они помогают вам работать быстрее и лучше. Чем лучше системы, тем меньше затраты времени, а результаты — выше». Не боритесь с системами, а совершенствуйте их.

9. Всегда имейте наготове план для промежутков времени между совещаниями

Если с умом использовать минуты, можно сэкономить часы. У меня всегда есть список дел, которыми можно заняться в любую свободную минуту: сделать телефонный звонок, написать благодарственную записку, передать информацию. Составьте список таких «минутных» дел и носите его с собой.

10. Сосредоточьтесь на результатах, а не на действиях

Вы не забыли, чем производительность (когда мы делаем дела так, как необходимо) отличается, по словам Питера Друкера, от эффективности (мы делаем необходимые дела)? Производительность — основа выживания, эффективность — основа успеха. Планируя рабочее время, убедитесь, что вы основное внимание уделяете необходимым делам, действительно важным для общего успеха. Для создания стратегии работы пользуйтесь следующими принципами:

- 80 процентов времени работайте в сфере, где вы сильнее всего.
- 15 процентов времени работайте в сфере, где вы учитесь.
- 5 процентов времени работайте в сфере, где вы слабы.

Будьте ответственны

Уинстон Черчилль говорил: «Плата за величие — ответственность».

Шаги к ответственности

Несите ответственность за то, кем вы являетесь. Американский футболист и актер О. Дж. Симпсон говорил: «В тот день, когда вы берете полную ответственность за себя, когда вы прекращаете находить оправдания, — в этот день вы начинаете путь к вершине». Я уверен, что Симпсон совершенно прав. Во всяком случае, предлагаю вам подумать, насколько эти слова соответствуют результатам психологического исследования, проведенного на самом социальном дне — в тюрьме.

Психолог задавал заключенным один и тот же вопрос: «Почему вы оказались здесь?». Ответы

говорят сами за себя: «Меня подставили», «Они все сговорились против меня», «Меня ошибочно опознал свидетель», «Я сижу за чужое преступление». Психолог, проводивший исследование, пошутил: нигде, сказал он, не найдешь столько «невинных» людей, как в тюрьме!

Я вспоминаю историю, которую очень любил повторять Авраам Линкольн. Юноша, убивший своих родителей, на суде умолял о снисходительности на том основании, что он сирота. Другая история — о политике-коррупционере. «Это не моя вина, ваша честь, — сказал он судье. — Я никогда не сделал бы ничего подобного, если бы народ не избрал меня!».

Несите ответственность за то, что вам подвластно. Нелегко найти человека, готового полностью взять на себя ответственность за свой труд — за правильность выполнения задания и его завершенность. Если на ваш стол ложатся наполовину завершенные дела — для проверки, уточнения, согласования или совершенствования, — то это значит, что кто-то из подчиненных не желает нести бремя ответственности.

Пусть я всего лишь один,

Но все же я — это кто-то.

Пусть я не могу сделать все,

Но все же я могу сделать что-то.

Именно потому, что я не могу сделать все,

Я не откажусь сделать то,

Что в моих силах .

Несите ответственность за то, что вам дано. Джон Д. Рокфеллер-младший говорил: «Я уверен, что любое право подразумевает обязанность, любая благоприятная возможность — долг, любая собственность — обязательство».

Премьер-министр Великобритании Уинстон Черчилль говорил: «Недостаточно, чтобы мы работали как можно лучше. Иногда нам приходится делать то, что от нас требуют». Вот слова Иисуса Христа: «И от всякого, кому дано много, много и потребуется; и кому много вверено, с того больше взыщут» (Евангелие от Луки, 12:48).

Несите ответственность за тех, кто следует за вами. Великие лидеры никогда не ставят себя выше своих последователей, за исключением одного: ответственности.

Тренер Бо Шембехлер рассказывал мне об одном случае, произошедшем в 1970 году. Команда Мичиганского университета, которую он тогда тренировал, играла против техасцев. Игра не шла. Внезапно нападающий подбежал к боковой линии и на виду у всех заорал на Шембехлера: «Слышь, тренер! Наезжай на меня! Всю игру наезжай!».

После этого ход матча переломился. Мичиганцы вострепнулись, заиграли в полную силу и выиграли матч.

Великие лидеры — великие тренеры. Они всегда берут ответственность за результаты игры и ведут свою команду к победе.

Вот еще одна история об ответственности и безответственности. Руководитель отдела продаж на предприятии по производству кормов для собак собрал персонал отдела, чтобы узнать мнение служащих о новой рекламной кампании.

— Отлично! Лучше и придумать нельзя! — в один голос ответили служащие.

— А что вы скажете о новой упаковке?

— Замечательно! Лучше, чем у всех конкурентов!

— А торговые агенты?

Торговые агенты в данный момент как раз стояли перед руководителем, задающим этот вопрос. Естественно, им пришлось согласиться, что они работают отлично.

— Ну хорошо, — сказал руководитель. — Итак, у нас лучшая упаковка, лучшая рекламная кампания, лучший персонал, чем у всех конкурентов. Почему же тогда мы только на восемнадцатом месте?

Наступила тишина. Наконец кто-то выдал:

— Это все собаки паршивые виноваты. Не хотят они жрать этот корм, и все!

Приветствуйте подотчетность

Платон говорил: «Жизнь без экзаменов ничего не стоит». Успех и власть часто выбивают из головы лидера всякое желание быть подотчетным другим людям. В наше время нежелание быть подотчетным все чаще приводит лидеров к публичному краху. Почему так происходит?

Человеческая природа не может справиться с неконтролируемой властью

Авраам Линкольн говорил: «С трудностями могут справиться практически все. Если хочешь испытать характер человека, дай ему власть». Власть — как широкая и бурная река: когда она течет в берегах, она прекрасна и приносит пользу. Но когда она выходит из берегов, она сокрушает все на своем пути. Опасность власти заключается в том, что человек, облеченный властью, часто начинает заботиться в первую очередь о сохранении власти. Естественно, он будет выступать против любых перемен. Как свидетельствует история, власть ведет к злоупотреблению властью, а злоупотребление властью — к потере власти.

В инаугурационной речи 1989 года Джордж Буш говорил: «Власть дана нам не для

содействия собственным замыслам, и не для того, чтобы устроить великое шоу, и не для того, чтобы прославить свое имя. Власть дана для одной и только для одной цели: служить народу».

Лидера можно без труда отделить от его последователей

Когда после гибели Ф.Д. Рузвельта пост президента США занял Гарри Трумэн, известный политический деятель Сэм Рэйбурн, представлявший в Конгрессе США Демократическую партию на протяжении двадцати пяти сроков (сорока восьми лет и восьми месяцев) подряд, дал новоизбранному президенту добрый совет: «С этого момента вас будет окружать множество людей. Они постараются создать вокруг вас стену, отрезав вас от любых идей, за исключением своих собственных. Эти люди будут говорить вам: „Гарри, какой вы великий человек“. Но ведь мы с вами оба знаем, что это совсем не так». Тридцать восьмой вице-президент США Губерт Хамфри говорил: «Ни в нашей, ни в любой другой нации нет такой партии, правительства и законодательного собрания, мудрого настолько, чтобы обходиться без постоянного взгляда информированных критиков». Эти слова можно с успехом применить к любому человеку, чья деятельность связана с лидерством.

Вырабатывайте цельность личности

В книге «Профили лидерства» приводятся ответы ведущих американских бизнесменов и государственных деятелей на вопрос, какое качество личности они считают самым важным фактором успеха в лидерстве. Все опрошенные единогласно ответили: цельность личности.

Тот же самый ответ дали в недавно проведенном исследовании 1300 руководителей крупных предприятий. Семьдесят один процент опрошенных поместили цельность личности на первое место из семнадцати личностных черт, необходимых человеку для успешной работы на руководящей должности. В толковом словаре слово «цельный» (когда речь идет о личности) определяется как «обладающий внутренним единством, отличающийся единством черт характера». «Цельная личность» означает, что слова человека не расходятся с его делами. Всегда, в любой ситуации, такой человек остается собой, где бы он ни был и кто бы ни был рядом с ним. Он не притворяется (это было бы фарисейством) и не «служит двум господам» (это было бы двуличием). Жизнь цельной личности не рвется на части. Такому человеку нечего скрывать и нечего бояться, его жизнь — открытая книга.

Лидер должен ежедневно на осязаемых примерах демонстрировать цельность своей личности.

1. Я буду жить так, как учу других. Важнее решить, «каким быть», чем «кем быть». У детей и подростков часто спрашивают: «Кем ты станешь, когда вырастешь?» Но вопрос: «Каким ты станешь?» гораздо важнее. Человек должен выбрать характер и лишь затем выбирать трудовую карьеру.

Когда я еще только пробовал свои силы в лидерстве, я прочитал эти слова Говарда Уолтера и решил следовать следующим принципам:

Характер

Я хочу быть верным, ибо рядом те, кто доверяет мне.

Я хочу быть незапятнанным, ибо есть равнодушные люди.

Я хочу быть сильным, ибо есть страдающие.

Я хочу быть смелым, ибо жизнь бросает вызов.

Я хочу быть другом всем — и врагам, и недружелюбным.

Я хочу отдавать и забывать об отданном.

Я хочу быть скромным, ибо я знаю свои слабости.

Я хочу смотреть в небо, и смеяться, и любить, и воодушевлять.

2. Я буду делать то, что обещаю. Дав обещание подчиненному, коллеге или начальнику, следует держать слово. Центр творческого лидерства в городе Гринсборо, штат

Северная Каролина, опубликовал результаты интересного исследования. Ученые опросили бывших руководителей, обладающих высоким потенциалом, но несмотря на это, уволенных с работы или вынужденных выйти на пенсию. Выяснилось, что у всех этих людей (всего был опрошен двадцать один человек) есть одна общая черта характера, а может быть, общий непростительный грех, неизбежно ведущий к краху: эти люди не оправдывали доверия — не делали то, что обещали.

3. Я буду честным с людьми. Если люди, работающие со мной, хоть раз уличат меня в искажении фактов или сокрытии проблем, я немедленно лишусь доверия. Потерять доверие легко, а вот восстановить его — очень тяжело.

Как полагает психолог Уильям Шульц, разрабатывавший стратегии создания доверительного отношения к руководству в компании «Procter & Gamble» и NASA, ключ к производительному труду — умение людей работать в коллективе. По мнению Шульца, «ничто так не повышает совместимость людей, как честность и взаимное доверие. Если бы деловые люди просто говорили правду, то от 80 до 90 процентов всех их проблем просто исчезли бы». Доверие и честность — средства, позволяющие людям сотрудничать во благо всеобщего процветания.

4. Я поставлю на первое место интересы других, а не свои интересы. Для лидера на первом месте должна стоять организация, возглавляемая им, и люди, работающие в ней. Когда лидер ставит на первое место не свои интересы, а интересы организации и людей, работающих в организации, он чувствует единство с людьми, для которых он работает, а коллектив настроен доброжелательно и дружелюбно по отношению к лидеру. На схеме

ниже изображена пирамида лидерства, которой я всегда стараюсь следовать.

5. Я буду **открытым и чувствительным** к людям. Уже давно я понял, что в работе с людьми у человека есть два выбора: открытость и закрытость. У каждого из этих вариантов есть свои плюсы и минусы. Закрытость означает, что меня трудно ранить, но и помочь мне в этом случае будет нелегко. Открытость означает уязвимость, но зато я открыт и для помощи. Каков мой выбор? Я выбрал открытость. Я не просто даю людям работу, я стараюсь отдавать им всего себя. Открытость — выбор лидера.

«Плати сейчас, играй потом»

У каждого человека есть две возможности: либо играть сейчас, а платить после, либо платить сейчас, а играть после. Какой бы выбор человек ни сделал, одно остается неизменным: за жизнь в любом случае приходится платить.

Этому важному принципу научил меня мой отец. Каждую неделю он составлял список домашних дел на следующие семь дней. Многие из этих дел можно было сделать в любое время на протяжении недели, но к середине субботы все дела следовало завершить. Тот, кто справлялся со своими делами, мог вместе со всей семьей пойти в гости или кино. Кто не справлялся, оставался дома и завершал то, что не успел. Я оказался «штрафником» всего лишь несколько раз, и этого мне хватило, чтобы навсегда утвердить принцип «плати вперед» и в дальнейшем завершать свои дела вовремя.

Отцовская наука оказалась для меня поистине бесценной. Теперь я учу этому принципу своих детей, Элизабет Портер и Джоэла Портера. Я очень хочу, чтобы они крепко-накрепко усвоили: бесплатных обедов не бывает! Жизнь — это не подарок, а инвестиция. Чем быстрее они научатся управлять своими желаниями и подчинять их требованиям жизни, тем успешнее будет их жизненный путь.

Джон Фостер говорил: «Человек без решительности и характера никогда не принадлежит себе. Он принадлежит всему, что овладевает им и захватывает его». Билл Классен, мой друг, любит повторять: «Платить позже — платить дороже».

«Из тех, кто не напрасно ест свой хлеб, я не знаю ни одного, кто глубоко в сердце не ценил бы дисциплину и тяжелый труд, — сказал известный американский футбольный тренер Винс Ломбарди, известный своим умением вдохновлять и мотивировать игроков на победу. — Я твердо убежден, что звездный час каждого человека, когда он испытывает чувство максимальной удовлетворенности жизнью, — это момент, когда он поработал от всего сердца и вот теперь, смертельно уставший, отдыхает — победитель, устало лежащий на поле битвы».

Пусть вами движет характер, а не эмоции

Как вы думаете, кем совершено большинство великих и значительных деяний на нашей планете? Людьми, которые были или очень заняты, или очень больны! «Для личностного роста редко встречаются идеальные условия, не требующие напряженного труда, — убежден Роберт Хендерсон. Теодор Рузвельт говорил: «Девяносто процентов всей работы в этой стране выполняют люди, чувствующие себя неважно».

Источник успеха и роста — не то, что мы любим делать, а то, что мы обязаны делать.

Джон Лютер говорил: «Такой вещи, как идеальная работа, не существует вообще. На любом месте вы найдете обязанности, которые не сегодня, так завтра окажутся трудными и обременительными».

Для успеха надо не столько хорошо делать то, что приносит вам удовольствие, сколько добросовестно делать то, что вам не нравится.

Именно так живет знаменитый оперный певец Лучано Паваротти, которого иногда именуют «новым Карузо», сравнивая его тенор с голосом Энрико Карузо, великого итальянского оперного певца конца XIX — начала XX столетия. В одном из газетных интервью знаменитый тенор сказал: «Хотите ли вы узнать, что труднее всего в жизни оперного певца? Необходимость жертвовать собой каждое мгновение своей жизни, без единого исключения. Не выходить из дома, если идет дождь, кушать это, делать то, спать по десять часов в сутки. В такой жизни остается очень мало свободы. Нельзя даже прокатиться на лошади или пойти искупаться».

Успешные люди готовы делать то, что не желают делать неудачники. Есть люди, движимые характером, и люди, движимые эмоциями. Вот чем они отличаются друг от друга:

Люди, движимые характером

Люди, движимые эмоциями

Вначале совершают верные поступки, потом чувствуют себя хорошо.

Чувствуют себя хорошо, и тогда совершают верные поступки.

Движимы обязательствами.

Движимы стремлением к удобству.

Принимают решения, основанные на принципах.

Принимают популистские решения.

Действие управляет позицией.

Позиция управляет действием.

Вначале верят, потом убеждаются.

Вначале убеждаются, потом верят.

Создают движущую силу.

Ждут движущей силы.

Задают вопрос: «В чем заключаются мои обязанности?».

Задают вопрос: «В чем заключаются мои права?».

Продолжают работу, когда возникают проблемы.

Отступают при появлении проблем.

Уравновешены.

Легко поддаются переменам настроения.

Лидеры.

Последователи.

Недавно скончавшийся американский писатель Луи Д'Амур — один из наиболее популярных авторов: общий тираж его книг (а их свыше сотни), переведенных на множество языков, составляет около 230 миллионов копий, и все до единой его книги постоянно переиздаются. На вопрос, в чем заключается секрет его успеха, писатель ответил: «Начинай писать, неважно что. Пока не откроешь кран, вода не потечет».

Замечательный принцип! Иногда все, что нам бывает нужно, — просто начать действовать, начать что-нибудь делать. Просто кому-нибудь помочь. Иногда само начало действий способно высвободить силу, дремавшую внутри нас.

Мы должны сделать эти слова лозунгом всей своей жизни: «Пока не откроешь кран, вода не потечет». Сильный характер ценнее, чем выдающийся талант. В подавляющем большинстве случаев гениальные люди получили свой талант как дар свыше, но характер, в отличие от таланта, не дается человеку при рождении. Его приходится создавать, кирпичик за кирпичиком, — создавать мыслями, выбором, мужеством и целенаправленностью. Это возможно лишь тогда, когда самодисциплина становится стилем жизни.

Писатель Стивен Кови говорил: «Если я попытаюсь использовать все стратегии и тактики влияния на других, попытаюсь убедить людей сделать то, что я от них хочу — лучше работать, стать более мотивированными, любить меня и друг друга, но при этом я слабохарактерен, двуличен и неискренен, — то в конце концов я потерплю поражение. Моя двуличность породит в людях недоверие, и тогда все, что бы я ни делал, — даже если буду пользоваться так называемыми методиками создания хороших человеческих отношений — будет восприниматься как попытки манипулировать людьми. Неважно, умеете ли вы говорить красноречиво; неважно даже, насколько хороши ваши намерения. Если доверия не хватает или его нет вообще, то нет и основания для постоянного, долговременного успеха. Добрый характер — только он вливает жизнь в методики».

Глава десятая

Важнейший урок лидерства: создание коллектива

Величайшее призвание лидера — способствовать росту и развитию людей. Глава 7 этой книги была посвящена личностному развитию людей. Эта глава будет посвящена развитию коллектива как единого целого. Разумеется, невозможно в достаточной мере охватить эту тему в одной главе, но главная цель этой книги — создание основы, фундамента для лидерства. Следовательно, я остановлюсь лишь на базовых понятиях в надежде, что смогу помочь вам воспитать в себе лидера. Проблемам воспитания лидеров вокруг вас будет посвящена другая моя книга. Достигнув сорокалетнего возраста, я начал пересматривать всю свою жизнь. Я составил список своих дел и обязанностей:

- настоятель церковной общины из 3500 прихожан;
- наставник и руководитель 30 пасторов;
- президент компании «Injoy, Inc.», ресурсного центра, выпускающего материалы, которыми пользуются тысячи людей;
- выступаю с публичными лекциями по всей стране и за рубежом (получаю свыше четырехсот приглашений ежегодно);
- ежемесячно готовлю аудиозапись лекции на тему лидерства для членов заочного клуба «Injoy Life Club»;
- выпускаю одну новую книгу в среднем каждые восемнадцать месяцев;
- работаю над получением докторской степени;
- самая важная обязанность: уделять достаточно времени своей жене Маргарет и двум нашим детям, Элизабет Портер и Джоэлу Портеру.

Составив это список, я пришел к двум выводам. Во-первых, я понял, что у меня совсем не остается свободного времени, а это значит, что работать интенсивнее я уже не смогу. Второй вывод — логическое следствие из первого: дальнейший рост эффективности моего труда будет всецело зависеть от моего умения работать вместе с людьми и с их помощью.

Эти два вывода помогли мне извлечь важнейший урок лидерства:

Люди, находящиеся рядом с лидером, будут определять уровень успеха этого лидера

Николо Макиавелли говорил: «Лучший способ оценить, разумен ли правитель — посмотреть на людей, окружающих его». Я не уверен, имел ли Макиавелли в виду коэффициент интеллекта правителя, говоря о его разумности, но могу быть уверенным, что таким образом можно проверять лидерские способности человека. Лидер, постоянно растущий сам и обеспечивающий рост своей организации, будет оказывать влияние на многих и окружит себя успешной командой. Чем лучше игрокам, тем лучше лидеру. Большинство людей добивается успеха тогда, когда этого успеха желают множество других людей. Эндрю Карнеги говорил: «Большой шаг в вашем развитии — осознание того, что другие люди могут

помочь вам делать свою работу лучше, чем вы могли бы работать в одиночку».

Следующий пример показывает, что может произойти в организации, когда ее «основные игроки», работающие в единой команде, незначительно увеличивают свой личный потенциал.

$3 \times 3 \times 3 \times 3 = 243$; 25% индивидуального прироста дает:

$4 \times 4 \times 4 \times 4 = 1024$ (400% общего прироста)

Выдающийся лидер создает команду людей, повышающих результативность общего труда. Влияние лидера и эффективность его работы начинают умножаться, распространяясь через его ближайшее окружение, а не складываться, как было бы, умножь он усилия в одиночку. Как говорил философ Ральф Уолдо Эмерсон, ни один человек не может помочь другому, не оказав одновременно помощи себе, и это — одна из прекраснейших наград в нашей жизни.

Дэвид Джексон, основатель и глава «Altos Computer Systems», сказал: «По моему опыту, поворотный пункт в деятельности предприятия — момент, когда вместо одного человека становится два. Тогда, по крайней мере, будет кому отвечать на телефонные звонки, пока вы обедаете».

У каждого лидера есть своя «история войны» — неудачи в лидерстве. Может быть, нижеследующий юмористический пример поможет вам посмеяться над своим прошлым и даст второе дыхание для начала создания успешной команды.

Как знают практически все, лидеру, в общем-то, нечего делать, кроме как:

- решить, что надо сделать;
- поручить кому-нибудь сделать это;
- выслушать причины, по которым делать этого не следует или следует сделать это по-другому;
- проверить, выполнено ли поручение;
- обнаружить, что не выполнено;
- спросить почему;
- выслушать оправдания того, кто был обязан выполнить поручение;
- вновь проверить, выполнено ли поручение;
- обнаружить, что выполнено не так, как следовало;
- показать, как следует его выполнять;
- прийти к заключению, что раз уж дело сделано, теперь можно оставить все как есть;
- подумать, не пора ли уволить того, кто не умеет делать дела как следует;
- решить, что у этого человека есть супруг и куча детей, а на смену ему все равно

придет кто-то не лучше, если не хуже;

- подумать, не лучше ли было бы сразу самому сделать дело как полагается;
- с грустью осознать, что сам сделал бы это дело как следует за двадцать минут, а так пришлось потратить целых два дня на то, чтобы разобраться, почему кто-то другой потратил шесть недель на то, чтобы сделать дело неправильно.

Вопреки всем проблемам, возникающим при развитии коллектива, о двух вещах можно говорить с уверенностью. Во-первых, лишь создав команду успешных игроков, можно добиться долговременного успеха. Китайская пословица гласит: «Если строишь планы на один год, выращивай рис. Если строишь планы на двадцать лет, выращивай деревья. Если строишь планы на столетия, возвращай людей». Во-вторых, постоянное преумножение возможно лишь тогда, когда мы создаем коллектив.

Портрет команды-победительницы

Команда-победительница...

- Имеет выдающегося лидера.
- Привлекает достойных людей.
- Играет на победу.
- Повышает успех своих членов.
- Постоянно совершенствуется.

У команды-победительницы есть выдающийся лидер

И взлет, и падение коллектива зависят от его лидера. Если вы хотите, чтобы другие сделали то, что требуется вам, у вас есть два способа: принуждение и убеждение. Принуждение — это рабский способ; убеждение — выбор свободных людей.

Для убеждения необходимо понимать природу человека. Необходимо знать, что мотивирует людей, а что раздражает и угнетает их. Этим и отличаются выдающиеся лидеры.

В одном из недавних исследований семидесяти психологам был задан вопрос: «Как вы полагаете, что в первую очередь должны знать о человеческой природе люди, занимающие руководящие должности?». Две трети ответили, что в первую очередь необходимо понимать мотивацию людей: что заставляет их думать, чувствовать и поступать именно так, а не иначе.

Если вы обладаете таким пониманием, то у вас в руках — мощнейшее средство. В одном из исследований были изучены истории жизни десятков тысяч людей, начиная с 1961 года.

Исследователи обнаружили, что во всех без исключения случаях каждый раз, совершая верный, с их точки зрения, поступок и испытывая чувство глубокой удовлетворенности, люди демонстрировали определенный образец поведения. Выдающиеся лидеры умеют усиливать проявление этого образца поведения следующим образом:

Выдающиеся лидеры создают необходимую атмосферу в коллективе

Выдающийся лидер верит в свою команду, и это доверие создает атмосферу успеха. Наилучший способ завоевать и удержать лояльность и доверие коллектива — словом и делом проявлять интерес и заботу о его членах.

Бизнесмен Сэм Уолтон говорил: «Выдающиеся лидеры сделают все возможное и невозможное, чтобы повысить самооценку и чувство самоуважения сотрудников. Просто удивительно, как много могут совершить люди, верящие в себя».

Выдающиеся лидеры понимают основные потребности людей

Как говорил Пол «Медведь» Брайант, легендарный тренер футбольной команды университета штата Алабама, для победы команда должна знать пять вещей:

1. Чего можно ожидать от каждого игрока.
2. У каждого будет возможность проявить себя.
3. Насколько хорошо каждый игрок ладит с остальными.
4. В случае необходимости каждый игрок получит помощь и указания со стороны тренера.
5. Каждый будет вознагражден в зависимости от личного вклада в успех команды.

Выдающиеся лидеры держат под контролем «большую тройку»

У каждого лидера, желающего играть активную роль во всех аспектах жизни своей организации, может возникнуть искушение взять на себя чересчур много обязанностей. Однако лишь три сферы играют решающую роль в авторитете и успехе деятельности лидера:

1. Финансы: с финансами связано главное средство осуществления руководства и управления в любой организации.
2. Персонал: подбор сотрудников будет определять лицо организации.
3. Планирование: эта сфера определяет будущее организации.

Выдающиеся лидеры избегают «семи смертных грехов»

1. Пытаться понравиться, вместо того чтобы стать уважаемым.

2. Не просить совета и помощи у членов коллектива.
3. Пренебрегать личными способностями людей, делая акцент на правилах, а не умении и опыте.
4. Прибегать к неконструктивной критике.
5. Не способствовать развитию чувства ответственности у членов коллектива.
6. Обращаться со всеми сотрудниками одинаково.
7. Не предоставлять сотрудникам необходимую информацию.

Т. Бун Пикерс говорил: «Существует множество способов избежать ошибок, но лучший способ не попасть в катастрофу — быть доступным для людей. Вам нет необходимости брать на себя все до единого решения, но вы всегда должны быть в пределах досягаемости. Если ваши подчиненные достаточно умны, они будут вовремя информировать вас обо всем, а если вы информированы — значит, вы в курсе принятых решений. В этом случае вам будет легко помогать своим подчиненным и поддерживать их, не разрываясь в догадках, что происходит».

Команда-победительница привлекает достойных людей

Нанимая сотрудников в только что созданную компанию, известный бизнесмен Г. Росс Перо нанимал самых лучших работников, каких только мог найти. Его девиз: «Орлы не летают стаями. Орлов приходится искать по одному». Нельзя, подчеркивал Росс Перо, создать сильный коллектив из слабых членов.

Американский политический деятель А. Е. Стивенсон утверждал, что существуют лишь три золотых правила руководителя: найди достойных людей, скажи им, чтобы они при работе не пытались «срезать углы», и максимально поддерживай их. Важнее всего — найти достойных людей.

Согласно данным, приведенным в книге Боба Биля, от 60 до 80 процентов успеха деятельности любой компании происходит за счет трех факторов:

- четкие директивы;
- правильно подобранный коллектив;
- достаточное финансирование.

Поэтому чрезвычайно важно, чтобы на каждом месте в организации оказался правильно подобранный сотрудник.

Недавно я прочитал юмористическую статью под названием «Кого не следует брать на работу». Никогда, говорилось в статье, не следует принимать на работу:

- Того, у кого с собой: а) раб или рабыня; б) секретарь с диктофоном; в) телохранитель; г) плюшевый мишка; д) полицейский эскорт; е) мама.
- Того, кто заявляет, будто бы он в сто раз умнее любого из трех кретинов, на которых ему до этого приходилось работать.
- Того, чье резюме в объеме составляет больше сорока страниц.
- Того, чье резюме написано карандашом и печатными буквами.
- Того, кто говорит быстрее, чем речь в рекламных клипах.
- Того, кто шипит в ответ на ваши вопросы.
- Того, кто временами сбивается на ломаную латынь.
- Того, кто раздражается горькими рыданиями в ответ на просьбу предоставить рекомендации.
- Того, кто никак не может выбрать себе цвет волос.
- Того, кто по решению суда находится на постоянном внутривенном воздействии успокоительных препаратов.
- Того, кто пытается произвести на вас впечатление с помощью запаса тупых анекдотов.
- Того, кто в ответ на вопрос о зарплате кричит: «Я хочу все и немедленно!».

Пока вы смеетесь, вспомните заодно и законы Мерфи: идеальное резюме приходит через день после того, как вакансия уже заполнена! Но тем не менее (и это абсолютно серьезно) для успеха организации чрезвычайно важно, чтобы на каждом месте находился правильно подобранный сотрудник, и каждый из сотрудников был «на своем месте». Вам помогут пять принципов подбора кандидатов:

1. Чем меньше организация, тем большую роль играет подбор персонала

Руководители небольших организаций часто делают ошибку, полагая, что маленькая организация может обойтись и посредственными работниками. На самом деле, верно обратное. В фирме, где работает сто человек, один посредственный работник означает потерю в 1 процент. Если же в организации всего два сотрудника, то потеря составит 50 процентов. Но во втором случае есть неоспоримый плюс: одного блестящего работника найти гораздо легче, чем сотню.

2. Следует знать, какой именно человек вам нужен (личные требования к сотруднику)

Ниже приводится «золотая двадцатка» личных требований, которой я пользуюсь при отборе сотрудников.

1. **Позитивная позиция** — способность смотреть на людей и ситуации с положительной точки зрения.
2. ***Высокая энергичность** — способность интенсивно работать, долго не уставая.
3. **Душевное тепло** — особенность характера, привлекающая людей.

4. **Цельность личности** — нерасторжимость слов и дел, основа для доверия.
5. **Ответственность** — «работа поручена — работа выполнена» без всяких отговорок.
6. **Хорошее отношение к себе** — положительные эмоции по отношению к себе, другим людям и окружающему миру.
7. ***Обучаемость** — способность учиться по мере расширения обязанностей и увеличения объема работы.
8. **Лидерские способности** — умение оказывать влияние на других.
9. **Умение быть последователем** — готовность подчиняться, работать в команде и следовать за лидером.
10. ***Отсутствие личных проблем** — семейная, личная и деловая жизнь в порядке.
11. **Умение работать с людьми** — способность привлекать к себе людей и способствовать их профессиональному и личностному росту.
12. **Чувство юмора** — умение наслаждаться жизнью, не принимая себя чересчур всерьез.
13. ***Адаптируемость** — способность быстро восстанавливать умственные и физические силы при возникновении проблем.
14. ***Послужной список** — опыт успешного решения проблем, желательно как минимум в двух ситуациях.
15. **Огромное желание** — неудержимое стремление к личностному и профессиональному росту.
16. **Самодисциплина** — готовность «держать себя в руках».
17. **Творческий подход** — умение находить нестандартные решения.
18. **Гибкость** — отсутствие боязни перемен, готовность изменяться вместе с ростом организации.
19. **Умение видеть «общую картину»** — умение видеть ситуацию за пределами границ личного интереса.
20. ***Интуитивность** — способность оценить и почувствовать ситуацию, не располагая конкретными осязаемыми данными.

* Звездочкой обозначены качества, которым, скорее всего, нельзя обучиться. Остальные могут быть приобретены, если есть подходящий наставник, окружение и готовность со стороны обучаемого. Большинство из перечисленных качеств можно оценить с помощью тестов и во время собеседований.

3. Следует знать требования, предъявляемые той или иной работой

Каждая работа требует от людей, выполняющих ее, определенных навыков и особенностей характера. Ниже перечислены десять вопросов, ответы на которые помогут лидеру найти подходящего сотрудника. Итак, для данной работы требуется:

1. Находиться «на переднем фронте» или «на заднем плане»?
2. Широкий или узкий специалист?

3. Специалист по производству или обслуживанию?
4. Контакт с людьми или работа с документами?
5. Лидер или «член группы поддержки»?
6. Ветеран или новобранец?
7. Человек, мыслящий творчески или мыслящий абстрактно?
8. Постоянный контроль или незначительный контроль со стороны?
9. Член команды или индивидуалист? 10. Кратковременная обязательность или долговременная обязательность?

Чем лучше вы знаете особенности работы и требования, предъявляемые к потенциальному сотруднику, тем выше ваши шансы найти достойного кандидата. Курт Эйнстрен говорил: «Нанять на работу не того, кого следовало, означает для предприятия потерю суммы, равной минимум двум годовым заработкам. Но во многих случаях ошибка в подборе сотрудника обходится намного дороже, и не только в денежном выражении, но и в подрыве репутации, нарушенных контактах и потере доверия».

На семинарах, посвященных проблемам лидерства, меня часто спрашивают: «А как вы узнаете, кого нанимать?». В ответ я всегда со смехом отвечаю: «Никогда нельзя знать точно». Мой опыт подтвердил, что так оно и есть. Тем не менее, при подборе сотрудников я стараюсь следовать определенным правилам:

- режде чем начинать поиск сотрудника, следует твердо установить, какой человек нужен на данную работу.
- Не жалеть времени на поиски.
- Собрать как можно больше информации о кандидате.
- Провести несколько собеседований с кандидатом.
- Пригласить на одно из собеседований своих ближайших коллег и спросить об их мнении.
- Поговорить с супругом кандидата.
- Проверить послужной список кандидата.
- Если возможно, предложить испытательный срок, чтобы убедиться, подходит ли кандидат для данной работы.
- Задавать «неудобные» вопросы, например: «Почему вы уволились с прежней работы», «Чем вы можете быть полезны для организации», «Готовы ли вы к возможным трудностям».
- Доверять своей интуиции.

Не следует забывать, что «гладко было на бумаге...». Если вы чувствуете, что кандидат не так хорош, как кажется, не спешите. Попросите близкого коллегу провести следующее

собеседование, а затем сравните впечатления от кандидата. Сам я принимаю кандидата на работу только в том случае, если и объективные характеристики, и мои чувства, и интуиция говорят об одном и том же.

4. Следует знать, на что рассчитывает кандидат

Человек будет работать усерднее, оставаться на работе дольше и достигать лучших результатов, если он любит свою работу. И это — неоспоримая истина. Поэтому я всегда должен убедиться, что потенциальный сотрудник хорошо относится ко мне как лидеру, к остальным членам коллектива, к требованиям, предъявляемым коллективом, и к планам организации на будущее. Я всегда говорю кандидатам: «Идите к нам только в том случае, если чувствуете, что вам у нас понравится». Я знаю, что никакие деньги, внимание, привилегии и обещания не в силах мотивировать человека, если он не очень хочет работать в данном коллективе. Помимо этого, важно, чтобы супруг (супруга) кандидата хорошо относился к работе своей «половинки». Если супруг недоволен, то положительные чувства нового члена коллектива будут постепенно исчезать.

5. Если у вас нет возможности пригласить самых лучших, приглашайте молодых, которые готовы стать самыми лучшими

И тогда

Верьте в них — это вдохновит их на риск.

Показывайте им пример — это породит уважение.

Любите их — это укрепит отношения.

Узнавайте их — тогда вы будете лучше способствовать их росту.

Учите их — это ускорит их рост.

Доверяйте им — это породит доверие.

Нагружайте их — это даст им возможность преодолевать трудности.

Вдохновляйте их — это даст гарантию результатов.

Команда-победительница играет на победу

Разница между стремлением к победе и стремлением избежать поражения — это разница между успехом и посредственностью. В юности я был болельщиком одной футбольной команды. И год за годом моя любимая команда проигрывала свой самый ответственный матч в чемпионате. В чем же дело? Неужели в моей любимой команде не хватало талантливых игроков? Нет, причина поражения была вовсе не в отсутствии таланта, а в отношении к игре. Моя любимая команда играла консервативно, ставя перед собой одну цель — не проиграть. Команды противников играли намного смелее, пытаясь выиграть. Каждый раз, когда к нам приходит новый сотрудник, я даю ему табличку с надписью и прошу повесить ее на стену над рабочим местом. Надпись на табличке гласит: «Мне не нужно выживать». Вводя новичка в курс его обязанностей, я прошу его не думать о выживании и не бояться рисковать, принимать жесткие решения, жить «на пределе возможностей», менять ситуацию. Те, кто

заботится о стабильности и безопасности, постоянно упускают благоприятные возможности и редко добиваются прогресса. Это как в спорте: слабо оттолкнувшись, далеко не прыгнешь. О «людях-стабилизаторах» лучше всего говорят вот эти строки:

Жил да был один осторожный человек,
Он никогда не смеялся и не играл,
Он никогда не рисковал,
Он никогда не пел и не молился.
В один прекрасный день он умер,
Но наследникам не выплатили наследство:
«Раз он никогда не жил, — сказали им,
То он и не умирал».

Одно из недавних исследований показало, что около 85 процентов опрошенных работников различных предприятий и организаций США, по их собственным словам, могли бы работать лучше на своем рабочем месте. Свыше половины опрошенных заявили, что могли бы работать в два раза лучше, «если бы захотели»*. Не так уж часто игроки команды-победительницы бывают намного талантливее, чем игроки посредственных команд. Но во всех случаях в команде-победительнице играют более обязательные люди. Они хотят победить и готовы заплатить за победу необходимую цену. Они стремятся к победе. Толпа на трибунах может удивляться поразительной везучести победителей, но члены команды знают: дело не в «везении», а в игре на победу.

Команда-победительница повышает успех своих членов

Благодаря другим членам команды, каждый из членов команды-победительницы играет лучше, чем смог бы играть в одиночку. Выдающийся тренер Вине Ломбарди говорил: «Начинать следует с преподавания основ. Игрок обязан знать основы командной игры и своего места в ней. Затем воспитывайте в нем дисциплину. Игроки должны быть единой командой, а не группой индивидов... Вы должны заботиться друг о друге. Вы должны любить друг друга... Это как раз и есть то, что называют «командный дух».

Как говорил Роберт Кайдель, все попытки изменить поведение отдельного человека и целого коллектива, не затрагивая организационный контекст, обречены на провал. Бюрократические структуры рано или поздно остановят развитие любых процессов сотрудничества. Известный американский киноактер, режиссер и сценарист Вуди Аллен как-то пошутил: «Лев и ягненок, конечно, могут лечь рядом, но ягненок вряд ли сможет уснуть».

Что же делать? Работать и с ягненком, и со львом, вовлекая их в общую командную работу. Баскетбольная команда «Boston Celtic» выиграла шестнадцать чемпионатов, хотя в ней никогда не играли наиболее результативные игроки лиги, и никогда ее игрокам не платили в зависимости от личных результатов. Победу команде приносило тесное сотрудничество, а не

выдающийся талант отдельных игроков.

Существует ряд способов создания сплоченной команды.

Следует знать подход к каждому игроку

У каждого человека есть своя истинная причина, по которой он желает стать членом команды. Это ключ к мотивированию каждого игрока.

Покажите игрокам цель команды

Это — образ будущего вашей организации, и его следует максимально подробно донести до каждого сотрудника. Разработайте девизы, названия, символы и лозунги. Люди должны испытывать чувство гордости за свою организацию.

Определите роль каждого игрока

Четкое объяснение роли каждого сотрудника в деятельности организации поможет избежать ненужного соперничества, а также чувства «несправедливости», нередкого при наложении взысканий и выговорах. Каждого игрока будут оценивать за его вклад в общую победу.

Создайте у игроков чувство групповой идентичности

Для успеха необходимо чувство принадлежности человека к команде, идентификация себя с командой. Всемерно пропагандируйте историю своей организации и ее ценности. Организуйте общие мероприятия, создающие единые воспоминания.

Щедро используйте местоимение «мы»

Член коллектива должен чувствовать, что он работает не для кого-то, а для себя. После успешного завершения проекта важно оценивать усилия всего коллектива, не выделяя отдельных его членов.

Контактируйте и делитесь информацией со всеми

Делитесь информацией со всеми, о ком идет речь, а не только с «ведущими игроками». В незнании человек обычно начинает подозревать самое плохое. Информированность членов коллектива позволит им ставить общие интересы выше личных, а без этого невозможен и ваш успех как лидера.

Помните историю альпиниста Эдмунда Хиллари и его проводника-шерпа Тенцинга, совершивших первое в истории восхождение на Эверест? На обратном пути Хиллари потерял равновесие и начал падать, но Тенцинг успел вонзить свой ледоруб в лед, спасши жизнь и себе, и товарищу. Впоследствии Тенцинг отказывался признавать какие-либо особые заслуги, считая, что он не совершил ничего выдающегося. «Скалолазы всегда помогают друг другу», — говорил он.

Команда-победительница постоянно совершенствуется

Когда в организации приходит конец совершенствованию, вскоре приходит конец и самой организации. Почему одна и та же команда редко становится чемпионом несколько лет подряд? Как правило, тренеры поддаются искушению оставить все как есть — всех игроков, стратегии и тактики. Слишком многие думают, что оставаться неизменным означает оставаться наверху. Ничего подобного! Если игроки не желают совершенствоваться, то их место должны занять новые, потенциально лучшие.

Постоянный успех — результат постоянного совершенствования.

Первейшая обязанность лидера — способствовать развитию людей. Как показали исследования, ежедневное обучение «шаг за шагом» дает наилучшие результаты в повышении эффективности труда. В пошаговом процессе обучения можно выделить две важнейшие составляющие: установление конкретных целей и регулярная проверка результатов.

Цель, поставленная перед сотрудником, должна указывать конкретные конечные результаты (то, что ожидает руководитель от подчиненного) и быть привязана к определенным временным рамкам. Сколько целей следует ставить перед сотрудником? Как показывает наш опыт, важно не переборщить. Бессмысленно ожидать, что перегруженный работой подчиненный выполнит все, что от него требуется, с достойным качеством.

Говоря о конечных результатах, я хочу предостеречь от распространенной ошибки — оценки сотрудника в зависимости от усилий, затраченных на выполнение поручения, особенно если речь идет о слабых работниках. Важно, чтобы руководитель установил четкие требования к результату работы, а подчиненный нес ответственность за их выполнение. Руководитель должен прилагать все усилия, чтобы поставленные цели были взаимно приемлемы как для руководителя, так и для подчиненного. Если же возникают разногласия, то руководитель должен проявить твердость и сформировать конечную цель предельно конкретно. Помните: для достижения цели важен результат, а не затраченные усилия.

Регулярный и частый контроль за продвижением к цели играет несколько ролей. Во-первых, постоянно напоминает сотруднику, что достижение цели важно для его персональной трудовой карьеры. Во-вторых, дает руководителю возможность следить за продвижением к цели. В-третьих, если прогресс замедлился или отсутствует, руководитель может выслушать мнение подчиненного о причинах неудачи и постараться помочь ему решить проблемы.

В любом случае, продвигается ли подчиненный к цели или застрял на полпути, постоянный контроль результатов дает руководителю возможность управлять процессом*. Если в настоящее время три человека отчитываются вам о своих результатах, то весьма вероятно, что вы будете недовольны как минимум одним из них. Как правило, в данной ситуации можно выделить хотя бы один из следующих моментов:

- Сотрудник работает не блестяще, но и далеко не ужасно, поэтому вы оставляете его

при себе.

- Искать кого-то другого означает трату времени на собеседования, риск опять взять не того, необходимость обучать нового сотрудника. На все это нет времени.
- Сотрудник определенно работает не лучшим образом, но он нравится вам (или же вы испытываете чувство вины по отношению к нему).
- У руководителя нет всех доказательств, что данного сотрудника необходимо уволить.
- Руководитель избегает прямо говорить подчиненному, что недоволен его работой.

Что же в результате? Ничего не происходит. Но следует иметь в виду, что вы и кандидат на увольнение — не единственные члены уравнения. Очень многие лидеры не осознают, что:

- О сложившейся ситуации хорошо известно другим сотрудникам. Недостаточное качество работы невозможно утаить.
- Неспособность уволить неподходящего работника разрушительным образом повлияет на вашу дальнейшую карьеру. Вы, как лидер, ответственны за процветание своей организации. Организации не нужен лидер, ставящий личные интересы выше общих.
- Сохраняя сотрудника, не справляющегося со своими обязанностями, вы подрываете «боевой дух» остальных членов коллектива, вынужденных брать на себя дополнительную нагрузку.

Помните, что причиной неудач организации становятся не те из сотрудников, которых вы уволили, а те, кого вы не уволили. Если у вас есть серьезные сомнения относительно того или иного сотрудника, и вы имели достаточно времени, чтобы убедиться в его неспособности справиться с делом, то этому человеку лучше поискать другую работу.

Как следует относиться к увольнению сотрудников? Боб Биль утверждает: «Вовремя уволив человека с работы, с которой он не справляется, вы в действительности освобождаете его от ощущения постоянной неудачи, давая ему возможность найти другую работу и достичь успеха. Вовремя уволив сотрудника, вы даже можете обрадовать его, дав ему чувство предвкушения нового дела».

Разумеется, оптимальный сценарий — подробное собеседование с кандидатами, тщательный отбор при приеме на работу, а также обучение новичков сразу же после их трудоустройства, что даст возможность и ему, и вам проявить свои потенциальные способности. Здесь можно выделить три фазы:

1. Я максимизирую свой потенциал (я вливаю свою энергию в себя).
2. Я максимизирую потенциал других (я вливаю свою энергию в ведущих членов коллектива).
3. Другие максимизируют мой потенциал (они вливают свою энергию в меня).

Последователи выделяются лишь в фазе 1.

Лидеры выделяются в фазах 1 и 2.

Выдающиеся лидеры выделяются в фазах 1 и 2 и испытывают на личном опыте фазу 3.

На этом я предлагаю остановиться и оценить собственные силы в качестве лидера. Это позволит вам увидеть свои сильные стороны и поработать над своими «слабыми местами».

Обведите кружком цифру, соответствующую вашей оценке своих способностей. Приступайте к тесту прямо сейчас, не откладывая.

1 балл — В совершенстве

2 балл — Хорошо

3 балл — Удовлетворительно

4 балл — Необходим рост

5 балл — С трудом

- **Общие черты выдающихся лидеров**

Умение мечтать

Никогда не отмахивайтесь от мечты — вы можете превратить ее в реальность. Постоянно работая с лидерами, я часто задаю себе вопрос: «Человек творит мечту или мечта творит человека?». Я убежден: и то, и другое одинаково верно.

Постановка целей

Цель — это мечта с установленным сроком ее воплощения.

Если вы не знаете конкретно, что вам надо и куда вы движетесь, то вы вряд ли куда придете и вряд ли что получите.

Влияние на других

Сущность силы влияния кроется в умении привлечь другого человека к участию в вашем деле.

Людам все равно, много ли вы знаете, если они знают, что вам не все равно.

Личная организованность

«Прежде чем приступить к делу, надо все организовать, и тогда все получается, как надо». — Кристофер Робин, герой книги «Винни-Пух».

Установление приоритетов

«Мудр тот, кто не тратит сил на дело, для которого не годен; но еще мудрее тот, кто из многих дел, на которые он способен, решительно выбирает и делает лучшее». — Уильям Гладстон, премьер-министр Великобритании.

Решение проблем

«Большинство видит препятствия, и лишь немногие видят цель. В истории остается успех вторых, участь первых — забвение». — Альфред Арманд Монтаперт.

Умение рисковать

Риск следует оценивать не в свете возможности успеха, а в свете ценности поставленной цели.

Принятие решений

Решения всегда будут верными, если вы будете делать то, что лучше для вашей организации, а не то, что лучше для вас лично.

Творческий поход

Всегда есть способ сделать лучше... попробуйте-ка найти его.

«Разум человека, однажды расширившийся, чтобы принять новую идею, уже никогда не сократится до прежнего размера». — Оливер Холмс, американский писатель XIX столетия.

Прием на работу и увольнение «Существуют лишь три золотых правила руководителя: найди достойных людей, скажи им, чтобы они при работе не пытались «срезать углы», и максимально поддерживай их. Важнее всего — найти достойных людей». — А.Е. Стивенсон, американский политический деятель.

«Вовремя уволив человека с работы, с которой он не справляется, вы в действительности освобождаете его от ощущения постоянной неудачи, давая ему возможность найти другую работу и достичь успеха». — Боб Биль.

Умение оценивать

Люди, реализующие свой потенциал, думают о том, что они сделали правильно, а не о том, что они сделали неверно. У человека, «знающего, как», всегда будет работа. Человек, «знающий, почему», всегда будет хозяином.

Если вы поставили себе 1 (в совершенстве) или 2 балла (хорошо) минимум в четырех областях, то вы находитесь на первом уровне. Если вы поставили себе высокие баллы в восьми областях, то вы находитесь на втором уровне. Если вы поставили себе высокие баллы во всех областях, то это означает, что у вас есть замечательная команда поддержки, вместе с которой вы можете далеко превзойти собственные возможности.

Я могу с радостью признать, что в данный момент жизни я достиг третьего уровня. Я всю жизнь буду признателен своим коллегам, благодаря которым смог добиться намного большего, чем позволяли мои способности и ресурсы. Наши силы не складываются, а умножаются. Благодаря этим людям, я продолжаю расти и развиваться и как личность, и как лидер.

Вот некоторые из этих людей:

Маргарет Максвелл — моя жена и лучший друг. Женитьба на Маргарет стала лучшим решением, принятым за всю мою жизнь.

Стивен Бебби — мой коллега и мудрейший человек.
Дик Петерсон — мой близкий друг и неоценимый помощник.
Пастор Дэн Рейланд — человек с несравненной энергией и преданностью делу.
Барбара Брамэджин — мой секретарь, блестяще знающий свою работу.
Мелвин Максвелл — мой отец, герой моей жизни, мой учитель и образец лидерства.

Эпилог

Нашему миру необходимы лидеры...

Те, кто использует свое влияние на людей в верное время и по верным причинам.

Кто берет на себя чуть больше вины и чуть меньше заслуг.

Кто овладевает собой и лишь потом пытается вести других.

Кто постоянно ищет лучшие, а не знакомые решения.

Кто повышает ценность организации, во главе которой стоит, и ее членов.

Кто трудится ради блага других, а не для личной выгоды.

Кто управляет собой с помощью разума, а другими — с помощью сердца.

Кто знает путь, идет по пути и указывает путь.

Кто вдохновляет и мотивирует, а не принуждает и не манипулирует.

Кто живет вместе с людьми, чтобы знать их проблемы, и живет с Богом, чтобы помогать их решать.

Кто осознает, что характер важнее позиции.

Кто формирует мнение, а не следует за ним. Кто понимает, что их организация — отражение их характера.

Кто никогда не ставит себя выше других, за исключением одного — принятия на себя ответственности.

Кто одинаково честен и в большом, и в малом.

Кто дисциплинирует себя так, что этого не требуется делать другим.

Кто достойно встречает падения и превращает их во взлеты.

Кто следует моральному компасу, указывающему верное направление независимо от господствующих в обществе тенденций.

Об авторе

Джон Максвелл с 1981 года служит настоятелем церковной общины Скайлайн Уизлиан в Сан-Диего, штат Калифорния, США. Считается одним из наиболее влиятельных церковных лидеров в своей конфессии. Часто выступает с лекциями и проводит семинары, посвященные

проблемам лидерства и развития церковных общин. Основатель ресурсного центра «Injoy», выпускающего аудио- и видеозаписи лекций и семинаров, а также многочисленную литературу для церковных и деловых лидеров.

Джон Максвелл — автор целого ряда популярных книг, посвященных проблемам лидерства и мотивации.

«Путешествие от успеха к успеху»

«25 способов завоевать расположение людей»

«Воспитай в себе лидера»

«Важно только сегодня»

«Лидерство: 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми»

«Как мыслят преуспевающие люди, или мыслите чтобы измениться»

«21 обязательное качество лидера. Как стать человеком, за которым последуют другие»

«21 неопровержимый закон лидерства»