

# РОБИН ШАРМА



## БОЛЬШАЯ КНИГА ЛИДЕРА

от МОНАХА, который  
ПРОДАЛ свой «ФЕРРАРИ»

Знание, меняющее мир

Робин Шарма

**Большая книга лидера от  
монаха, который продал  
свой «феррари» (сборник)**

«АСТ»

1998, 2001

## **Шарма Р. С.**

Большая книга лидера от монаха, который продал свой «феррари» (сборник) / Р. С. Шарма — «АСТ», 1998, 2001 — (Знание, меняющее мир)

ISBN 978-5-17-087593-1

Книги Робина Шармы удивительны и неповторимы. Их читают во всем мире, и с их помощью люди изменяют свою жизнь радикальным образом, превращаясь из неудачников в преуспевающих лидеров. Простые, но очень эффективные советы и наставления Шармы применимы повсеместно: в бизнесе и личной жизни, в семейных отношениях и общении с коллегами и друзьями. Но главное – для серьезных изменений вам не потребуются годы упорного труда. Всего 8 дней, 8 несложных ритуалов – и вы не узнаете себя и свою жизнь! Вы откроете в себе невероятные способности управлять другими людьми, научитесь ставить правильные цели и достигать их, постигнете секрет семейного счастья, преодолеете любые преграды и добьетесь успеха во всем! Возьмите свою судьбу в собственные руки и станьте лидером по жизни!

ISBN 978-5-17-087593-1

© Шарма Р. С., 1998, 2001

© АСТ, 1998, 2001

## Содержание

Как побеждать. 8 ритуалов успеха в жизни и бизнесе от монаха, который продал свой «феррари»	8
Рывок к успеху	8
Монах в моём розарии	14
Чудесное превращение	18
Мудрость лидерства	23
Ритуал первый:	31
Ритуал второй:	46
Ритуал третий:	59
Конец ознакомительного фрагмента.	70

# **Робин Шарма**

## **Большая книга лидера от монаха, который продал свой «феррари»**

LEADERSHIP WISDOM FROM THE  
MONK WHO SOLD HIS FERRARI:  
THE 8 RITUALS OF THE BEST LEADERS BY ROBIN S. SHARMA  
© 1998 by Robin S. Sharma  
© Перевод на русский язык: Комиссарихина Е., 2014

FAMILY WISDOM FROM THE MONK WHO SOLD HIS FERRARI  
© 2001 by Robin Sharma  
© Перевод на русский язык: Полищук В., 2014

DAILY INSPIRATION FROM THE MONK WHO SOLD HIS FERRARI  
© 1998 by Robin S. Sharma  
© Перевод на русский язык: Бродоцкая А., Полищук В., 2014

© ООО «Издательство АСТ», 2015

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

•

Для меня настоящим откровением этой книги стали слова Робина о творчестве. Что такое творчество? Это способность видеть то, чего не видят другие! Дети – прирожденные творцы, потому что они действительно способны видеть то, чего мы, взрослые, не замечаем. Надо только не задуть эту искорку творчества в ребенке, а, наоборот, возвращать ее. Мудрая, глубокая книга о воспитании детей.

*Рик Харрисон, Сидней*

•

Человек ищет собственную уютную норку – вместо того чтобы, реализовав все свои таланты и способности, сделать этот мир лучше. Почему так происходит? От трусости, а еще от незнания, как это сделать. Если вы боитесь действовать – купите эту книгу. Робин Шарма подскажет вам, с чего начать!

*Оксана Паньч, Белоруссия*



Каждая книга Робина Шармы – уникальна. В каждой книге столько мудрости, что порой удивляешься, из какого источника автор черпает это богатство! Рекомендую всем!

*Светлана, 51 год, Кострома*



Каждый человек, прочитав эту книгу, узнает свои собственные ошибки и промахи. Мы все надеемся на то, что жизнь сложится «как-нибудь сама». Но это не так! Наша жизнь, наша семья, все, что нас окружает, – это отражение нас самих. И если мы хотим, чтобы наш мир стал лучше, нам нужно самим вырабатывать в себе нужные качества.

*Джон Макгвайер, Сан-Франциско*



Не ждите, что вам дадут совет, как построить правильные отношения с супругом или воспитать ребенка. Но зато вы узнаете, как воспитать самого себя! Когда вы сами станете ЛИЧНОСТЬЮ, то поймете, как вам вести себя со своими домашними.

*Николай, 33 года, Екатеринбург*



Отличная, вдохновляющая книга! Робин рассказывает, как растить детей в безопасной и здоровой среде. Для этого нужно всего лишь сосредоточиться на индивидуальных качествах ребенка, его способностях и предпочтениях. Робин Шарма рассказывает все это простыми, но удивительно мудрыми словами. Главное – установить доверительные отношения между родителями и детьми. Казалось бы, так просто! Но как это сложно...

*Илакси С. Патель, Индия*



«Люди не протянут тебе руку, пока не завоюешь их сердце». Как это верно! И это работает на 200 процентов! В работе, в семье, в любви и в дружбе – везде! Обращаться надо прежде всего к сердцу, а потом – к разуму. Если бы мы всегда помнили об этом, мы все были бы счастливы!

*Мозес Зудерман, Чикаго*

●

Больше всего меня в этой книге поразило то, что, оказывается, быть честным человеком – выгодно. Действительно, когда не надо врать, все становится намного проще! Мы просто боимся быть честными с собой и с людьми. А ведь без этого ничего хорошего не выйдет!

*Лена Телешева, 18 лет, Муром*

●

Отличная книга, рекомендую ее всем своим знакомым! Что важно для воспитания детей? Самое главное – разговаривать с ребенком и обращать внимание на то, что он любит. А еще – смеяться! Смех мгновенно сокращает дистанцию между людьми. А ведь как важно быть близким со своим ребенком! Прекрасная книга, я посоветовала ее всем своим знакомым, у которых есть дети!

*Саманта Росс, Калифорния*

●

Я понял, что нет неважных решений. Каждое мое решение определяет то, что случится со мной позже. Есть о чем задуматься!

## **Как побеждать. 8 ритуалов успеха в жизни и бизнесе от монаха, который продал свой «феррари»**



### **Рывок к успеху**



Это был худший день в моей жизни.



Я только что вернулся на работу после долгого отпуска, проведённого в горах с детьми (а мне крайне редко удаётся так хорошо отдохнуть с семьёй). Подходя к своему рабочему месту, я увидел двух верзил, которые бесцеремонно копошились в моих документах и просматривали файлы на моём ноутбуке. И наглцов совершенно не беспокоило то, что кто-то может их увидеть!

От вида происходящего вторжения во мне закипел гнев. Моё лицо покраснело, руки тряслись. Наконец один из них меня заметил. С каменным лицом, не выражавшим и намёка на какую-либо эмоцию, он подошел ко мне и сказал фразу, которую я не забуду никогда: «Мистер Франклин, вы уволены и обязаны немедленно покинуть здание. Мы вас проводим». Эффект, произведённый на меня этими словами, можно сравнить с ударом профессионального боксера. Я был нокаутирован.

Так, в одно мгновение, я превратился из вице-президента одной из перспективнейших на континенте компаний по производству программного обеспечения в человека без будущего и без надежды. Вы даже не представляете, как тяжело я воспринял увольнение. Прежде неудачи всегда обходили меня стороной. Эта ситуация была для меня абсолютно новой и непонятной, и я не знал, как с ней справиться.

В колледже у меня было всё: успех в учёбе, красивые девушки, безоблачное будущее. Я был капитаном команды по бегу, президентом класса и даже находил время вести популярную программу о джазе на студенческой радиостанции. Все считали меня необыкновенно одарённым и предвещали великое будущее. Однажды я услышал, как мой старый преподаватель сказал: «Если бы у меня была возможность прожить жизнь ещё раз, то я хотел бы быть Питером Франклином».

Но я хотел бы прояснить: мои таланты не были чем-то врождённым, как считали многие. Истинной причиной моих успехов было трудолюбие и, навязчивое желание – почти мания – побеждать и быть всегда первым. Когда мой отец приехал в эту страну много лет назад, он был всего лишь мигрантом без гроша в кармане. Но он горел желанием обеспечить своей семье спокойную, сытую и счастливую жизнь. Он сменил фамилию и снял для нас трехкомнатную квартиру в престижном районе. И на протяжении сорока последующих лет безустанно работал на заводе за минимальную зарплату. Несмотря на отсутствие образования, мой отец был мудрейшим человеком из всех, кого я знал... До недавнего времени, пока я не встретил самого экстраординарного человека на Земле. Этот человек относится к типу тех людей, о ком вы просто обязаны знать, и я обещаю познакомить вас с ним чуть позже. После этого ваша жизнь уже никогда не будет прежней. А пока я продолжу рассказ о моём детстве.

Отец мечтал дать мне первоклассное образование в первоклассной же школе. Он считал, что это гарантирует успешную карьеру и другие жизненные блага.

Отец твёрдо верил, что хорошее образование является ключом к преуспеванию в жизни. «Неважно, что случится с тобой, Питер, но никто не сможет отнять твоё образование. Знание всегда будет твоим лучшим другом, куда бы ты ни пошёл и что бы ты ни делал» – постоянно говорил он мне во время ужина, после очередного изнурительного четырнадцатичасового рабочего дня на заводе, где он провел большую часть своей жизни. Мой отец был простым, но замечательным человеком.

Он так же был прекрасным рассказчиком, одним из лучших. На его родине старейшины часто изъяснялись притчами, чтобы передать вековые знания своим потомкам, и он привёз эту мудрую традицию в страну, которая стала его новым домом. С того самого дня, когда моя мать неожиданно умерла прямо на кухне, собирая ему в дорогу обед, и до тех пор, пока мы с братом не повзрослели, отец каждый день перед сном рассказывал нам восхитительные и интересные истории, каждая из которых несла в себе жизненный урок. Особенно мне запомнилась история о старом фермере, который перед смертью позвал к себе своих трёх сыновей. «Дети мои, – молвил он, – смерть уже близко, и скоро мои глаза навсегда закроются. Но прежде, чем это

случится, я должен поведать вам один секрет. В поле за нашей фермой лежит великое сокровище. Копайте глубоко и вы никогда не будете знать нужды».

Когда фермер умер, его сыновья ринулись в поле и принялись копать. Они рыли без устали с рассвета до заката на протяжении многих дней. Не осталось и клочка невспаханной земли. Они вложили в это дело всю энергию своей молодости – до последней капли. Перекопав всё поле и не найдя ничего, они сдались, ругая себя за то, что попались на такой очевидный обман. Они постоянно задавались вопросом, зачем отец так жестоко их одурачил? Но когда пришло время собирать урожай, он был настолько обильным, что вся деревня удивлялась. Три сына фермера быстро разбогатели и действительно никогда больше не нуждались в деньгах.

Так, благодаря своему отцу, я узнал силу самоотверженности, упорства и трудолюбия. В колледже я посвятил дни и ночи усердной учёбе, чтобы быть в числе лучших студентов и оправдать надежды моего отца. Я выигрывал все возможные стипендии и гранты, и с любовью каждый месяц посылал своему стареющему отцу деньги, в том числе и часть зарплаты, которую получал на подработках. Так я хотел выразить свою благодарность за всё то, что он сделал для меня. После колледжа мне сразу предложили прибыльную должность менеджера в *Digitech Software Strategies* – компании, куда мог попасть не каждый. Я мечтал работать в сфере высоких технологий, и моя мечта осуществилась.

Это была на удивление успешная фирма. Эксперты предсказывали, что она еще долго будет расти космическими темпами. Я был счастлив и горд оттого, что стал частью этой великолепной команды. Вступив в должность, я принялся вкалывать по восемьдесят часов в неделю, чтобы доказать, что не зря ем свой хлеб. Тогда у меня не было даже и мысли, что семь лет спустя эта самая компания, которая так тепло меня приняла, унижит меня так, как не унижал никто.

Первые годы работы были просто замечательными. Я завёл хороших друзей, быстро учился новому и с легкостью продвигался вверх по карьерной лестнице. Я стал общепризнанным любимчиком-суперзвездой, молодым человеком с острым, как лезвие, умом. Я знал, что значит трудолюбие, и был по-настоящему предан компании. И хотя никто не учил меня, как управлять людьми, мне доверяли все более и более ответственные должности.

Однако лучшее, что случилось со мной за время работы в *Digitech Software Strategies*, была встреча с Самантой – женщиной, которая впоследствии стала моей женой. Она была успешным молодым менеджером, со сногсшибательной внешностью и впечатляющими умственными способностями. Мы встретились на Рождественской вечеринке, а дальше всё произошло само собой, и мы проводили вместе все свободные минуты (которых нам, конечно, никогда не хватало). С первого дня нашего знакомства Саманта стала моей самой преданной поклонницей. Как никто другой, она верила в мои таланты и способности. «Питер, ты станешь генеральным директором, вот увидишь» – постоянно повторяла она мне, улыбаясь. «Я знаю, у тебя есть всё, что для этого нужно». К сожалению, другие так не считали. Хотя кто знает?...

Генеральный директор *Digitech Software* управлял компанией как диктатор. Это был безнравственный выскочка, дорвавшийся до власти. С его самомнением могло посоперничать разве его раздутое до невероятных пределов жалование. На первых порах он вёл себя со мной вежливо и сдержанно, соблюдая деловой тон. Лишь только он прослышал о моих талантах и амбициях, как он сразу стал со мной холоден и предпочитал общаться с помощью коротких служебных записок. Саманта часто отпускала шуточки в его адрес, но это не отменяло того факта, что в его руках были полномочия и реальная власть. Возможно, ему казалось, что если я войду в состав руководства, то на моем фоне он будет выглядеть жалко. Или же я напомнил ему себя самого в молодые годы – и ему это явно не понравилось.

Справедливости ради нужно признать, что и у меня были свои недостатки и слабости. Прежде всего – взрывной темперамент. Стоило кому-то прийти с плохими новостями в неудачное время, как я впадал в неконтролируемую ярость. Я не знаю, откуда это во мне, но опре-

делённо это было ужасным качеством для делового человека. И хотя я считаю себя сдержанным человеком, все же в вопросах управления я бывал слишком груб. Как я уже говорил, я никогда не учился управлению, не проходил никаких лидерских тренингов и руководствовался только своими инстинктами. Мне всегда казалось, что не все сотрудники в команде разделяют мои взгляды на общее дело и желание достичь идеального результата. Это вызывало у меня недовольство. Я постоянно кричал на подчинённых, брал на себя больше ответственности, чем мог понести. Я знал, что нужно создавать в коллективе дружескую атмосферу, поддерживать командный дух, мне просто некогда было заниматься этими вопросами. Я чувствовал себя как моряк в тонущей лодке, который, вместо того, чтобы заделать брешь, вычерпывает прибывающую воду. Я был слишком заиклен на стремлении к совершенству.

И вот наступил черный день моего увольнения. Последующие месяцы были поистине худшими в моей жизни. Я благодарю Господа за то, что со мной были Саманта и дети. Они делали всё возможное, чтобы поднять мне настроение и смягчить горечь от провала. За эти месяцы безделья я по-настоящему осознал, что наше чувство собственного достоинства и самоосознания очень зависит от того, чем мы занимаемся. Когда мы знакомимся с кем-то на вечеринке, мы неизбежно спрашиваем: «Чем ты занят по жизни?» или «Кем работаешь?». Во время еженедельных игр в гольф мои напарники всегда спрашивали: «Какие новости на работе, Питер?». Даже швейцар, встречая меня на пороге нашего элитного небоскреба, всегда из вежливости интересовался, как идут дела в офисе. Теперь, когда я стал безработным, мне было нечего ответить на все эти вопросы.

Уже не было того молодого человека, полного различных идей, который вставал рано утром, чтобы собраться и отправиться на работу. Я превратился в лентяя, просыпающегося около полудня, моя комната стала мрачным хранилищем пустых бутылок из-под пива, пачек сигарет и упаковок от фастфуда. Я перестал читать бизнес-журналы и перешёл на дешёвые детективные новеллы и прочий мусор. Я был слишком слаб, чтобы бороться с реальностью. Я не хотел тратить силы на то, чтобы усердно думать или пытаться что-то изменить. Моя боль была почти физической, тело меня не слушалось, я вконец обессилел. Мне казалось, что я больше не способен ни на что, кроме как лежать целыми днями в тёплой, уютной кровати.

Но однажды раздался телефонный звонок. Звонил мой старый друг из колледжа, который за эти годы успел заработать репутацию одного из лучших умов в индустрии программного обеспечения. Он сообщил, что только что бросил работу ведущего программиста в одной крупной компании и теперь собирается открыть свою собственную фирму. Я до сих пор помню, как он рассказал мне о том, что у него есть «замечательная идея», которая позволит создать совершенно новое программное обеспечение, и единственное, что ему нужно – это партнёр, которому он мог бы доверять, и первым делом он подумал обо мне. «Это великолепный шанс, чтобы создать нечто великое, Питер», – сказал он, с присущей ему уверенностью и чувством энтузиазма. «Ну же! Будет весело!»

Меня одолели сомнения. Мне не хватало решительности согласиться. Начинать новый бизнес – это всегда непросто, особенно в сфере высоких технологий. Что, если у нас ничего не получится? На том момент у меня была очень сложная финансовая ситуация. Будучи вице-президентом в *Digitech Software*, я получал много денег и вел жизнь, о которой мой отец и мечтать не мог. Я водил BMW новой модели, в то время как у Саманты был свой собственный мерседес. Дети учились в частной школе, а лето проводили в престижных лагерях. Абонемент моего гольф-клуба стоил дороже, чем годовой доход многих моих друзей. Теперь же у меня только копились счета, и мы вынуждены были отказаться от многих благ. Словом, не лучшее время мечтать о собственном бизнесе.

Но другая часть меня напомнила мне о том, что всегда говорил мой мудрый отец: «Ничто не способно одолеть тебя, пока ты сам не сдашься». Мне нужно было использовать эту возможность, чтобы выбраться из мрачного состояния, поглотившего мою жизнь. Мне как воздух

была необходима причина просыпаться по утрам. Я должен был вернуть то состояние целеустремлённости и уверенности, которое было у меня во времена колледжа, когда я верил в свои силы и мир казался мне полным неограниченных возможностей. Я был достаточно мудр и знал, что жизнь время от времени преподносит нам неожиданные подарки. Интуиция подсказывала, что успех приходит к тем, кто может его распознать и принять. И я ответил согласием.

Мы дали нашей фирме громкое имя *GlobalView Software Solutions* и открыли маленький магазин в промышленном комплексе. Я был генеральным директором, а мой друг-партнёр – самопровозглашённым председателем. Мы не могли позволить себе нанять помощников или купить новую мебель. Но у нас была великолепная идея. Итак, мы стали продвигать наше новое программного обеспечение. Удача улыбнулась нам: продукт оказался востребованным. Вскоре к нам пришла работать Саманта, мы смогли нанять других сотрудников. Наши инновационные продукты стали продаваться феноменальными темпами, и прибыль быстро взлетела до невероятных показателей. За первый год нашей деятельности журнал *Business Success* внес нас в список самых быстроразвивающихся компаний страны. Мой отец гордился нами. И хотя ему к тому времени было уже восемьдесят шесть, я до сих пор помню, как он принёс нам в офис корзину с фруктами, чтобы отпраздновать наши успехи. Слёзы счастья стекали по его щекам и, глядя на меня, он сказал: «Сынок, если бы твоя мать была жива, она бы порадовалась за тебя».

Это было одиннадцать лет назад. Наша фирма росла стремительными темпами. *GlobalView Software Solutions* теперь стоила два миллиарда долларов, на нее работали две с половиной тысячи сотрудников. У нас было восемь представительств по всему миру. В прошлом году мы купили новый международный комплекс класса люкс, где были производственные помещения с новейшим оборудованием, три бассейна, каждый из которых по размерам был способен принять на себя проведение олимпиады, и зал-амфитеатр для проведения встреч и прочих корпоративных мероприятий. Мой партнёр отошел от дел, и я никогда не знал, где он – то ли проводит время в свое удовольствие на личном острове в Карибском море, то ли покоряет горы в Непале. Саманта оставила управление компанией несколько лет назад, чтобы удовлетворить свою страсть к писательской деятельности. Что касается меня, то я до сих пор генеральный директор, и несу на своих плечах непомерную ответственность. Работа полностью поглощает моё время. Наша компания обеспечивает работой двадцать пять сотен человек, и наша продукция приносит пользу тысячам людей по всему миру.

К сожалению, мой отец умер через два года после того, как мы начали свое дело, и хотя он предсказывал нам грандиозный успех, навряд ли он мог представить наше сегодняшнее положение. Я скучаю по нему, но учитывая все мои обязанности, у меня немного времени вспоминать прошлое. Я до сих пор работаю около восьмидесяти часов в неделю. За этот год у меня не было ни выходных, ни отпусков. Я остался таким же настойчивым, трудолюбивым и упорным, как в тот день, когда впервые переступил порог *Digitech Software Strategies*. Я по-прежнему пытался взвалить на свои плечи всю возможную ответственность и пытался проконтролировать все мелкие вопросы в нашей гигантской компании. Я знал, что это было моей слабостью, которая мешала бизнесу. Все изменила одна-единственная встреча с человеком, который стал моим учителем.

Надо сказать, что все наши успехи никак не повлияли на мой невыносимый характер. По мере того, как наш бизнес развивался, а нагрузка увеличивалась, я становился все более раздражительным и грубым.

Несмотря на то, что я стоял у истоков компании, у меня до сих пор были проблемы с управлением и мотивацией сотрудников. Конечно, подчинённые слушались меня. Но они делали это не от большого желания. Просто я был их боссом. У них не было истинной преданности компании и делу. Они выполняли поручения скорее из страха, чем из уважения. Я осознавал, что людьми управляю не я, а мое положение – и поверьте, это было весьма неприятным открытием.

Но позвольте мне рассказать немного больше о трудностях, с которыми я столкнулся как лидер быстро развивающейся компании. Несмотря на расширение нашего бизнеса, командный дух падал. До меня доходили слухи о том, что мы расширяемся слишком быстро и компании важнее прибыль, чем свои рабочие. Одни жаловались на то, что их тяжелый труд не оплачивается как следует и компания не обеспечивает никаких социальных льгот. Другие были недовольны раздутым бюрократическим аппаратом, без которого расширение было невозможно. Все находились в состоянии какого-то стресса. В коллективе не было доверия, продуктивность упала, а творческий подход и инициативность исчезли как класс. И насколько мне было известно, все в организации считали, что всему виной один человек. Я. Казалось, что я просто не создан для того, чтобы быть лидером и управлять людьми.

Хотя *GlobalView Software Solutions* продолжала расти, наши рыночные показатели упали, а это предсказывало кризис – первый за много лет. Несмотря на высокие продажи, мы начали терять долю на рынке. Наши сотрудники уже не были так вдохновлены, как в прежние дни, и совсем не пытались проявлять инициативу. Наша продукция уже не могла похвастаться стильным дизайном и уникальностью. Проще говоря, людям было уже всё равно, что происходит с компанией. И я знал, что если ничего не изменить, эти настроения приведут к краху нашей фирмы.

Я повсюду видел признаки всеобщей апатии. Офисы работали неорганизованно, сотрудники постоянно опаздывали. Рождественские корпоративные вечеринки проходили вяло и безынтересно. Сотрудники лишь создавали видимость работы и не проявляли никаких инициатив. Этот дух равнодушия и безответственности проник и на наш новый завод, и его ещё недавно сверкающие этажи стали тёмными, заваленными мусором и грязью.

Но всё это изменилось самым невероятным образом. *GlobalView Software Solutions* снова стала компанией мечты. И теперь я знаю, что мы станем ещё лучше. Что же произошло? Наша организация преобразилось благодаря одной весьма специфической формуле управления, которую подсказал мне один замечательный человек. Эта простая, но очень мощная и экстраординарная система вернула то рвение, с которым наши сотрудники работали в начале пути, и вдохновила нас на достижение ещё больших высот. Продуктивность возросла в разы, наша прибыль взмыла ввысь, подобно ракете. Реальность превзошла наши самые несбыточные мечты. Теперь наши сотрудники стали глубоко преданными компании и разделяли мои взгляды на её будущее. Мы заработали как динамичная и высокопрофессиональная команда. И самое главное, люди полюбили свой труд! Они приходили на работу с удовольствием, а для меня, в свою очередь, удовольствием стало сотрудничество с ними. Мы поняли, что открыли нечто потрясающее, и теперь готовились к великим свершениям. Я появился на обложке выпуска журнала *Business Success* с простым заголовком: «Чудо *GlobalView*: как одна компания стала великой».

Так что это было за чудо, и какая волшебная формула управления сделала меня знаменитостью в бизнес сообществе? Кем был тот мудрый советник, который открыл мне глаза, и чьи идеи полностью изменили организацию нашей компании и показали, как быть тем самым лидером, который так нужен в сложные времена? Я абсолютно уверен, что ответы на эти вопросы изменят ваши взгляды на управление и на вашу жизнь в целом. Пришло открыть вам секрет, который полностью преобразил мою жизнь.

## Монах в моём розарии



Это была самая нелепая сцена в моей жизни.

Мне и сейчас плохо верится, что все это происходило на самом деле. Я только что вернулся с еженедельного совещания. Неделя начиналась не самым лучшим образом: мы обсуждали кризис, грозящий *GlobalView*. Менеджеры, как обычно, выступали со своими докладами относительно дел в компании. Один из них сказал, что некоторые из наших ведущих программистов планируют оставить фирму и пойти на работу в мелкие конторы, где их усилия и навыки будут оценены по достоинству. Он также заметил, что отношения между сотрудниками и руководителями отделов заметно ухудшились и стали очень напряжёнными. «Они нам больше не доверяют», — хмуро констатировал он.

Другой менеджер добавил: «Дело не только в этом. Мы перестали работать как команда. Пока мы только набирали темп, люди помогали друг другу и их действительно заботило качество сделанной работы. Я до сих пор помню, как накануне сдачи крупного заказа каждый старался работать усерднее. Мы задерживались порой до самой ночи. Даже были случаи, когда программисты и менеджеры помогали подготовить продукцию к отправке, прежде чем её начнут грузить в фургоны. Теперь же каждый сам за себя. Просто невозможно работать в такой атмосфере».

И хотя во время совещания мне удалось сохранить непривычное для меня спокойствие, стоило мне выйти за дверь, как я сразу сломался. Напряжение последних месяцев убивало меня. Я знал, что должен что-то прямо сейчас мне необходимо что-то предпринять, чтобы остановить выйти из полосы неудач, в которую попала наша процветающая до недавнего времени компания. Но я совершенно не представлял, с кем советоваться и что делать. Можно было бы нанять команду профессиональных консультантов, которые бы предложили список быстрых решений, способных залатать дыры в текущей ситуации. Но проблема коренилась глубже: нужно было разобраться, куда пропал энтузиазм сотрудников и почему каждый ждет выходных как манны небесной. После совещания мне стало так дурно, что я едва дополз до своего кабинета: пот стекал по лицу, я еле дышал. Я чуть не упал: секретарша едва успела подхватить меня. Она уложила меня на кожаную кушетку прямо в моём заставленном книжными шкафами офисе и спросила, вызвать моего личного доктора или же скорую помощь? У меня не было даже сил отвечать. Помню, я где-то читал, что в таких случаях нужно в первую закрыть глаза и думать о чем-нибудь приятном, чтобы сбросить напряжение... Так я и сделал.

Едва мне удалось расслабиться, как громкий звук заставил меня вздрогнуть. Казалось, будто кто-то кинул камень в одно из окон офиса. Я в гневе вскочил на ноги и подбежал к центральному окну, чтобы застигнуть виновника, но не увидел никого. Видимо, из-за стресса разыгралось воображение... Я медленно добрался до кушетки, но как только я лег, звук повторился — и в этот раз он был гораздо громче. «Кто бы это мог быть?» — недоумевал я, размышляя, не следует ли крикнуть секретарше, чтобы вызвала охрану. «Вероятно, очередной невольный программист испытывает мои нервы». Моё раздражение стало ещё сильнее из-за того,

что меня так нагло побеспокоили. Я снова рванулся к окну, и в этой раз мне повезло: посреди цветущих розовых кустов я заметил человеческую фигуру.

Я прищурился и взглянул более внимательно: увиденное меня потрясло.

Под окнами стоял необычный молодой человек, в багряных одеждах, наподобие тех, которые я видел на тибетских монахах во время путешествия в эту экзотическую страну более десятилетия назад. Лучи солнца освещали красивое лицо незнакомца, а его одеяние развевалось на лёгком ветру, придавая ему загадочный, почти неземной вид. На его лице сияла широкая улыбка. Он был обут в сандалии на босу ногу.

Убедившись, что это не галлюцинация перетрудившегося генерального директора, чья компания потихоньку движется к краху, я в ярости погрозил ему кулаком. Молодой человек не шевельнулся. Он остался в прежней позе и продолжал улыбаться. Затем он приветливо помахал мне. Подобного неуважения я уже вынести не мог: этот клоун пробрался на мою частную собственность, портит мой розарий и нагло издевается, пытаясь выставить меня дураком! Я немедленно приказал Ариэль (так зовут мою секретаршу) вызвать охрану. «Пусть они живо приведут нашего странного гостя ко мне в кабинет! – скомандовал я. – Ему нужно преподать урок, да такой, которого он вовек не забудет!».

Через несколько минут четыре охранника уже стояли в дверях моего кабинета. Один из них держал нарушителя, который похоже совсем не сопротивлялся. Удивительно, но молодой человек по-прежнему улыбался и излучал силу и спокойствие. Он будто вовсе не был озабочен тем, что его поймали и привели в офис. И хотя незнакомец не произнес ни слова, я испытал странное ощущение, что нахожусь в присутствии очень умного человека. Я мог сравнить это ощущение лишь с тем, что чувствовал, когда находился рядом со своим отцом. Моя интуиция подсказывала, что молодой человек умен не по годам. Его глаза светились мудростью.

Многолетний опыт бизнесмена говорил мне, что по глазам можно многое узнать о человеке. Можно увидеть в них искренность, уверенность, беспокойство, ложь, если только потратить время на их изучение. Глаза этого молодого человека свидетельствовали о незаурядном уме и – любви к приключениям. Они горели страстью к жизни, в них словно отражалось солнце. Пристально рассматривая незнакомца, я заметил, что его причудливое рубиново-красное одеяние было покрыто великолепным вышитым орнаментом. Да, и несмотря на то, что мы находились в помещении, молодой человек не снимал капюшон. Это придавало ещё больше загадочности его и без того примечательной наружности.

– Кто ты и почему бросал камни в моё окно? – спросил я. Мне становилось всё жарче, ладони вспотели ещё сильнее.

Молодой человек продолжал молчать, а его полные губы по-прежнему улыбались.

Он лишь сложил руки в молитвенной позе, приветствуя меня, словно индийский йог.

«Этот парень – просто нечто! Сначала он забрался в мой розарий – единственное место, где я могу отвлечься от проблем. Затем кидает камни в окно, загоняя мою душу в пятки. А теперь, окружённый четырьмя здоровенными охранниками, которые в мгновение могут уложить его, он пытается играть со мной в игры!» – подумал я.

– Послушай, парень, я не знаю, кто ты и откуда, и честно скажу, меня это не волнует! – воскликнул я. – Ты, конечно, можешь и дальше стоять в своей дурацкой хламиде и улыбаться, как идиот – только знай, что я собираюсь вызвать полицию. Может, будешь так любезен прервать свой обет молчания, которым вы, монахи, так славитесь, и объяснишь, какого черта ты забрался в мой сад?

– Я здесь, чтобы помочь тебе стать настоящим лидером, Питер, – ответил молодой человек на удивление твердым голосом. – Я – тот, кто знает, что нужно сделать, чтобы твоя компания снова встала на ноги и вышла на мировой рынок.

«Как он узнал моё имя? Он, однако, опасный человек! К счастью, здесь охрана», – подумалось мне. И что за чушь он несет про лидерство и мировые рынки? Если этот шут – всего

лишь какой-нибудь консультант, вырядившийся монахом, чтобы обескуражить меня и страсти побольше денег за свои услуги, то он явно выбрал неудачный способ. Мог бы не утруждаться, а прислать предложение по факсу, как прочие недоделанные «кризис-менеджеры», чьи заведомо убыточные проекты гарантируют им досрочное увольнение.

– Ты ведь совсем не догадываешься, кто я, Питер? – спросил он дружелюбно.

– Нет, представь себе, не догадываюсь. И если ты сейчас же мне не скажешь, то я собираюсь спустить твой за..., извиняюсь, тыл, вниз по лестнице на парковочную площадку! – резко пригрозил я.

– Смотрю, ты не изменил свой нрав, Питер. – засмеялся он. – Над этим нужно будет поработать. Наверяд ли он помогает тебе добиться преданности твоих сотрудников. И поверь, он значительно портит твою игру в гольф, которая, если честно, и без того не особо хороша, – добавил он, расхохотавшись ее громче.

– Да ты хоть представляешь, заносчивый подлец, с кем разговариваешь!? – вскипел я. – Как смеешь ты упрекать меня за характер? И откуда тебе знать о моей игре в гольф? Если, конечно, ты не следил за мной повсюду. Я определённо сдам тебя полиции! Это очень серьёзные обвинения, знаешь ли – кричал я в бешенстве, невзирая на то, что загадочный незнакомец был намного выше среднего роста и в отличной физической форме.

Тогда молодой человек сделал то, что меня буквально ошеломило. Он порылся в своих алых одеждах, вытащил позолоченный мяч для гольфа и стал высоко побрасывать его, явно ожидая, что я включусь в игру.

– Думаю, ты бы хотел вернуть его себе, – молвил он, бросая его мне.

Я в изумлении смотрел на эту круглую вещицу в своей руке. На мяче для гольфа была надпись: «Джулиану – человеку, который добился всего, в честь пятидесятилетия». И подпись: «Твой друг навсегда, Питер». Где странный молодой человек раздобыл этот мяч? Когда-то несколько лет назад я подарил его Джулиану Мэнтлу, своему бывшему напарнику по гольфу.

Джулиан был легендой в мире бизнеса и одним из немногих моих друзей, с кем тесно общался на протяжении многих лет. Человек с блестящим умом, он прославился как один из лучших адвокатов страны. В отличие от меня, он уже родился богатым: его дед был видным сенатором, а его отец известным федеральным судьёй. Подготовленный к успеху ещё с раннего детства, Джулиан стал гордостью Гарвардской Школы Права, по окончании которой, как и ожидалось, получил престижную должность в преуспевающей юридической фирме.

Всего за несколько лет он стал самым знаменитым и востребованным юристом страны. В списке его клиентов значились многомиллиардные корпорации, известные спортивные команды и даже члены правительства. На пике карьеры он собрал команду из восьмидесяти пяти талантливых адвокатов и выиграл целую череду безнадежных дел. Я искренне восхищался им. Со своим семизначным доходом он мог позволить себе все, о чём можно было мечтать: поместье в районе, где жили одни знаменитости; личный самолёт; летний особняк на тропическом острове; и наконец, самое ценное в его коллекции – блестящий красный «феррари», вечно припаркованный так, чтобы его могли видеть все, кто идет мимо. Однако, как и у прочих смертных, у Джулиана были свои недостатки.

Он работал как одержимый, регулярно просиживал за делами всю ночь и лишь под утро отдыхал несколько часов на кушетке в своём по-королевски обставленном офисе, а затем снова погружался в повседневную рабочую суету. И хотя я любил играть с ним в гольф, из-за его занятости встречались мы крайне редко. Я уже наизусть знал слова его ассистента: «Мне жаль, мистер Франклин, но мистер Мэнтл снова пропустит партию из-за чрезвычайной ситуации, которая случилась в одном из его дел. Он приносит вам свои извинения». Этот человек постоянно отдалялся от меня – да и не только от меня. С годами он растерял почти всех близких людей, и самое печальное – в том числе и свою некогда прекрасную жену.



Порой мне казалось, что Джулиан хочет расстаться с жизнью или нечто в этом духе. Он ведь не только выкладывался по полной на работе, но и прожигал жизнь на полную катушку. Он был известен как своими ночными поездками по лучшим ресторанам города в компании молодых и сексуальных моделей, так и пьяными выходками, обычно заканчивающимися драками. Каждую потасовку с его участием на следующее же утро с удовольствием смаковали газеты. Джулиан Мэнтл просто загонял себя в могилу, несмотря на то, что, по его словам, был полон жизни. Это видно было не только мне: все его коллеги знали об этом, да он и сам, думается, знал о себе эту печальную правду.

С чувством нарастающей тревоги я наблюдал, как Джулиан постепенно увядал и погружался в депрессию. В свои пятьдесят три он выглядел почти на восемьдесят. Постоянный стресс, огромное напряжение и разгульный образ жизни полностью подорвали его здоровье. Его лицо превратилось в сгусток морщин. Полночные ужины в дорогих французских ресторанах, толстые кубинские сигары, литры коньяка – всё это привело к тому, что он безбожно растолстел и обрюзг. Он постоянно жаловался, что ему надоела непроходящая усталость. Его знаменитое чувство юмора изменило ему, он смеялся крайне редко и совсем перестал играть в гольф – хотя когда-то обожал этот вид спорта. Он был настолько поглощен работой, что почти не звонил мне. Я не обижался, потому что знал: он, как и я, все еще дорожит нашей дружбой. Просто у него уже не оставалось сил.

А затем с великим Джулианом Мэнтлом случилась трагедия. Это был самый обычный понедельник, шло заседание суда, где Джулиан защищал интересы одного из своих лучших клиентов – корпорации *Air Atlantic*. В самый разгар своего выступления он вдруг схватился за сердце и упал. Под отчаянные крики своего помощника и под щелчки фотокамер присутствующих журналистов, ему оказали первую помощь и отправили в больницу, где у него диагностировали сильный сердечный приступ и направили в кардиологическое отделение. Доктора сказали, что Джулиан был ближе к смерти, чем кто-либо из их пациентов. Но Джулиан выжил: он всегда был борцом. Этот печальный инцидент полностью изменил Джулиана. Уже на следующий день после выхода из больницы, он объявил о том, что навсегда завязывает со своей практикой адвоката. До меня доходили слухи, что он собирается в экспедицию в Индию. Одному из своих партнёров Мэнтл сказал, что его волнуют некоторые вопросы и он надеется, что эта древняя земля, где люди веками собирали мудрость, поможет ему найти ответы на них. Джулиан продал своё поместье, свой самолёт и даже свой личный остров. Но самой большой неожиданностью стала продажа его ненаглядного ««феррари»», с которым он, казалось, просто не способен расстаться.

Так, что, глядя на этот золотой мяч, я никак не мог взять в толк, откуда он у этого молодого незнакомца в монашеском одеянии, который стоял посреди моего офиса и по-прежнему улыбался из-под своего капюшона.

– Где ты достал это? – спросил я тихо. – Я подарил его своему лучшему другу на юбилей. Это было несколько лет назад.

– Я знаю это, – ответил мой гость. – Как и то, что твой друг вполне оценил подарок.

– Откуда такая осведомленность? – упорствовал я.

– Потому что я и есть тот самый Дорогой друг. Я Джулиан Мэнтл.

## Чудесное превращение



Услышанное меня поразило. Неужели этот молодой человек в расцвете сил действительно тот самый Джулиан Мэнтл, переживший такой жизненный кризис, которого не выпадало на долю никого из моих знакомых? И если это он, то как ему удалось так поразительно измениться внешне? Я знал, что Джулиан продал своё поместье, свой летний особняк и даже свой любимый красный «феррари». Я знал, что он отказался от всех привилегий бизнес-элиты и отправился в паломничество в Гималаи с какой-то фанатичной идеей в поиске ответов на терзавшие его вопросы. Но ведь очевидно, что простое путешествие в это древнее и загадочное место не могло так сильно и неузнаваемо изменить человека! Тем более того, кто чуть не «сыграл в ящик» от своей непосильной работы.

Абсурд происходящего заставил меня запаниковать. Мой разум стал лихорадочно перебирать другие возможные объяснения происходящего. Быть может, это ловкий розыгрыш, устроенный одним из моих не до конца повзрослевших менеджеров, чтобы добавить веселья в эту напряжённую рабочую неделю? Или же этот молодой человек был шпионом, которого заслали конкуренты, чтобы узнать, насколько плохо у нас идут дела?

Возможно, этот нарушитель в одежде монаха был буйным пациентом психбольницы и представлял серьёзную угрозу. Однако прежде, чем я смог оценить эти варианты более подробно, молодой человек заговорил.

– Питер, я знаю, тебе сложно поверить, что это действительно я. На твоём месте я бы тоже засомневался. Всё, чего я прошу, – это капельку веры в то, что в этой жизни порой случаются чудеса. Ведь я пришёл сюда не просто так.

– И зачем же ты пришел? – спросил я, все еще до конца не понимая, кто стоит передо мной.

– Я знаю: у тебя серьёзные проблемы, Питер, и я здесь, чтобы помочь тебе. Если то, что я услышал, вернувшись из Гималаев, о *GlobalView* – правда, то ты просто обязан выслушать меня – у тебя нет другого выхода. Я знаю, как наладить твой бизнес и вернуть успех. Я знаю, как заполучить самых верных, преданных и вдохновлённых сотрудников из любой компании-конкурента. Эти знания передал мне один просвещенный человек, которого я встретил высоко в горах. Эта вечная мудрость неизвестна здесь, на Западе. Тем не менее, это знание столь глубоко и могущественно, что с его помощью твоя компания преобразится, а доходы взлетят до небес.

Во мне разгорелось любопытство.

– Продолжай, – сказал я.

– Мудрость, которой я пришёл поделиться с тобой, заключается в уникальной и очень эффективной системе. Следуя надежному плану, ты сможешь просто расслабиться и наблюдать, как твоя компания расцветает. Ты не представляешь, насколько исключительна эта система. Отбрось все сомнения! Действуй – и твой бизнес станет успешным, как никогда прежде. Дела пойдут в гору; продуктивность работы, настрой компании – все это изменится:

твои подчиненные будут буквально фонтанировать идеями. Твоя команда снова начнёт работать слаженно и целеустремленно. Тебе не придется больше беспокоиться о прибыли.

– Бесспорно, это заслуживает внимания – ответил я. – Но прежде всего, ответь мне на один вопрос. Предположим, ты действительно Джулиан – хотя пока что это весьма сомнительно – но почему ты одет как бродячий монах? Джулиан Мэнтл, которого я знал, не надел бы что-то дешевле, чем Армани.

– Справедливый вопрос, мой друг, – ответил он, озорно прищурившись – и я сразу узнал фирменную улыбку Джулиана. – Не возражаешь, если я начну с самого начала?

– Я весь во внимании, – предчувствуя интересную историю, я устроился поудобнее в своем мягком кожаном кресле.

И странный посетитель стал рассказывать. В мельчайших деталях он поведал о взлёте и падении легендарного Джулиана Мэнтла, о блестящих студенческих днях в Гарвардской Школе Права, о своем беспрецедентном успехе судебного адвоката, выигравшего одно из самых сложных корпоративных дел в стране. Он откровенно говорил о своих победах и поражениях. О своих мечтах и страхах, о своём распавшемся браке и сердечном приступе, чуть не убившем его. Он даже вспомнил о моей неважной игре в гольф – но прибавил, что все эти годы ему очень не хватало наших встреч на поляне для гольфа.

– Это были действительно прекрасные времена, – прервал его я, все больше удоставляясь в том, что этот молодой незнакомец, одетый в наряд мудреца, действительно Джулиан Мэнтл, мой давно потерянный друг. Ведь кто, кроме него, мог ещё мог знать все эти подробности? Я встал и подошёл к нему.

– Джулиан, так это действительно ты? – переспросил я извиняющимся голосом.

– Это я. И мне так приятно вновь встретиться с тобой спустя все эти годы. Этот мяч для гольфа – твой подарок на моё пятидесятилетие – значит для меня очень много.

Я был так рад его видеть! Мы обнялись, как только могут старые друзья, и начали вспоминать былые дни нашей славы. Но в глубине души меня терзал червяк сомнения. Ведь я так и не нашел рационального объяснения удивительному молодому виду Джулиана!

Он предугадал мой вопрос:

– Хочешь узнать секрет моей молодости? – спросил он, демонстрируя свое знаменитое чутье.

Его губы изогнулись в ухмылке.

– Прекращай издеваться надо мной, Джулиан. Сначала объявляешься без предупреждения в дурацком монашеском наряде, кидаешь камни в окно моего офиса, пугая меня до смерти – а ведь денек и без того начался хуже не придумаешь! Затем ошарашиваешь, говоря, кто ты есть на самом деле – и, наконец, предлагаешь чудодейственный способ спасения моей компании от краха! Но при этом ты даже не потрудился объяснить, каким образом тебе удалось вернуть молодость? Ты ходишь по острию ножа, Джулиан! – буркнул я с притворным раздражением.

– После того сердечного приступа я решил полностью изменить свою судьбу. Ты ведь слыша, о том, что я избавился от поместья, летнего особняка и других моих «игрушек»?

– Мог хотя бы оставить свой «феррари», Джулиан. Это была потрясающая машина. До сих пор помню как ты летал на ней повсюду с эффектной блондинкой, с которой ты в то время встречался, и как её волосы развевались на ветру.

Джулиан улыбнулся на мгновение.

– Та, что любила розовые мини-юбки?

– Она самая.

Затем он серьёзно задумался.

– Если я действительно хотел открыть что-то совершенно новое, мне нужно было обрвать все узы прежней жизни. Я обожал свой «феррари», но я знал, что с ним нужно расстаться.

Иначе это было бы похоже на то, как если бы я пытался уплыть в море на лодке, привязанной к причалу. Поэтому я продал всё, что связывало меня с прежней разгульной жизнью, и отправился в Индию. Я всегда считал, что только в этой стране могу найти истину.

Джулиан описал свои странствия по просторам этой огромной страны в поисках знания, которое могло бы сделать его жизнь более счастливой и гармоничной. Иногда он путешествовал поездом, иногда на велосипеде, а иногда просто шагал пешком. Он посетил древние храмы и обучался у уважаемых мудрецов. Он встречал и других людей, ищущих ответы на духовные вопросы; с некоторыми из них его соединили крепкие узы дружбы. Но в начале его пребывания в Индии мудрость, которую он искал, ускользала от него. Но Джулиан не падал духом и продолжал поиски истины, пока, наконец, не услышал об общине монахов-отшельников, живущих высоко в Гималаях.

Согласно легенде, эти монахи, известные как Великие Мудрецы Сиваны – на их языке Сивана означает «оазис просветления», – смогли открыть необычную систему, которая позволяла человеку найти свое призвание как в личной, так и в профессиональной жизни. Найти этих монахов оказалось не так-то просто.

– Многие пытались отыскать их, – сказал Джулиан. – Люди бизнеса искали их, чтобы научиться выгоднее торговать. Другим были нужны уроки лидерства, чтобы обрести уверенность в себе. Но вершины Гималаев смертельно опасны, и в этой погоне за неуловимыми мудрецами многие заплатились жизнью.

Но Джулиан не привык пасовать перед опасностью. Он проигнорировал предупреждения и, полный решимости найти Сивану, начал свой подъём. Много дней и ночей он добирался до величественных гималайских вершин. Сначала путь его лежал по проторенным дорогам предгорий, но с каждым шагом подъем становился все круче, а тропы – запутанней. Он шел вперед, надеясь, что дорога приведет его к обители Великих Мудрецов.

Он рассказал мне, что время, проведённое в абсолютном одиночестве, позволило осмыслить, чем на самом деле была его прежняя жизнь – и чем она могла бы быть.

– Меня всю жизнь поглощала работа, мне никогда не хватало времени задуматься о главном. Лишь теперь я понимаю, что способность к размышлению и сосредоточению – одно из самых важных деловых качеств. Тогда я еще не знал, что в мире, где правит информация, идеи являются залогом успеха. А наиболее эффективен в этом мире тот, кто способен эффективно мыслить. – объяснял Джулиан. – Время, проведенное в одиночестве в этих горах, стало временем моего преображения.

Впервые за свою жизнь, Питер, я начал осознавать, кто я есть на самом деле и кем я был до этого.

Чем выше Джулиан поднимался в горы, тем больше сказывалась усталость. В какой-то момент испугался, что сдастся перед непроходимым и опасным ландшафтом и повернёт назад, как это до него делали многие некогда полные надежд искатели. Но как-то солнечным утром, на одной особенно крутой тропе, Джулиан увидел силуэт человека, одетого в странное красное одеяние, увенчанное тёмно-синим капюшоном. Он уже много дней шагал в полном одиночестве и меньше всего ожидал встретить кого-либо в этом пустынном месте, в тысяче километров от цивилизации. В надежде узнать, где находится Сивана, он решил окликнуть странника.

Незнакомец на приветствие не ответил, но лишь ускорил шаг. Вскоре таинственный путник перешёл и вовсе на бег; его красные одежды будто танцевали на ветру.

– Пожалуйста, подожди! Мне нужна твоя помощь, чтобы найти Сивану. Я ищу Великих Мудрецов, – умолял Джулиан. – Я путешествую уже семь дней, у меня почти не осталось еды и воды. Кажется, я заблудился!

Неожиданно человек остановился. Пока Джулиан приближался, странник, чьё лицо скрывал капюшон, оставался поразительно спокоен. Джулиан подошел, и в этот момент свет солнца, пробившегося сквозь густые облака, озарил лицо незнакомца. Им оказался мужчина,

подобного которому Джулиан никогда не встречал. По некоторым признакам он понял, что странник в алых одеждах – его ровесник, однако на его оливковой коже не было ни одной морщинки. Его мощная фигура излучала жизненную силу, а взгляд был настолько пронзительным, что Джулиан отвел глаза в сторону.

– Мне не стоило труда понять, что я нашёл одного из неуловимых Мудрецов Сиваны, – сказал Джулиан с трепетом, говорящим о том, что он все еще находится под впечатлением той давней встречи. – Итак, я открыл ему сердце и излил свою душу на той горе. Я поведал ему, что заставило меня отправиться в это странствие и чему я хочу научиться. Я рассказал ему о своей прежней жизни в жестком мире бизнеса, о сердечном приступе и о желании познать секреты истинного лидерства в бизнесе и жизни. И я умолял его взять меня в обитель и позволить научиться той мудрости, которой владеет его народ.

Внимательно выслушав историю Джулиана, человек положил ему руку на плечо и ласково сказал:

– Если ты всем сердцем желаешь познать мудрость, то помочь тебе – мой долг. Я действительно один из тех мудрецов, в поисках которых ты так далеко зашёл. Прими мои поздравления: ты первый, кто нашёл нас за многие годы. Я восхищаюсь твоим упорством. Должно быть, ты был очень хорошим адвокатом. Если желаешь, то можешь пойти со мной и быть гостем в нашей общине. Наш храм укрыт от посторонних глаз глубоко в горах; он находится в нескольких часах пути отсюда. Мои братья и сёстры встретят тебя с распростёртыми объятиями. Мы вместе будем учить тебя древней мудрости, доставшейся нам от предков.

Но чтобы пойти вслед за мудрецом, Джулиан должен был принять одно условие.

– Прежде чем я возьму тебя с собой в нашу уединенную обитель и открою тебе древние знания, ты должен дать обещание. Мы живем вдали от цивилизации, однако это не мешает нам знать, в каком смятении находится ваш мир. Лидеры всех уровней пытаются справиться с кризисами и огромной нестабильностью, которые царят в современном бизнесе. Конкуренция никогда ещё не была такой острой, как сейчас. Это происходит от того, что мир меняется слишком быстро. В тщетных попытках найти твёрдую почву под ногами люди падают духом. Они теряют вдохновение и преданность выбранному пути. Печально, но слишком много мужчин и женщин не придают никакого значения своим занятиям, а потом удивляются, почему из их жизни ушла радость и удовлетворенность. Твой сердечный приступ лишь доказывает истинность моих слов. Но надежда для всех этих людей не погасла. Свет ее – в тебе.

– Ты видишь во мне свет надежды? – изумился Джулиан. – Но ведь я для того и пришел, чтобы самому обрести знание!

– Не волнуйся, – ответил мудрец. – Здесь, в этих таинственных горах, ты овладеешь секретом истинного лидерства. Мы покажем тебе универсальный способ, как можно заставить любую, даже самую безнадежную, компанию процветать. Мы научим тебя неустаревающим принципам персонального лидерства. Ты снова обретишь себя и начнешь жить совершенно по-иному. Лишь немногим в этом мире удастся познать мудрость управления – но необходимо, чтобы любой человек получил к ней доступ. Поэтому, прежде чем ты отправишься со мной в общину и познакомишься с моими братьями и сёстрами, я должен поставить тебе одно условие.

Мудрец потребовал от Джулиана, чтобы тот, овладев знанием Великих Мудрецов, поделился их уроками со всеми людьми на Западе, которые нуждаются в них. Его долг, объяснил мудрец – быть проводником древней мудрости Востока людям Запада, чтобы они могли преобразовывать свою жизнь. Джулиан сразу же согласился с условием мудреца и пообещал, что станет самым ярым проповедником этого знания.

Меня осенила внезапная догадка

– Только не говори мне, – прервал я его, – что я один из тех, кому необходимо услышать послание мудрецов.

– Поверь мне, Питер: ты не пожалеешь, что услышал о нем. Ни ты сам, ни твоя компания никогда уже не будете прежними.

Отбросив в сторону мой обычный скептицизм, я ответил с нехарактерным мне энтузиазмом:

– Когда мы можем начать?

Пожалуй, я уже был сыт по горло неудачами и застоем и надеялся, что у Джулиана действительно есть чудодейственное средство, которое поможет возродить мой бизнес. У прежнего Джулиана Мэнтла было полно недостатков, но каждый, кто его знал, мог бы поклясться: он всегда говорил только правду.

– Как насчёт завтрашнего вечера? В пять часов тебя устроит? – спросил Джулиан, засунув одну руку в своё одеяние.

– Завтра в пять у меня назначена встреча с одним из наших стратегических партнёров, но ради тебя я отменю её. Так что вполне подойдёт, Ваше Святейшество, – ответил я, подшучивая. – Встретимся здесь? Похоже ты неравнодушен к моему саду из роз. Да и охрана теперь тебя знает.

Он вытащил из своего одеяния деревянный предмет, похожий на часть какой-то головоломки, и, так же как и мяч для гольфа, кинул мне.

Улыбнувшись напоследок, он пошёл мимо моих охранников, которые как ни в чем не бывало попивали кофе.

– Увидимся завтра, – бросил он, удаляясь.

Глядя как длинное красное одеяние моего бывшего партнёра по гольфу колыхнется из стороны в сторону, я испытал странное волнение. Я с трудом верил в то, что это происходит на самом деле, но быть может, для *GlobalView* появилась надежда? Возможно, я смогу вдохновить своих подчиненных, и у моей некогда успешной компании появится будущее? Может быть, именно эта особая гималайская система лидерства приведет нас к доселе невиданному успеху и откроет новые рынки?

И возможно, я наконец узнаю, в чем секрет возвращенной молодости Джулиана.

Я поймал себя на том, что уже несколько минут неотрывно смотрю на стопку документов на моем рабочем столе, и вспомнил про деревянную головоломку, брошенную Джулианом перед уходом. Я принялся её рассматривать. Она была украшена затейливым узором. Кажется, что это не узор даже, а какая-то надпись... Как странно, – подумал я.

Слова, изрядно истертые от времени, были почти не читаемы.

Я достал из ящика своего стола увеличительное стекло и прочитал то, что надпись. Она гласила:

*Ритуал первый: Сопоставление затрат и цели.*

## Мудрость лидерства

*В Божественном промысле более всего вдохновляет то, что только мы владеем своими думами, закаляем свой характер, изменяем мир вокруг нас и творим собственную судьбу.*

*Это – самая прекрасная из всех истин сего века.*

*Джеймс Аллен*



Моё сердце колотилось от волнения, когда я поворачивал на трёхполосную деревенскую дорогу, ведущую к моему гольф-клубу (одному из самых престижных в стране). Судьи, сенаторы, финансисты и знаменитости чувствовали здесь себя как рыбы в воде. Очередь на членство в клубе была расписана лет на десять вперёд: это место определённо было лакомым кусочком. Мне, безусловно, льстило то, что я – один из членов этого элитного заведения.

И я был бы ещё более счастлив, будь у меня время посещать это место чаще. Но у *GlobalView* было столько проблем, что о партии в гольф я мог лишь мечтать.

Деревянное здание клуба с внушительными колоннами живописно смотрелось на фоне ухоженных полей и пышных садов. Подъезжая, я сразу заметил Джулиана. Он сидел на веранде в тени большого зонтика, потягивая прохладительный напиток. Видно было, что он читает какую-то книгу. И, несмотря на жёсткий дресс-код, он по-прежнему был одет в монашеское рубиново-красное одеяние. Я не мог не улыбнуться: Джулиан всегда всё делал по-своему. За это его и любили!

– Джулиан! – крикнул я, поднимаясь по ступеням веранды.

Он встал и протянул мне руку.

– Спасибо, что пришёл, Питер. Обещаю, ты не будешь разочарован.

Мы усадились за стол, я заказал себе мартини. Только что закончился очередной изнурительный день в офисе, и я надеялся, что напиток поможет мне развеяться. Я столько пережил за последние несколько месяцев, что не упускал любую возможность немного успокоить свои нервы.

– Что ты читаешь? – спросил я, рассматривая книгу в кожаном переплёте в руках у Джулиана.

– Это книга о жизни Ганди.

– Не знал, что ты увлекаешься Ганди. И вообще, за все годы нашего знакомства я ни разу не видел тебя с книгой в руках.

– Я уже не тот вечно спешащий, надломленный Джулиан Мэнтл, которого ты когда-то знал. Я совершенно изменился, ты даже не представляешь, насколько. Знаешь, как звучит один многих уроков, что я получил в Гималаях? – «Если ты обладаешь знаниями и решительностью, то для тебя нет ничего невозможного». Так что теперь я стараюсь не проводить дня без книги. Книга учит меня мудрости и помогает сосредоточиться на моей цели. А осознание цели усиливает мою решимость идти вперёд.

– Интересно. Но почему именно Ганди?

– Еще в обители мудрецов я начал серьезно изучать вопросы лидерства. Там я переосмыслил многие вещи. Большинство людей воспринимают понятие лидерства только в деловом ключе. Они думают, что лидер – это непременно руководитель компании, который умеет мотивировать своих подчиненных так, что всех их мысли заняты исключительно грандиозными планами компании.

Но мудрецы объяснили, что это понятие намного шире.

*Лидерство – философия жизни.*

Выдающимся лидером может быть не только руководитель компании или менеджер. Им может быть и преданный своему делу учёный, и любящая мать. Тренеры управляют спортивными командами, а политики – обществом. Но лидерство всегда начинается с самого себя, со своей внутренней дисциплины. Ты должен понять, что лидерство – главное в твоей жизни.

Как сказал Роберт Льюис Стивенсон: «Единственное, что нам дано в этой жизни – быть теми, кто мы есть, и стать теми, кем мы способны стать».

По-настоящему мудрые люди стремятся к лидерству не только в своём бизнесе, но и в собственной жизни. Вернувшись из Гималаев, я начал изучать жизнь Ганди. Я верю, что этот человек был совершенным лидером, одним из величайших когда-либо живших на Земле. Он обладал глубокой мудростью для того, чтобы вести свой народ в то будущее, которое он видел и о котором мечтал, но также он обладал мужеством «вести» самого себя. Он для меня – образец просвещённого и эффективного лидерства.

– С этим трудно не согласиться.

– Однажды, когда Ганди выходил из поезда, одна из его сандалий соскользнула с ноги и упала на рельсы. Поезд уже начинал двигаться, поэтому у Ганди не было возможности его подобрать. Тогда он сделал то, что поразило его спутников.

– И что же?

– Он снял сандалию с другой ноги и кинул ее в сторону первой. Его спутники сразу стали спрашивать, почему он так поступил. Потоптавшись по платформе босыми ногами, он слегка улыбнулся и ответил: «Теперь у бедняка, который их найдёт, будет пара, и он сможет их носить».

– Поразительная история.

– Также Ганди обладал невероятной скромностью – лучшим качеством лидера.

– Правда? Никогда бы не подумал, что лидеру нужна скромность!

– Но это так. – коротко ответил Джулиан. Он вежливо подозвал проходящего официанта и заказал травяного чая. Через несколько минут официант вернулся с заварочным чайником и элегантной фарфоровой чашкой. Джулиан начал наливать чай в чашку – и лил до тех пор, пока чашка не наполнилась до краёв... а затем – что было очень странно – он продолжил лить! Вскоре чай уже перелился через край стола и растекся по деревянному полу веранды. А Джулиан всё не останавливался!

– Джулиан, что ты делаешь?! – воскликнул я в недоумении.

– Преподаю тебе один из главных уроков лидерства, – спокойно ответил он. Большинство лидеров очень похожи на эту чайную чашку.

– Как так?

– Они совсем как эта чашка – полны до краёв. Разум их переполнен собственными мнениями, идеями и предубеждениями – что мешает им познавать новое. А в нашем быстро меняющемся мире, где каждый руководитель обязан постоянно изучать новые концепции и приобретать новые навыки, подобное качество характера для лидера – практически смертный приговор.

– Как же это исправить?



– Очень просто. Нужно опустошить свою чашку. Каждый, кто хочет быть лидером, должен научиться воспринимать новые знания и всю жизнь считать себя учеником. Вне зависимости от того, как много громких слов написано на его визитной карточке. Люди должны открыть для себя то, что мудрецы Востока называют Свободным Разумом. Это самый необходимый навык не только для лидера, но и для любого человека, стремящегося к успеху. Поэтому я назвал скромность самым важным для лидера качеством. А Ганди меня восхищает.

Гольфисты, поднявшиеся на веранду отдохнуть от очередного раунда, бросали на нас изумленные взгляды, но Джулиана, похоже, это ничуть не волновало. Он спокойно продолжал:

– Мудрец, о котором я тебе рассказал вчера, был главой общины Великих Мудрецов Сиваны. После того, как я принял его условие и пообещал вернуться домой, чтобы проповедовать мудрость лидерства среди людей Запада, он назвал свое имя – йог Раман. Он вёл меня чередой запутанных горных троп, которые привели нас к долине, утопающей в пышных садах. С одной стороны её охраняли устремленные в небо пики Гималаев. По другую сторону долины, наполняя воздух ароматом хвои, темнел густой сосновый лес. Йог Раман улыбнулся мне и сказал: «Добро пожаловать в Нирвану Сиваны». По узкой тропе мы спустились вглубь леса. Я до сих пор помню, как сильно на меня действовали запахи сосны и сандалового дерева, пропитавшие это мистическое место. Земля пестрела орхидеями всех цветов и другими экзотическими цветами, которых я прежде никогда не видел. Вскоре до нас начали доноситься чьи-то голоса, а затем показалась поляна. Когда мы подошли, передо мной открылось зрелище, которое я не забуду, наверное, до конца своих дней.

– И что же ты увидел? – спросил я.

– Я увидел селение, где все дома, казалось, были сделаны исключительно из роз. В центре деревни стоял небольшой храм наподобие тех, что я видел в Таиланде и Непале.

Только этот храм был сделан из красных, белых и розовых цветов, скреплённых вместе множеством разноцветных верёвок и веток. Вокруг него располагались небольшие хижины – жилища монахов. Но ещё больше поразили меня сами жители этого места, – добавил Джулиан. – Мужчины, как и йог Раман, были облачены в красные одежды. Они вежливо улыбались, проходя мимо меня. Их лица выражали глубокое спокойствие, а глаза светились мудростью. Их ничуть не беспокоило то, что среди них появился неожиданный гость, одним своим присутствием нарушавший святость этой тайной горной обители. Приветствуя меня, они просто склоняли головы – и продолжали заниматься повседневными делами. Их женщины произвели на меня столь же сильное впечатление. Они носили прекрасные шелковые розовые сари, а в их блестящих, длинных, чёрных волосах белели живые лотосы. Их грациозные движения были похожи на полет бабочек.

Никогда ранее я не встречал подобных людей.

И хотя все жители деревни были уже взрослыми, их глаза сверкали, излучая энергию и страсть к жизни. Ни у кого из них не было ни морщины, ни седого волоса – никто из них не выглядел старым. Джулиан отвели в отдельную хижину – в ней он и прожил следующие несколько месяцев.

– Давай немного разомнёмся, – сказал Джулиан, поднимаясь. Я продолжу свою историю на ходу. И прихвати, пожалуйста, вон те клюшки, – попросил он, показывая на весьма изношенный набор для гольфа, который кто-то забыл на веранде.

– Ты действительно хочешь сыграть партию в своём наряде?

– Не совсем, я хочу показать тебе нечто более важное.

По дороге на поле Джулиан продолжал делиться со мной своей потрясающей историей. Чувствуя, что Джулиан охвачен искренним желанием овладеть секретами лидерства, йог Раман взял Джулиана под свою опеку и все свое время посвящал новому ученику. Бывало, что они обсуждали вечные истины Сиваны с первых лучей солнца и до самого заката. Живой и острый ум Джулиана как губка впитывал это могущественное знание, которое должно было изменить

не только его жизнь, но и судьбы многих людей Запада. В другие дни они молча прогуливались по сосновому лесу, размышляя над сказанным ранее в глубокой тишине.

Со временем Раман стал Джулиану как отец. Он показал ему жизнь с совершенно иной стороны, и помог его личности полностью раскрыться. Узнав о сердечном приступе и о том, какой образ жизни вел Джулиан до этого, Раман сразу сосредоточился на системе самоконтроля, которая должна была преобразить Джулиана физически и духовно.

«Кто хочет стать лидером для других, должен научиться управлять сам собой. Внутреннее лидерство предшествует внешнему». – наставлял его мудрец.

Раман научил Джулиана управлять стрессом, бороться с волнением и сохранять внутренний покой и гармонию. Он показал ему, как можно накапливать запасы личной энергии, раскрыть творческий потенциал и преумножить жизненную силу. В течение нескольких недель Джулиан преобразился и внутри, и снаружи. Он помолодел, к нему вернулись силы и позитивный настрой по отношению к будущему. Никогда прежде он не чувствовал себя так хорошо. Джулиан начал верить, что действительно способен изменить мир, проповедуя бесценную мудрость, которую он открыл в Гималаях. Древнее знание Великих Мудрецов Сиваны творило с ним настоящие чудеса.

Когда Джулиан вновь обрел великолепную физическую форму и достиг нужного духовного состояния, йог Раман стал обучать его секретам лидерства. Именно они, согласно обещаниям Джулиана, и должны были преобразить *GlobalView* и возвести ее на вершину успеха.

Старейшина общины Великих Мудрецов говорил, что все неудачи в бизнесе и личной жизни проистекают от неверных представлений о лидерстве. Компания не будет процветать, если ее главе не хватает мудрости. Никто из людей не сможет полностью реализовать свой потенциал, пока не научится управлять собственной судьбой. И хотя Раман жил в месте, спрятанном от всего мира, он, тем не менее, был прекрасно осведомлен о «кризисе лидерства» в западном мире. Он-то подсказал Джулиану решение этой проблемы.

«Я потратил целую жизнь на размышления о том, что такое просвещенное лидерство», – вспоминал Джулиан слова мудреца, сказанные им во время отдыха на горной поляне. – «Много лет я пытался понять, что помогло самым великим лидерам стать таковыми. Как монах, я всю жизнь стремился к истине и знанию. Я поставил себе цель – раскрыть секреты истинного лидерства. Со временем я пришёл к пониманию, что каждый из наиболее влиятельных и уважаемых лидеров соблюдал определенные законы – и что эти законы существовали с глубокой древности. На их основе я создал весьма эффективную систему динамического лидерства, своего рода план, следуя которому любой человек раскроет и воплотит свой профессиональный и личностный потенциал. Я намерен обучить тебя этой системе».

– И что в чем же заключается эта система? – осведомился я стгорая от любопытства.

Мы уже подходили к полю для гольфа.

– Он сказал мне, что все самые просвещенные, самые активные и решительные лидеры обладают одним качеством, которого нет у других.

– И что это за качество?

– Сейчас покажу. Сказав это, Джулиан вытащил клюшку из кожаного мешка.

– Только не говори мне, что обучаясь у мудрецов, ты находил время на тренировки!

– Именно так. Я играл в гольф каждый день. Это было своего рода психологической разгрузкой – и кроме того, игра помогла мне выздороветь.

Услышанное заставило меня скептически усмехнуться.

– Наверное, кроме всего прочего эти загадочные монахи у себя в горах открыли еще и волшебную систему игры в гольф! – сыронизировал я. – Что может быть лучше, чем партия в гольф после медитации? А между лунками они гоняют на бамбуковых тележках, не так ли?

– Очень смешно, – сходу парировал Джулиан.

(А чего ещё он мог ожидать? Его история металась от странного к невероятному).

– Нет, я действительно играл в гольф, Питер. В своём разуме.

– Воображаемый гольф? Никогда не слышал о таком.

– Несколько лет назад, я читал статью в журнале о ветеране Вьетнама, который смог пережить заточение в одиночной камере с помощью игры в воображаемые шахматы. Это помогло ему не только не сойти с ума, но и невероятно улучшило его способности к шахматам. И когда после освобождения из плена ему представилась возможность сыграть с реальным оппонентом, он блестяще провел партию.

– Впечатляюще.

– Я тоже был впечатлен, когда узнал об этой истории. Находясь среди мудрецов, я вспомнил о своей страсти к гольфу.

Я решил повторить стратегию военного ветерана и в свободное время стал практиковаться в игре в гольф... в своём воображении. Ты не представляешь себе, какое удовольствие я испытывал в эти минуты. Я словно вернулся в детство! Думаю, такая игра немало способствовала моему возрождению.

– Но стал ли ты лучше играть в реальный гольф?

– Я не знаю. Я впервые пришел на поле за многие годы. Кстати, в последний раз я играл в реальный гольф именно с тобой. Но поверь, что мысленно я провёл тысячи партий в гольф, и сейчас у меня такое чувство, будто я играл не далее как вчера. Ну что, приступим? Смотри в оба: я думаю, тебя сильно удивит то, что ты сейчас увидишь.

Джулиан достал из своего одеяния тот самый «юбилейный» мяч для гольфа.

– Ты же не собираешься играть моим подарком? – недоумевал я, слегка раздражённый тем, что мой друг для своей демонстрации выбрал именно этот золотой мяч.

– Смотри в оба. – повторил.

Джулиан сосредоточился на лунке в противоположном конце поля. Затем он с лёгкостью и изяществом профессионала взмахнул клюшкой, с идеальной точностью ударил по мячу и послал его высоко в небо. Я никогда не видел столь блестящего удара в его исполнении. Однако, несмотря на такую хорошую подачу, мне показалось, что мяч не долетит до цели. Я свысока взглянул на Джулиана, стараясь всем своим видом показать, что попытка впечатлить меня не удалась.

Но тут произошло нечто невероятное. Мяч вдруг начал ускоряться, будто заколдованный – или же подхваченный порывом ветра. Вот он уже летел прямо по направлению к лунке. Такой поворот событий приковал к себе внимание нескольких сотрудников гольф-клуба, а пара игроков, отдыхающих на веранде, даже привстали с кресел, чтобы проследить, что же случится.

Мяч наконец-то приземлился на зелёный газон рядом с лункой и начал медленно покачиваться в её направлении. (Этот участок был не из простых, и уже редко кому из игроков удавалось забить с одного удара). Быть может, мой друг в монашеском одеянии, носящий на ногах простые сандалии, прервёт эту череду неудач?... Мяч приближался к лунке, затем совсем замедлил ход, и, казалось, почти остановился.

– Эх, Джулиан, – разочарованно выдохнул я. – Тебе ведь почти удалось!

– Подожди немного, Питер. Один из усвоенных мною уроков лидерства гласит: «Жизнь может чинить препятствия и за минуту до успеха. Не теряй веру – и продолжай стремиться к цели».

Я уже был уверен, что мяч не сдвинется с места – но он продолжал катиться до тех пор, пока не попал прямо в лунку.

«Ура!» – раздался изумленный возглас одного из зрителей этого исключительного события. Джулиан поднял руки к небу и совершил небольшой победный танец, как ребенок радуясь своему достижению.

Мне оставалось лишь покачать головой и засмеяться.

– Это просто невероятно! Ты никогда не переставал удивлять меня. Мои поздравления, Джулиан!

Немного успокоившись, я попросил объяснить, как он это сделал.

– Ты что, действительно намеревался попасть в лунку с одного удара?

– Да. Хотя – признаюсь честно – я не был до конца уверен, что у меня получится. Чтобы развлечь себя в Гималаях, я сотни раз переносился в своем воображении на это поле и играл в гольф. Однако даже я удивлён тем результатом, который принесли эти мысленные тренировки. Тот факт, что мне удалось забить, доказывает одну очень важную истину, о которой я собираюсь тебе поведать, – загадочно произнёс Джулиан.

– Это как-то связано с частью головоломки, которую ты мне оставил вчера?

– Да. Как ты думаешь, Питер – что позволило мне забить мяч с одного удара после многолетнего перерыва?

– Но ты же сам только что ответил на свой вопрос, Джулиан! Всё из-за твоих умственных упражнений в Гималаях. Ты «прокручивал» игру в своём разуме столько раз, что создал своего рода план. А сегодня ты пришёл и просто воплотил этот план в реальность.

– Очень хорошо, Питер. У тебя всегда был быстрый и острый ум.

– Ты же знаешь, я люблю гольф. Чтобы улучшить свою технику, я стал читать в последнее время биографии и эссе великих игроков. Так вот: все они пишут о том, что гольф – это игра для разума. Например, Джек Никлаус упоминает, что каждый раз, проходя по полю перед игрой, он представлял те удары, которые ему предстояло сделать. Еще до игры он видел их своим внутренним взором много раз: это и стало его секретным преимуществом. Поэтому ты не сильно удивил меня своим рассказом.

– Величайшие лидеры в мире бизнеса делают то же самое.

– Играют в воображаемый гольф? – ответил я, ухмыляясь.

– Нет, Питер. Они отчётливо видят будущее своей компании и создают план того, как должна работать их фирма через несколько лет. Они хорошо осознают природу успеха, к которому стремятся. Каждым своим действием они приближаются к яркому образу будущего. Другими словами, мой друг, у них есть *видение*. Оно-то и вдохновляет их доставать звезды с неба. Это основной секрет успеха великих лидеров.

– Звучит слишком просто! Всего лишь ясное представление будущего моей компании – и я стану великим лидером?

– Вовсе нет. Есть ещё много других практик и истин, которым должен следовать каждый успешный лидер. Йог Раман открыл мне их все, и в скором времени я поделюсь ими с тобой. Сейчас же запомни главное: великие организации начинаются с великих лидеров, а великие лидеры не боятся мечтать о великом. Успешные лидеры – это всегда провидцы, умеющие создавать отчётливую картину будущего своих компаний и связывать её с действиями своих подчинённых в настоящем. Поэтому все их поступки преследуют только одну цель: приблизить организацию к образу, представленному лидером. Как сказал Вудро Вильсон: «Вы здесь не для того, чтобы сводить концы с концами. Вы здесь, чтобы прожить жизнь, полную возможностей, надежд и достижений. Вы пришли сюда, чтобы обогатить этот мир, и вы обкрадываете сами себя, если забываете об этом».

– Хорошо сказано.

– Помни: как только ты подчинишь жизнь твоему видению будущего, успех сам придет к тебе. Тебе не придётся гнаться за ним, он просто наступит как результат усилий, направленных на достойную цель.

– И всему этому тебя научил какой-то монах из Гималаев?

– Не какой-то. Йог Раман много лет исследовал судьбы величайших исторических лидеров. Он обучил меня системе, благодаря которой любой лидер смог бы вдохновить и привести в действие любую команду и поднять любую организацию до небывалых высот. Раман не был

знаком со всеми тонкостями западного мира, но ему и не нужно было их знать. Мудрость, которую он познал и передал мне, основана на секретах лидерства, прошедших через века. Эти непреложные истины, которые можно уподобить законам природы. И пока мир бизнеса тонет в море постоянных перемен и кризисов, секреты управления людьми остаются неизменными.

– Значит каждый великий лидер – провидец, который создаёт отчётливую связь с будущим через точное представление результата? Генри Киссинджер говорил нечто похожее несколько лет назад: «Задача лидера привести подчинённых оттуда, где они находились, туда, где они никогда ещё не были». Именно это ты мне и пытался объяснить?

– Да, Питер. Ты верно меня понял. Но я приведу тебе ещё один пример. Помнишь того известного офтальмолога, который играл с нами в гольф время от времени?

– Конечно. Мне нравился этот парень с замечательным чувством юмора.

– Он ещё организовывал ежегодную вечеринку для всех офтальмологов города. Ты помнишь, как она называлась?

– Такое не забудешь! – усмехнулся я, – «Глазное яблоко».

– Во время одной из наших игр он поведал о своём очень юном пациенте. Невнимательный доктор наложил ему повязку на здоровый глаз вместо больного. И когда её сняли, то обнаружили, что мальчик полностью перестал видеть этим глазом: повязка затормозила развитие зрения, и это вызвало слепоту. Такой феномен врачи называют амблиопией.

– Грустная история.

– Я никогда не забуду эту историю, Питер. В ней есть нечто общее с тем уроком лидерства, который я тебе преподаю. В мире современного бизнеса слишком много людей стали жертвами привычки. День ото дня они совершают одни и те же действия с одними и теми же людьми. У них не рождается ни одна новая мысль, в их голову не приходит ни одна свежая идея. Они неспособны оценить риски – да и не стремятся к этому. Они заперлись в своей зоне комфорта и отказываются её покинуть. Мне кажется, что у таких лидеров своя форма амблиопии.

– В смысле?

– Делая одно и то же изо дня в день, из года в год, они как бы накладывают повязки на свои здоровые глаза. Они больше не в состоянии видеть те огромные возможности, которые предоставляет им наш стремительно меняющийся мир. Отказываясь от своего естественного видения, они теряют его и слепнут. Никогда не позволяй этому случиться с тобой, мой друг. Срывай привычные повязки и начинай поиск новых возможностей! Лучший способ преуспеть в будущем – это создать его самому. Хелен Келлер однажды сказала: «Смотреть и не уметь прозревать истину – хуже, чем быть слепым».

– Теперь ты понимаешь, что самые просвещённые и эффективные лидеры – это «лидеры-провидцы», – продолжал Джулиан, – Мой долг обучить тебя некоторым навыкам и дать необходимый инструмент для того, чтобы ты мог стать одним из таких лидеров. Самое время познакомить тебя с системой йога Рамана.

– Могу я сначала задать один вопрос?

– Конечно, – ответил Джулиан.

– Мне действительно необходима мудрость сиванских монахов. У *GlobalView* большие проблемы. Мои лучшие программисты бегут как крысы с тонущего корабля. Никто не доверяет менеджерам, о командном духе давно позабыли. Наши сотрудники перестали творчески мыслить – а ведь мы работаем в индустрии, постоянно требующей инноваций. Все попытки исправить ситуацию не приводят ни к чему. Любые реформы лишь изнуряют людей. Технологии меняются, индустрия меняется, и меняются ожидания наших клиентов. Но я совершенно не знаю, в каком направлении необходимо развиваться компании. – делился я своими проблемами с Джулианом. – Мои лидерские способности действительно требуют улучшения. В *Digitech* мой карьерный рост был слишком стремителен. Да, я посещал несколько курсов менеджмента, но никто так и не научил меня управлять людьми. За все эти годы я так и не понял, как мотиви-

вировать свою команду, как добиться от нее эффективности и слаженности. Меня даже не научили управлять своим временем – а ведь это важнейший навык для любого руководителя! Теперь же, когда у меня есть своя компания, дела обстоят ещё хуже. У меня всегда слишком много дел и слишком мало времени. Подчинённые ожидают, что я решу все их проблемы. Из-за постоянного стресса я часто срываюсь, а это лишь ухудшает ситуацию. О личной жизни я совсем забыл, всё обещаю себе, что в следующем году обязательно найду время на семью. Но дела меня не отпускают. Спасти меня может лишь чудо – а именно чудо ты мне и обещаешь. Но я хотел бы начать с одного простого вопроса, который я никогда никому не задавал, потому что боялся выглядеть глупо.

– Пожалуйста, спрашивай, – вежливо ответил Джулиан.

– Что на самом деле значит слово «лидерство»? В чём его суть? Я управляю компанией с более чем 2,500 сотрудников, но никогда не мог уяснить смысл этого слова.

– Как я уже говорил ранее, лидерство – это умение направленно действовать ради достижения достойной цели. Лидерство – это осознание того, что нет ничего невозможного – есть лишь то, чего ты никогда прежде не делал. Не должность генерального директора или президента делает человека лидером. Лидером может быть каждый в твоей компании! Понимаешь, Питер, управлять – значит вдохновлять и влиять. Лидерство – это не управление делами, а раскрытие всех способностей твоих подчинённых. Лидеры-провидцы понимают, что самые ценные активы компании – это её сотрудники. Истинный лидер может увлечь людей своим видением будущего и помочь им реализовать свои таланты на этом пути. Ты способен на это, и твои менеджеры тоже. Даже твои продавцы способны быть лидерами в своем деле. И самое главное: по-настоящему эффективные лидеры одновременно живут в двух измерениях.

– Как это понять?

– Великие лидеры знают, что лидерство – это не врожденный талант, а приобретенный навык, который необходимо постоянно оттачивать. Очень важно уметь работать с настоящим, но быть сконцентрированным на будущем. Поэтому я и сказал, что лидеры как бы живут в двух измерениях сразу: в настоящем и в будущем. Лидер должен отвечать на вызовы сегодняшнего дня, но в то же время работать над созданием будущего. Мне очень нравится, как это изящно выразил Раман: «Настоящий лидер – тот, кто расчищая дорогу к цели, не теряет ее из виду». Компания без преданных работников и без стремления к четкой цели будет задавлена конкурентами.

– Так вот что означает надпись на фрагменте пазла, который ты мне вчера оставил?

– Да. Ты помнишь, что гласят слова на нём?

Я быстро достал кусочек дерева из переднего кармана своей жёлтой жилетки для гольфа.

– Буквы были малоразборчивы, но я все-таки смог прочитать надпись.

– И что там написано?

– «Ритуал 1: Сопоставление затрат и цели». Может, объяснишь, что значат эти слова?

– Скоро сам поймешь.

## Ритуал первый: Связь затрат и цели

*В жизни нет удовольствия приятнее, чем преодоление препятствий на пути и подъём вверх по лестнице успеха. Тот, кто безустанно трудится, не останется ни с чем. Сначала у него будет надежда, а затем и удовлетворение.*

*Сэмюэл Джонсон*



Пока я и Джулиан беседовали, солнце постепенно садилось. На смену дню пришёл не менее жаркий летний вечер.

– Как ты можешь носить своё одеяние в такую погоду? – поинтересовался я.

– Я в порядке, – заверил Джулиан, – но был бы признателен за стакан прохладной воды.

– Конечно, – ответил я и жестом подозвал официанта, чтобы передать просьбу моего странно одетого друга.

Я снова убедился, что сидящий рядом со мной человек, не имеет ничего общего с Джулианом Мэнтлом, которого я знал прежде. В этом молодом здоровом теле и духом мужчине совершенно было не разглядеть того уставшего адвоката, пристрастного к алкоголю и другим порокам, которые чуть было не погубили его. Сейчас Джулиан был идеальным образцом тех жизненных принципов, проповедником которых он стал.

– Знаешь, Питер, в настоящее время развелось много самопровозглашённых гуру. Они путешествуют по стране, проводят постоянные семинары и штампуют книгу за книгой. И хотя большая их часть лишь шарлатаны, все же есть люди с действительно ценными идеями. Но есть одна проблема, они **боятся действовать**. Из-за этого им никогда не достичь успеха в бизнесе.

– Боятся действовать?

– Да, это объясняет, почему большое количество идей остаётся без реализации. Часто люди знают, что необходимо сделать, но не делают этого! Они забыли, что человек создан действовать. Многие лидеры знают те принципы, которыми я обладаю. Но проблема заключается в том, что у них не получается воплотить их в жизнь. Они слишком увязли в повседневной рутине и откладывают перемены на потом. А тем временем проходят дни, месяцы, годы... Такие лидеры не осознают, что главным залогом успеха является умение применять на практике накопленные знания. Все восторженно говорят, что нам повезло жить в информационный век. Но мало кто понимает, что знание само по себе бесполезно. Оно даёт силу и преимущества, лишь когда мы умеем применить его.

– Ты совершенно прав, Джулиан. Я и мои менеджеры знаем по меньшей мере десяток способов хоть как-то улучшить положение дел в компании. Но мы слишком заняты решением мелких повседневных проблем и откладываем принятие серьёзных решений на потом снова и снова.

– Это проблема очень многих людей. Поэтому запомни: ключ к твоему успеху – научиться применять в повседневной жизни мудрость лидерства Рамана, которой я учу тебя. Глупо надеяться, что в один прекрасный день эти знания помогут тебе сами собой. Твоя задача осознать их силу и найти для них место в твоей жизни. Здесь и сейчас.

Лишь так ты сможешь достичь результата и исправить дела в *GlobalView*. Как сказал Геродот несколько тысяч лет назад: «Самое горькое в человеческой жизни – обладать знаниями, но не силой».

– И как же ты предлагаешь применять эту мудрость «здесь и сейчас»?

– Сейчас самое главное для тебя научиться **ритуализировать** полученные уроки.

– О чём ты говоришь?

– Самый эффективный способ применять в повседневной жизни уроки лидерства – создать для них специальные ритуалы. Это одна из самых ценных истин, которую я преподаю тебе.

– Мне пока что не очень понятно. Можешь привести пример такого ритуала?

– Конечно. У Мудрецов Сиваны был один простой ритуал – вставать с восходом солнца. Они говорили, что это даёт им огромное преимущество и развивает самодисциплину. Этот ритуал был неотъемлемой частью их жизни. Если следовать ему день изо дня, постепенно наступает время, когда такой подъём становится совершенно естественным для организма и не требует никаких усилий.

– Один из моих менеджеров рассказывал о подобном. Когда он был ещё мальчишкой, отец заставлял его просыпаться каждый день в пять утра, чтобы закалить характер. Теперь, много лет спустя, он по-прежнему встаёт в это же время, даже по выходным. Возможно, поэтому он один из самых эффективных сотрудников нашей компании.

– Есть много способов повысить свою эффективность. И ранний подъём, безусловно, один из лучших. Но суть в другом: Мудрецы Сиваны и твой менеджер сделали одно и то же – они **ритуализировали** этот процесс. Для одних ритуалом является обедать в определённое время, для других читать перед сном. Очень важно, чтобы ты сейчас понял это. Для того чтобы стать дальновидным лидером и реализовать таланты управления людьми, необходимо впустить полученную мудрость в повседневную жизнь. Ты должен наполнить свои будни ритуалами. Точно так же в своё время сделали все великие лидеры. Это выведет тебя на новый уровень, от простого знания к умению его применять.

– Чистка зубов – тоже своеобразный ритуал? – спросил я, без всякого сарказма.

– Безусловно. Ты ведь не пойдёшь в офис, не почистив зубы?

– Я не настолько не люблю своих подчинённых, – засмеялся я от души. – Или ты забыл, что в наших краях запрещены такие жестокие и извращённые пытки?

Джулиан тоже усмехнулся, но быстро вернулся к теме разговора.

– Ты чистишь зубы каждое утро, и это настолько привычное действие, что ты даже не задумываешься: делать его или нет. Если ты настолько же хорошо сможешь встроить в свою повседневную жизнь те принципы лидерства из разработанной Раманом системы, то твой успех, как лидера, гарантирован. Я тебе это обещаю.

– Замечательно, я всё понял. Для того чтобы стать просвещённым и эффективным лидером, мне нужно отчётливое видение будущего. Я должен знать, к чему стремлюсь и в каком направлении приложить усилия, чтобы этого достичь. Но также я должен создать ритуалы, которые помогут мне применять это знание каждый день, независимо от того насколько я занят. В идеале я должен добиться бессознательного их выполнения. Теперь, когда я знаю азы, ты можешь поделиться со мной этими древними секретами лидерства?

Волнение и любопытство переполняли меня.

Джулиан посмотрел на небо. За время нашего разговора стемнело, и оно было усыпано звёздами. Он глядел в эту бесконечность и, казалось, пытался рассмотреть одну особенную



звезду. Затем он начал говорить что-то шёпотом. И хотя большую часть было не разобрать, я услышал: «Вот где ты, мой друг. Я соскучился по тебе». Осознав ситуацию, Джулиан слегка смутился и переключил своё внимание обратно на меня.

– Прости, Питер. Я слишком долгое время провёл в одиночестве и совсем растерял свои манеры. Приношу извинения за свой разум, который ненадолго тебя покинул. Сейчас мне удалось обнаружить то, что я не мог найти всю эту неделю.

– Раман обучил меня нескольким ритуалам, практикуемым лидерами-провидцами, восьми, если быть точным, – продолжал Джулиан. – Эти восемь ритуалов представляют собой квинтэссенцию всей мудрости лидерства, накопленной за века от величайших людей истории. Это не просто популярные советы из бизнес-журнала, а вечные истины, способные взбудоражить твоих подчинённых, развить в них невероятную преданность и улучшить их жизни. Раман объединил эти ритуалы в могучую систему. Ты был терпелив и искренен в своём желании улучшить свои способности лидера. И теперь пришло время научить тебя ей.

– Я так предполагаю, что оставленный вчера тобой фрагмент пазла имеет отношение к первому ритуалу из этой системы?

– Так и есть, Питер. Первый ритуал лидерского провидения: связь затрат и цели. Другими словами, это ритуал создания захватывающего образа будущего. Но иметь отчетливое видение недостаточно. Оно должно пленить умы и сердца твоих подчинённых. Люди будут делать намного больше рабочих обязанностей ради захватывающего и благородного образа. **Наличие цели – это самый сильный мотиватор во всём мире.**

– Раман рассказал мне, что больше всего люди жаждут влиять на жизни других. У человека есть глубокое врождённое желание быть частью чего-то большего, чем он сам. У генерального директора или простого офисного сотрудника, у каждого есть потребность ощущать значимость своего труда. Великие лидеры уважают эту жажду и постоянно говорят с подчинёнными о том, как важен их труд. Так же они постоянно вдохновляют сотрудников, показывая, что их работа приближает к достижению благородной цели. Проще говоря, великие лидеры дают своим последователям причину просыпаться по утрам.

– Очень интересно. Но как я могу применить это в своём случае?

– Раньше ты говорил, что низкий командный дух мешает росту твоей компании?

– Так и есть.

– Тогда запомни, Питер. Нет немотивированных людей, есть лишь немотивированные сотрудники. Возьми любого работника, которому, на твой взгляд, не хватает мотивации и инициативы. И посмотри на его личную жизнь, угадай, что ты увидишь?

– Не представляю, к чему ты клонишь.

– Ты увидишь, что у этого человека есть любимые увлечения и интересы, волнующие его. Ты откроешь, что он до глубокой ночи читает, проводит часы за изучением иностранных языков или играет на музыкальном инструменте. У каждого человека есть что-то, мотивирующее его. Основная задача лидера – сделать свою команду вдохновлённой тем захватывающим образом в своём видении будущего. Психологи уже давно говорят: «Человек по природе своей старается избегать боли и стремится к наслаждению». Лидеры-провидцы находят способы заставить подчинённых ассоциировать с удовольствием поставленную задачу и свою повседневную работу. **Они связывают затраты и цель.**

– Какая цель стоит перед твоими подчинёнными сейчас? – продолжал Джулиан.

– Джулиан, не обижайся, но, по-моему, мы уже замусолили эту тему. Я совершенно устал говорить про постановку задач.

– Я согласен. Но это факт, что хорошая постановка задачи на будущее компании может помочь перенаправить энергию твоих сотрудников в нужное русло. Так что потерпи, пожалуйста.

– Стать самым популярным поставщиком на нашем рынке, создавать продукцию высокого качества и развиваться в пятимиллиардную долларовую компанию в течение пяти лет, – с гордостью произнёс я.

– Ты действительно думаешь, что такая постановка задачи может вдохновить людей стараться на благо компании? Ты серьёзно веришь, что ты дал своим людям причину вставать с кровати каждое утро? Ты на самом деле показал им захватывающую цель, к которой они захотят стремиться? Каждая компания хочет, чтобы клиенты выбирали именно её. А насчёт пяти миллиардов, я открою тебе секрет, ты единственный во всей компании, кого это волнует. Такая цель не оказывает никакого *эмоционального воздействия* на обычного сотрудника компании, который вкалывает, чтобы обеспечить свою семью.

Слова Джулиана уязвили меня. Я знал, что он нарочно бросает мне вызов, чтобы заставить думать в новом направлении. Но он «ударил» не в бровь, а в глаз. Я сам придумал этот лозунг, и он для меня очень многое значил.

– Давай поищем способы изменить эту задачу, чтобы сделать твой образ будущего более привлекательным для твоих подчинённых. В какой отрасли вы работаете?

– Мы создаём программное обеспечение.

– И кто ваши основные клиенты?

– Медицинские учреждения. Наши программы в основном используются в крупных больницах, чтобы улучшить обслуживание пациентов.

– Это уже что-то, – ответил Джулиан, – а что, собственно, делают ваши программы?

– Наша самая продаваемая программа предназначена помогать врачам и медсёстрам следить за состоянием тяжелобольных пациентов. И хотя мы начали выпускать её лишь в прошлом году, мы получили сведения о сотнях тысяч жизней, которые были спасены благодаря этой программе.

– Как раз это я и имел в виду под благородной целью, – сказал Джулиан с большим энтузиазмом. – А какую прибыль бы получила *GlobalView* за спасение миллионов жизней?

– Сложно сказать. Так много факторов, которые надо учитывать...

– Вот к чему я веду, давай не будем предавать значение конкретным цифрам, – прервал меня Джулиан. – Просто скажи мне, если каждый год ваши программы будут спасать миллионы жизней, то есть ли вероятность, что ваша прибыль достигнет пяти миллиардов?

– Да, это возможно, – заметил я.

– Отлично. А теперь представь, что ты слегка изменил задачу для своих сотрудников: «*GlobalView* искренне предана своему делу спасения жизней людей. Нам удалось спасти сотни тысяч мужчин, женщин, детей. Мы надеемся, что и в дальнейшем наши клиенты смогут использовать наше передовое, высокотехнологичное программное обеспечение для помощи людям. Нашей целью в ближайшие пять лет является спасти ещё как минимум пять миллионов жизней и значительно повысить стандарты качества здравоохранения!»

– Невероятно! – ответил я, осознав всю мощь урока Джулиана.

– Видишь ли, Питер. **Задача каждого лидера определить реальность для своих подчинённых.** Необходимо показать им более просветлённый взгляд на окружающий мир.

Лидер должен уметь превращать трудности, с которыми сталкивается компания, в возможности для её развития и достижения успеха. Он не просто показывает сотрудникам, **как** правильно выполнять работу. Это задача менеджеров. Просвещённый лидер должен обращать внимание на правильные вещи, давать подчинённым веские причины работать лучше, чем прежде. Он обязан постоянно всем напоминать, что цель, к которой стремится компания, достойная и благородная. Он понимает, что лучший мотиватор для усердного труда – это наполнение работы смыслом.

– И по-настоящему дальновидный лидер даёт своим последователям надежду. Он показывает им, что существует другая реальность, высший смысл, к которому они приобщатся,

если будут следовать его видению будущего. Другими словами, он вселяет страсть к работе своим людям, вдохновляя их сердца и умы силой своей цели. Наполеон Хилл сказал: «Ваше видение и ваши мечты – это дети вашей души, проекты ваших самых главных достижений в жизни». А Орисон Суэт Марден написал: «Нет лекарства по силе сравнимого с надеждой. Как и нет стимула сильнее и эффективнее, чем ожидание чего-то лучшего от завтрашнего дня». Найди своё видение, ради которого тебе будет не жалко отдать всего себя. И оно станет твоей движущей силой, твоим смыслом бытия и работой всей твоей жизни. Вдохновение и положительная энергия, создаваемые тобой, наполнят всю организацию.

– Это так жизненно, Джулиан. Если бы мне действительно удалось найти достойную цель или видение будущего для *GlobalView* и донести это до своих сотрудников, утолив тем самым их жажду внести вклад в нечто важное. То они бы действительно **захотели** работать.

– Ты прав. И хватит заикливаться на том, **что** ты получишь в будущем. Вместо этого яснее осознай своё видение и пойми, **почему** оно именно такое. Направляй свои силы и энергию на стоящую цель, которая скрывается за твоими действиями, и перестань фокусироваться на своих приобретениях. Так ты достигнешь желаемого намного быстрее.

– Почему?

– Я расскажу тебе притчу, которую в своё время Раман рассказал мне. Она ясно ответит на твой вопрос. Однажды жил юноша. Он путешествовал тысячи километров в поисках знаменитого мудреца. Когда молодому человеку это удалось, он рассказал, что хочет стать самым мудрым человеком на Земле, и поэтому искал лучшего в мире учителя. Видя энтузиазм юноши, мудрец согласился обучать его. «Как много времени потребуется, чтобы я достиг просветления?» – спросил молодой человек. «По меньшей мере пять лет», – ответил учитель. «Я не могу ждать пять лет, это слишком долго! Что если я буду заниматься вдвое усерднее других твоих учеников?» «Тогда потребуется десять лет», – ответил учитель. «Десять лет! А что если я буду учиться днём и ночью. Сколько времени потребуется тогда?» «Пятнадцать лет», – продолжал старик. Юноша был в недоумении. «Почему срок становится всё больше, несмотря на то, что я обещаю работать всё усерднее ради достижения своей цели?» И тогда мудрец сказал: «Ответ очень прост. Когда один глаз следит за наградой, лишь один глаз остаётся смотреть на твою цель».

– Я не забуду этой истории, Джулиан.

– Весьма правдиво, не так ли? Юноша думал лишь о том, что он получит, достигнув цели, а не о том, что он сможет дать другим. И поэтому желаемая цель всё отдалялась. Вот что я пытаюсь сказать тебе, Питер: **ты должен сконцентрироваться на самоотдаче, чтобы получить плоды, нужно сначала их посеять**. Какая ирония со стороны жизни. Выбрав достойную цель и отдавая себя полностью ей, лишь тогда ты получишь награду. И уверяю, она будет превосходить твои ожидания. На Востоке говорят: «Рука, дарующая розы, никогда не теряет их аромата».

– Это на самом деле так, – согласился я.

– Вот замечательный пример. *Southwest Airlines* является одной из самых успешных среди крупных авиакомпаний. Херб Келлер, её напористый и новаторский лидер. Он легко мог бы описать задачу для своей компании в том же ключе, что и ты. Но он пошёл другим путём. Он обладал достаточной мудростью осознавать, что, дав своим подчинённым трогательную за живое цель, он получит желаемый рост компании, повышение прибыли и увеличение числа клиентов. Поэтому он сформулировал задачу, очень близкую простым людям.

– Что же он сделал?

– Он объяснил, что *Southwest Airlines* очень особенные авиакомпании, где работают очень особенные люди. Показал, что цены на перелёты, которые они предоставляют, позволяют пользоваться их услугами людям, никогда прежде не имевшим возможности себе это позволить. Родственники теперь могут чаще навещать друг друга. Для мелких предпринимателей откры-

ваются рынки, на которые они никогда бы не смогли выйти ранее. Херб Келлер показал, насколько полезна и важна людям их работа. Он осознавал, что **одна из важнейших задач лидера-провидца – вдохновлять сердца.**

И когда он это сделал, всё, чего он хотел от компании, исполнилось. Так что найди способ тебе и твоим менеджерам показать подчинённым, что их работа прямо или косвенно влияет на жизни людей. Покажи им, что их труд востребован и важен. удовлетвори их жажду. Вот в чём заключается первый ритуал лидерского провидения.

*Когда ты свяжешь затраченные усилия с целью, ты дашь людям чувство причастности к чему-то более важному, чем они сами. Твоим сотрудникам начнёт нравиться работать. А когда работа доставляет удовольствие, люди начинают ощущать себя состоявшимися в жизни. И тогда происходят настоящие перемены.*

Генри Форд однажды сказал: «Нет равнодушных людей. Безразличным человека делает лишь погоня за чужими целями». Поделись своим видением с подчинёнными! Позволь им почувствовать соучастие, и они отплатят тебе преданностью.

– Я недавно слышал о похожем случае вдохновения благородной целью, – добавил я. – Во время Второй Мировой войны рабочие, шившие парашюты для союзных войск, были истощены и потеряли весь энтузиазм. Неудивительно, ведь им приходилось день за днём делать одно и то же. Тогда владельцы фабрики решили напомнить им о значимости их работы. Их парашюты могли спасти жизни их отцов, братьев, сыновей и просто соотечественников. Это напоминание помогло работникам осознать свою причастность к важной цели и повысило их продуктивность до небывалых высот.

Джулиан протянулся, чтобы взять газету, оставленную кем-то на соседнем столике. Он положил её передо мной. Освещение веранды было тусклым. Я попытался разглядеть картинку на первой странице.

– Я уже прочитал эту газету сегодня. И благодаря ей понял одну вещь, которой хотел бы поделиться с тобой. Что ты видишь на этой странице? – озадачил меня Джулиан.

– Похоже на фотографию Земли, вроде тех, что делают с космической станции.

– Правильно. Днём, когда светило полуденное солнце, я взглянул на эту газету. Угадай, что я увидел своим орлиным зрением?

– Даже не представляю.

– Я увидел, что эта картинка сделана из тысячи маленьких чёрных точек. Попробуй сам разглядеть это завтра за утренним кофе. И ты обнаружишь, что вся газета – это лишь набор большого числа чернильных точек.

– В чём тут смысл, Джулиан?

– Я говорю о том, что никто тебе этого не скажет. Спроси кого угодно, все ответят, что на картинке Земля. Люди научились, читая газету, концентрироваться на смысле, на большой картинке. Но в бизнесе зачастую они делают обратное, лидеры и менеджеры теряют масштабное мышление и проводят дни, фокусируясь на мелких задачах.

– На точках, – я опередил Джулиана, восхищаясь его аналогией.

– Ты понял это. Так же как и я. Но многие люди теряют море возможностей по этой причине. Сфокусировавшись на точках, они никогда не увидят Землю. Чтобы стать дальновидным лидером, ты должен оставаться сконцентрированным на цельной картине – на той захватывающей цели, которая является сердцем твоего видения. Ты должен держать внимание подчинённых на том, как важна их работа для общества и для отдельных людей. Тогда у них будет необходимая мотивация, чтобы трудиться.

– Но разве это верно для всех людей? Мне кажется, что лишь некоторый тип людей будет работать усерднее, осознавая пользу и значимость своего труда. Для большинства то, что ты

называешь «благородной целью», лишь пустой звук. Я буду честен, моих сотрудников волнует лишь зарплата. На компанию и какое-то там видение им совершенно наплевать.

– Это твоя вина.

– Что ты имеешь в виду?

– Хватит винить своих подчинённых за твои собственные ошибки, как лидера. Хватит винить постоянно меняющуюся экономику, повышение налогов, сильную конкуренцию. Если твои люди не восприняли твоё видение, так это из-за того, что твоё лидерство никуда не годится. Если они недостаточно преданы тебе, то это значит, что ты не дал им достаточно причин быть верными. Если им безразлична их работа, то это потому, что ты не дал им ничего, чтобы быть увлечёнными ею. Возьми на себя полную ответственность, Питер. И пойми, что **великие лидеры сами создают себе последователей.**

Слова Джулиана потрясли меня. Ни многочисленные семинары, ни персональные консультанты, никто прежде не говорил мне ничего подобного. И я знал, что Джулиан прав. Моя интуиция подсказывала, что этот молодой, яркий человек в одеждах монаха рассказывает мне нечто очень важное. Он делится мудростью, которая изменит моё лидерство и даже мою жизнь. Я знал, что мне не хватало ясного видения будущего, и что все вокруг чувствовали это. И это чувство неопределённости наполняло всю компанию через мой вспыльчивый характер и недостаток уверенности. У моих подчинённых не было ко мне ни уважения, ни доверия. Я знал это. Джулиан был абсолютно прав. Они не признавали моего лидерства.

– Подчинённые начнут следовать за тобой лишь тогда, когда почувствуют, что ты действительно заботаешься об их благе, – продолжал Джулиан. – Когда они почувствуют, что важны для тебя, как люди, лишь тогда они будут готовы пойти за тобой на край света.

Если ты начнёшь ценить своих подчинённых выше прибыли, ты сделаешь нечто большее, чем просто вдохновишь их сердца. Ты получишь их доверие. Не пытайся идти на какие-то уловки. Секрет в том, что доверять тебе будут лишь тогда, когда ты на самом деле будешь достоин доверия.

Было уже 10 вечера. На веранде не было никого, кроме меня и Джулиана. Я подумывал предложить поехать ко мне домой, чтобы там продолжить наш разговор. Но ночь была слишком прекрасна. Небо было поразительно ясным, тысячи звёзд украшали его словно блёстки. Полная луна наполняла всё вокруг своим светом, создавая почти мистическую атмосферу. Я чувствовал, что это был самый необычный день в моей жизни.

Джулиан полностью погрузился в наш диалог и в своей элегантной и красноречивой манере делился со мной своей мудростью, полученной высоко в Гималаях. Я был бы глупцом, если бы не прилагал всех своих усилий, чтобы извлечь уроки из его слов. Это было моим долгом, ради всех людей в моей компании.

– Джулиан, не возражаешь, если я задам тебе ещё один важный вопрос?

– Вовсе нет. Именно для этого я здесь.

– Как настоящие лидеры показывают подчинённым, что у них на уме действительно благие намерения?

– Замечательный вопрос, Питер. Прежде всего, нужно освоить Принцип соучастия.

– Никогда о нём не слышал.

– Принцип соучастия заключается в том, что твоё видение, та эмоционально захватывающая цель, которую мы под ним подразумеваем, должно затрагивать интересы твоих сотрудников. Это создаст невообразимый прежде уровень доверия и самоотдачи.

Убедись, что твоё видение будущего разделяют все твои подчинённые. **Слишком много планов на будущее являются слишком формальными и не затрагивают сердца людей.** Дай своим сотрудникам, от простых рабочих до топ-менеджеров, подлинное чувство причастности к той цели, к которой стремится ваша организация. **Общее** видение будущего является стержнем любой компании мирового уровня.

– И как же мне это сделать?

– Ты должен показать им, что достижение твоей цели поможет достигнуть и **их** собственные цели тоже. Объедини то, что важно тебе, и то, что важно им. Или по крайней мере покажи им, что исполнение твоей цели принесёт им чувство удовлетворения. Докажи, что ты действительно думаешь об их мечтах и надеждах. Тогда люди оплатят тебе доверием. А если отношения между людьми в компании базируются на взаимном доверии, то достижение целей, не исполнимых ранее, становится возможным.

Есть другой способ заслужить уважение и преданность твоих подчинённых, – добавил Джулиан. – Нужно стать освободителем.

Я не имел и малейшего понятия, о чём он говорит. Но сегодня я уже задал слишком много глупых вопросов, поэтому лишь изобразил понимающий кивок в ответ.

– Питер, ты ведь даже не представляешь, о чём я говорю? – догадался Джулиан.

– Не совсем, – ответил я, чувствуя себя, как школьник, которого поймали на вранье.

– Тогда почему ты кивнул? Сегодня я здесь, как твой друг и учитель. Я собираюсь дать тебе необходимые знания, чтобы развить твоё лидерство и спасти твою умирающую компанию. Но будь честен со мной. Честность – одно из главных качеств лидера. Без неё не будет никакого доверия и преданности. Люди чувствуют неискренность за версту. Если ты не будешь честен, *GlobalView* никогда не достигнет величия.

– Прости меня. Я лишь не хотел выглядеть глупо.

– **Дальновидные лидеры заботятся о выполнении своих обязанностей, а не о создании себе интеллигентного образа.** Никогда не забывай об этом. Лидером человека делает не популярность, а единство с последователями. Не формальная власть или должность, а талант и умение дать людям цель. А сейчас вернёмся к тому, с чего начали.

– Я весь во внимании.

– Лидеры-провидцы представляют себя в роли освободителей, а не ограничителей талантов своих последователей. Основной задачей лидера является помочь подчинённым воплотить в жизнь свой потенциал. Необходимо преобразовать рабочее место в площадку для высвобождения внутренних гениев твоих людей. Компания прежде всего должна предоставлять своим сотрудникам возможность личностного роста и получения удовлетворения от своей работы. Настоящий лидер достаточно мудр и понимает, что для того, чтобы подчинённые стали по-настоящему преданными его образу будущего, необходимо предоставить им достойную работу, которая откроет их скрытые способности. Он должен дать людям возможность расти в личностном плане. Видишь ли, Раман сказал мне, что ещё одна жажда людей – это стремление расти и развиваться. Дальновидные лидеры удовлетворяют эту жажду, высвобождая человеческий потенциал.

– Каждый человек желает самосовершенствоваться. И когда ты, как лидер, посвятишь себя освобождению, а не сковыванию талантов тех, кто следует за тобой, тогда ты получишь желаемый результат: верность, продуктивность, креативность и преданность твоей цели. **Люди, которые чувствуют себя отлично, отлично и работают!** Эта истина лидерства прошла испытание временем. Никогда не сомневайся в ней.

– Но, к сожалению, большинство людей даже не представляют, как много талантов в них дремлют. Уильям Джеймс, основатель современной психологии, однажды сказал: «Большинство людей реализуют лишь малую часть своего умственного, физического, эмоционального потенциала. Во всех нас скрываются гигантские резервуары возможностей, о которых мы и не мечтали». И он абсолютно прав. Если бы люди заметили хотя бы малую долю той мощи, что в них сокрыта, то они изумились бы. Но большинство так и не находит времени заглянуть внутрь себя, чтобы открыть, кем на самом деле они являются.

– Это монахи научили тебя этому принципу?

– Да. Раман очень любил рассказывать истории на эту тему. Согласно индийской мифологии, все люди когда-то были богами. Но они начали злоупотреблять своими силами, поэтому верховный бог Брахма решил, что заберёт у них свой дар и спрячет их божественность там, где люди никогда не смогут найти её. Один советник предложил закопать её глубоко под землёй, но Брахме не понравилась эта идея. «В один день люди докопают достаточно глубоко и найдут её», – сказал он. Другой советник предложил спрятать человеческую божественность в глубинах океана. «Нет, в один день люди нырнут достаточно глубоко и найдут её», – сказал Брахма. Ещё один советник предложил спрятать в горах на самой высокой вершине, но Брахма ответил: «Нет, однажды люди найдут способ забраться и туда». Молча подумав, верховный бог нашёл место, где спрятать величайший из своих даров. «Вот идеальное место: я спрячу внутри самих людей. Они никогда не додумаются там искать».

– Отличная история.

– Вот что я пытаюсь сказать тебе, Питер, в каждом человеке сокрыто больше способностей и энергии, чем он когда-либо представлял. Твоя работа как лидера открыть эту истину людям ради их блага.

– Я понимаю, что ты пытаешься сказать мне, Джулиан. Но ты действительно считаешь, что **каждый** обладает внутренним гением?

– Гениальность – это наличие выдающихся врождённых способностей. У каждого человека есть свои уникальные умения. Проблема в том, что большинство лидеров не предоставляют возможности подчинённым испытать и освободить эти таланты. Вместо того, чтобы обозначить цель и позволить людям использовать их творческий потенциал и способности для её достижения, такие лидеры пытаются проконтролировать каждый шаг, каждое действие. Они обращаются с людьми как с детьми, которые совершенно не способны самостоятельно мыслить. Такие лидеры со временем убивают творческое начало, энергичность и настрой своих подчинённых. А потом сами жалуются, что сотрудникам не хватает всего этого. Герберт Джордж Уэллс написал: «Лидеры должны вести людей так далеко, как только они могут, а затем исчезать. Их прах не должен засыпать тот огонь, который им удалось разжечь».

– Позволь твоим последователям расцвести, работая ради вашего общего видения. Покажи им их истинные таланты и открой им новый мир возможностей. Дай им необходимый вызов, чтобы развиваться. Позволь им заниматься новыми делами и обучаться новым умениям. Не злись, если они время от времени будут ошибаться. Ведь ошибки — неотъемлемая часть обучения. Без них не будет побед. **Дорога к успеху выложена из неудач.** Дальновидный лидер помогает подниматься людям вверх, а не давит на них. Пойми, что их успех – это и твой успех тоже. Это очень хорошо подметил Бернард Гимбель в своих словах: «Есть две вредные вещи для сердца: бежать в гору и бежать по чужим головам».

Джулиан был полностью поглощён темой разговора. Это было видно по его мимике и жестике.

– Раман выразил это намного красноречивее, чем я бы когда-либо смог. Однажды поздней ночью мы любовались великолепным звёздным небом высоко в горах. И он сказал фразу, которую я никогда не забуду. В ней заключён смысл того, что я называю провидческим лидерством.

– Что же он сказал? – спросил я нетерпеливо.

*Самая главная задача лидера-провидца – наполнить жизни своих последователей достоинством и честью, позволить им проявить свои лучшие качества благодаря труду, которым они занимаются.*

– Сильное утверждение, – проговорил я, глядя на небо и пытаясь осознать всю глубину этих слов.

– И оно верное. «С мечтами появляются и обязанности», – провозгласил поэт Уильям Йейтс. Лидер-провидец имеет долг перед своими последователями помочь им самореализоваться и расцвести. Он понимает, что **величайшая привилегия лидеров – это возможность облагородить жизни других людей**. Ты должен постоянно приоткрывать им истину об их настоящих возможностях, чтобы они увидели, кем на самом деле являются и чего могут достичь. Великий психолог Абрахам Маслоу сказал: «Несчастье, беспокойство и усталость в современном мире вызваны тем, что люди живут намного ниже уровня своих настоящих возможностей».

– У меня опять появился вопрос. Если долг дальновидного лидера реализовать всё лучшее, что есть в людях, а мелкие проблемы неважны, то как измерить свой успех?

– Я никогда не говорил, что дальновидный лидер игнорирует повседневные проблемы, Питер. Конечно, он понимает, что для роста компании необходима прибыль. Производство, качество продуктов, удовлетворенность клиентов – обо всём этом он заботится тоже. Но прежде всего он занимается развитием своих подчинённых. Он видит их, как сосуды полные потенциала, которые ждут той цели, ради которой их откроют. И он знает, что если люди будут жить и работать на пике своих возможностей, то прибыль будет обеспечена. Так что ответ на твой вопрос прост. Дальновидный лидер измеряет свой успех количеством человеческих жизней, которые он преобразил. Он меряет свой успех не своей силой, но числом людей, которым он помог. Не правда ли, в этом есть смысл?

– Есть. Ты действительно прав, Джулиан. Что ещё мне необходимо узнать?

– Когда ты и твои менеджеры начнут освобождать потенциал твоих подчинённых, необходимо будет прояснить и объяснить им твоё видение будущего. Продуктивность и верность твоих сотрудников неизбежно повысятся, если ты дашь им эмоционально захватывающую цель, ради которой они будут работать. Позволь им прочувствовать, что она их собственная, и осознать важность последствий её достижения. Ничто не мотивирует разум лучше, чем образ будущего, который сможет затронуть сердце. Линкольн, Ганди, Мандела и Мать Тереза – все они знали это.

– Я буду с тобой откровенен. У меня до сих пор нет ясного видения будущего, и я не представляю какую «эмоционально захватывающую цель» можно дать моим подчинённым. Мне действительно понравился твой пример про спасение жизней. Эта идея вдохновила меня и, как мне кажется, вдохновит моих сотрудников тоже. С этого можно начать. Ты можешь дать совет, как лидер может развивать своё видение?

– У меня нет никаких волшебных пилюль, тебе придётся усердно над этим работать.

Тебе нужно будет провести целые дни и даже недели, размышляя о том, что тебе важно и каким способом *GlobalView* может сильнее всего затронуть людей. Развивай своё воображение. Попытайся представить, как компания будет выглядеть через пять, десять, пятнадцать лет. Осведомлённость предшествует переменам, поэтому подумай над всеми теми возможностями, которые будущее тебе открывает.

– Другой способ, к которому ты можешь прибегнуть, это использовать то, что мешает тебе спать по ночам, чтобы оформить своё видение. Осознай, что волнует тебя и твоих клиентов. Ты должен не просто удовлетворять их потребности. Постарайся сделать их довольными своими жизнями. В этом секрет преданности клиентов твоей продукции. Начни с того, в чём они нуждаются, и развивай своё видение вокруг этого. Есть одна очень важная вещь, которую тебе придётся делать. Когда у тебя будет ясное видение будущего, ты должен будешь постоянно сравнивать его с положением дел в настоящем. И основываясь на несоответствии между ними, ты должен будешь выстраивать свою стратегию перемен. Затем используй своё лидерское влияние, чтобы убедить всех, что в скором времени твоё видение станет реальностью. Запомни, твой успех почти целиком зависит от умения действовать и применять полученные знания.



Отличительная черта дальновидных лидеров – это способность преобразовывать свои намерения в ощутимые результаты.

– Значит, дальновидные лидеры – люди действия? Они постоянно ищут лучшие и более быстрые пути, чтобы настоящее стало тем будущим, к которому они стремятся. Они непрерывно работают над реализацией своего видения. Я правильно уяснил твой урок?

– Да. Лидеры-провидцы знают древний «Закон убывающего намерения» и делают всё, чтобы он их не коснулся.

– Я никогда о таком не слышал.

– «Закон убывающего намерения» гласит: чем дольше ты будешь ждать с воплощением в жизнь новых идей или стратегий, тем меньше энтузиазма у тебя остаётся для их реализации. Всякий, кому довелось работать в большой корпорации, выходил после мотивационного семинара, наполненный свежими идеями, способными полностью изменить его жизнь. Но ежедневные дела требуют внимания к себе и заставляют отложить воплощение этих планов. И чем дольше человек времени с реализацией, тем меньше шансы, что он вообще когда-либо это сделает. Ещё несколько веков назад немецкий философ и поэт Иоганн Гёте сказал: «Всё, что ты можешь сделать, и всё, что ты мечтал сделать, начни это. Самоуверенность обладает гениальностью, силой и магией».

– Такие простые, но глубокие слова, – ответил я, пытаюсь целиком воспринять их мудрость.

На протяжении нескольких часов, проведённых с Джулианом этим вечером, я узнал о ремесле лидерства больше, чем за все свои предыдущие годы в бизнесе. Узнанные мной сегодня идеи были весьма простыми и рациональными, но как заметил Вольтер: «Здравый смысл далеко не всегда очевиден». Пожалуй, у меня никогда не было достаточно времени, чтобы глубоко поразмышлять о природе лидерства и о том, как я мог бы применить эти знания в нашей компании. Вокруг постоянно были мелкие проблемы, которые, как пожары, мне приходилось тушить, и из-за этого я не обращал внимания на реальные основы эффективного лидерства.

Как ни парадоксально, но из-за этого отрицания положение дел стало ещё хуже. Мне вспоминается история о смотрителе маяка, которую мне рассказывал дедушка. У смотрителя маяка было определённое количество масла, чтобы поддерживать огонь, который помогал проходящим кораблям избегать прибрежных скал. Однажды ночью к нему постучался старик, живущий неподалёку, и попросил одолжить немного масла, чтобы осветить свой дом. Смотритель маяка помог ему. На следующую ночь к нему постучался странник и попросил масла для своей лампы, чтобы продолжить свой путь. Смотритель маяка дал масла и ему. Другой ночью к нему постучалась женщина, она попросила масла, чтобы осветить свой дом и накормить детей. Смотритель маяка не отказал и ей. Но в скором времени у него самого кончилось масло, и огонь маяка погас. Много кораблей разбилось на скалах, и сотни людей погибли из-за того что смотритель маяка забыл о своём долге. Он отрицал свою главную обязанность и заплатил такую высокую цену.

Я осознал, что до этого момента делал так же, как и смотритель маяка. Если я и дальше продолжу выдвигать второстепенные проблемы на первый план, то очень скоро случится катастрофа. Нужно было сфокусироваться на вечных принципах просвещённого, эффективного и дальновидного лидерства, которыми Джулиан делился со мной. Я не хотел платить такую же высокую цену за свои ошибки.

Впервые за ночь Джулиан показался мне уставшим. Уже прошло много часов с момента нашей встречи на веранде и с того чудесного удара, забив который, Джулиан поразил меня. И хотя он прошёл через значительное преображение, но после всех тех часов рассказов мне о секретах лидерства, он имел право быть усталым, ведь он по-прежнему всего лишь человек.

– Джулиан, я так признателен тебе за всё. Я благодарю Бога за твои уроки. Ты потратил весь свой вечер, усердно передавая мне свои знания, которые, безусловно, приведут к невообразимым переменам, когда я наберусь смелости их применить. Я бы мог слушать тебя всю ночь. Ты всегда был потрясающим динамичным и интересным оратором. Но давай будем честны. Уже слишком поздно, почему бы нам не продолжить завтра утром? Я заранее освободил время на этот случай. Позволь мне подвезти тебя до дома.

– Спасибо за предложение, Питер. Я действительно уже чувствую себя сонным. И хотя я выгляжу молодо, ты же знаешь, насколько я стар на самом деле. Несмотря на то, что сейчас я чувствую себя более живым и здоровым, чем когда мне было двадцать, мне всё равно нужно несколько часов сна, чтобы тело и разум восстановили энергию. Если ты не возражаешь, то я предпочту прогуляться. Я остановился тут неподалёку.

– Но, Джулиан, мы ведь за городом. На несколько километров вокруг тут лишь поля и леса, – сказал я с серьёзным беспокойством.

– Не волнуйся, Питер, – ответил Джулиан, намекая, что он хочет оставить место своего обитания в секрете, – я буду в порядке.

– Значит мы продолжим завтра утром?

– Вообще-то я буду занят завтра и на протяжении нескольких последующих дней тоже. Есть некоторые дела, которые требуют моего внимания.

– Ты же не ищешь себе новый «феррари»? – пошутил я, заранее зная ответ Джулиана.

– Нет, Питер. С «феррари» покончено. Теперь я простой человек, который раскрывает другим простые истины, в которых люди нуждаются. Я пообещал Раману, что посвящу жизнь распространению его мудрости в нашем мире. И именно так я и планирую поступить. Как насчёт следующей пятницы? У тебя будет достаточно времени, чтобы поразмыслить над полученными знаниями и попытаться применить их на практике.

– Конечно, Джулиан. Если ты говоришь в пятницу, то так тому и быть. Встретимся в это же время, в этом же месте?

– На самом деле я бы хотел встретиться в другом месте. В парке за зданием городской мэрии, там есть нечто, что я хочу показать тебе, – сказал Джулиан, создавая завесу тайны. – Пошли, я провожу тебя до машины. Есть ещё несколько принципов лидерства, которые я быстро расскажу тебе сегодня.

Мы встали и собирались направиться в сторону парковки, но вдруг Джулиан остановился.

– В здешнем холле по-прежнему стоит широкоформатный телевизор?

– Да. Почему ты спрашиваешь?

– Просто следуй за мной. Я преподам тебе ещё один урок, – ответил Джулиан. И зашёл в элегантно обставленное здание гольф-клуба.

– Этот джентльмен с вами, Питер? – спросил менеджер клуба, определённо смущённый нарядом моего спутника. Я молча кивнул в ответ и продолжил идти за Джулианом. Вскоре мы оказались в пустой гостиной, где располагался широкоформатный телевизор. Мы оба усадились перед ним и стали смотреть вечерние новости.

– Хочешь быть в курсе событий? – спросил я, не понимая намерений своего друга.

– Не совсем, – прозвучал ответ. Джулиан взял пульт со стола и нажал на кнопку «радио». Теперь на фоне новостей вместо голоса ведущего звучала умиротворяющая классическая музыка с одной из местных радиостанций. Контраст был таким поражающим. В новостях мелькали изображения жестокости, которая как чума поразила крупные города. А из колонок доносились безмятежные композиции Вивальди.

– Джулиан, что ты делаешь?

– Извини, Питер, что-то не так? – улыбаясь, ответил Джулиан.

– Конечно, ведь картинка и звук совершенно не сочетаются!

– Так же как и большинство лидеров в мире современного бизнеса. Они обещают покупателям одно, а делают другое. Они говорят сотрудникам о необходимости урезать зарплаты, а сами тайно откладывают деньги на чёрный день. Они расхваливают подчинённых в лицо, а стоит им выйти из кабинета, начинают ругать. Таким лидерам не хватает честности, характера, прямоты. **Их картинка не соотносится с их звуком.**

Я никогда не задумывался о силе честности как одной из составляющих философии лидерства. Я всегда был сторонником принципа «цель оправдывает средства», и поэтому считал возможным иногда прибегнуть к манипуляциям и обману, чтобы получить желаемое. Чем больше я думал, тем отчётливее осознавал, какой пример я показывал своим подчинённым. Своими действиями я как бы говорил, что немного соврать – это в порядке вещей. Что это норма для бизнеса. Я придумывал всевозможные причины, чтобы не встречаться с менеджерами, у которых проблемы. Я нарушал обещания, данные нашим клиентам в погоне за прибылью. Безусловно, такой пример повлиял на моих сотрудников и на то, как они выполняют свои обязанности.

– **Дальновидные лидеры ценят правильные поступки превыше своего имиджа,** – добавил Джулиан. – Для них лидерство это не соревнование в популярности, где нужно угодить всем окружающим. Они чётко сфокусированы на своём образе будущего, который принимает во внимание интересы не только их самих, но и их сотрудников. И неуклонно двигаются в этом направлении. Их видение, как маяк, освещает путь и помогает обойти все опасности, поджидающие вокруг. Их лидерство основано на принципах, которые придают сил и разжигают внутренний огонь. Они согласовывают свой характер: их действия соответствуют их словам. Такие лидеры никогда не позволят своим языкам предать сердца и действуют исключительно в согласии со своими принципами. Стань принципиальным лидером, Питер. Борись ради чего-то большего, чем твои собственные интересы. И тогда тебя начнут уважать, может быть, даже почитать.

– О каких принципах ты говоришь?

– Их вместе я называю Фактором Ганди. Потому что этими добродетелями руководствовался Махатма Ганди в своей жизни и лидерстве. Честность, трудолюбие, терпение, упорство, верность, смелость и, возможно самое главное из них, скромность. Изучая их и делая составляющими твоего лидерства, ты преобразишь всю компанию. Когда твоё лидерство будет в той же степени моральным, в какой и провидческим, тогда можно будет сказать, что у *GlobalView* появился надёжный якорь, чтобы надёжно устоять во время шторма. И когда вам придётся столкнуться с кризисом, то будет намного меньше паники и намного больше спокойствия. Люди будут действовать более бесстрашно, смело и с уважением. Испанский философ девятнадцатого века Карлос Рейлес отлично подчеркнул это в своих словах: «Принципы для людей, как корни для деревьев. Деревья без корней падают под порывами ветра. Точно так же люди без принципов падают, когда их трясут штормы жизни».

– И как же мне привнести Фактор Ганди в нашу компанию? Положение дел хуже некуда. Люди полностью закрыты для новых идей. Большинство считает, что за этот год мы уже перенесли больше перемен, чем нужно.

– Будь образцом, – прозвучал простой ответ. – Недавно я читал о случае, когда к Ганди подошёл один из последователей и спросил, как ему удаётся преобразовывать всё вокруг себя. Ганди задумался на мгновение и сказал: «*Ты должен быть переменной*». Вот в чём секрет. Используй его, и тебе легко удастся развить характер и единство в *GlobalView*.

*Ты сам должен быть таким, каким хочешь видеть своих подчинённых. Не ожидай, что другие будут работать усерднее, чем ты. Ты должен быть образцом для копирования. Люди делают то, что они видят. Сенека знал это*

и сказал: «Я буду управлять своей жизнью и мыслями, как будто они на виду у всего мира».

– Какая цитата! Можно повесить её на доске объявлений в нашей столовой для сотрудников.

– Или на кейс какого-нибудь генерального директора, – уверенно произнёс Джулиан. – Дальновидные лидеры являются самыми лучшими рекламными агентами для самих себя. Стань блестящим образцом того, чего ты ожидаешь от других людей. Не заставляй своих сотрудников усердно работать, когда ты сам планируешь взять дополнительный выходной для игры в гольф. Не урезай людям зарплату, когда планируешь обновить мебель в своём кабинете. Не призывай людей принять твоё видение будущего, когда сам просчитываешь запасные варианты. Люди не глупы. Они чувствуют, честен ты с ними или нет. Управляй другими так же, как управлял бы самим собой. Стань одним из тех, кто переходит от знания, что правильно делать, к **осуществлению** правильных дел. Вспомни слова Сократа: «Ключ к величию – быть на самом деле тем, кем ты кажешься».

Мой разум начал пересчитывать все слабости моего характера, которые я проявлял на работе. Я постоянно обещал сделать одно, а делал другое. Я заботился лишь о своих собственных интересах, а не о нуждах своих сотрудников. У меня был вспыльчивый темперамент, я мог весьма грубо разговаривать с персоналом. Я не слушал других, и мне явно не хватало искренности. Я был слишком эгоистичным. Мне казалось, что никто на это не обращает внимания, но это было не так. Впервые за свою карьеру я отчётливо осознал, что слабые места меня, как лидера, были источниками проблем моей компании. Недостаток моего умения руководить привёл к тому, что люди не следовали за мной. Пришло время прекратить винить других и разного рода сложности в тех трудностях, с которыми сегодня столкнулась *GlobalView*. Я был всему источником. Настал час привести всё в порядок и стать «переменной».

– Недостатки твоего характера усиливают недостатки твоих подчинённых, – продолжал Джулиан. – Когда ты грубишь своим сотрудникам, ты даёшь им разрешение грубить в ответ. Когда ты врёшь, ты одобряешь их право лгать. Когда ты опаздываешь на встречу, ты говоришь всем, что пунктуальность неважна. Всё это становится мощными посланиями, формирующими корпоративную среду вашей компании, которая влияет твоё на поведение и поведение твоих подчинённых.

– Как мне стать образцом, Джулиан? Я повторял свои ошибки на протяжении многих лет. С чего мне начать?

– Прежде всего, я предлагаю тебе провести аудит твоего лидерства. Загляни глубоко в своё сердце и поразмысли о своих сильных и, что более важно, слабых сторонах как лидера. Познай себя. Я уже говорил, что **осведомлённость предшествует переменам**. Затем, когда у тебя начнут появляться идеи преобразований – личностных или для всей организации, начни с малого. Я недавно читал о местной компании, которая была в ситуации, сходной с положением дел в *GlobalView*. Мораль была низкой, продуктивность почти на нуле, креативность полностью себя исчерпала, а прибыль была на границе с отрицательной.

– Лидер компании придумала простую идею. Осознав, что сотрудники редко видели её, занимающейся делами, она решила регулярно спускаться к ним и обходить рабочие этажи фабрики. Она заметила, что в отличие от её безупречно чистого офиса, нижние этажи были грязными: стены изрисованы граффити, и повсюду валялся мусор. Очевидно, что люди совершенно не заботились о месте, где они работают.

– Она стала регулярно прогуливаться по фабрике и разговаривать с рабочими. Во время одного такого захода, она решила символически поднимать мусор, надеясь, что это изменит образ мысли сотрудников. И вскоре рабочие последовали её примеру. Следуя за ней, они тоже стали собирать хлам, заваливший этажи, и бросать его в ближайшие мусорные баки. Заметив, насколько лучше стала выглядеть фабрика, рабочие попросили разрешения покрасить стены в

приятный им цвет. Она, не раздумывая, согласилась. Сотрудники продолжили очищать фабрику и вскоре начали гордиться своим рабочим местом. В результате это привело к повышению морали и эффективности. У людей возросло ощущение причастности к происходящему, появился подлинный интерес к своей работе и организации, в которой они трудились. Эта положительная энергия перемен наполнила всю компанию, и очень скоро дела пошли в гору.

– А ведь всё началось с одного простого действия лидера.

– Маленькие дела могут приводить к великим результатам, Питер. Никогда не забывай, что твои подчинённые смотрят за тобой. Они берут с тебя пример, как себя можно вести, а как нет. Так что будь идеалом того, чего ты хочешь от своих сотрудников.

Последуй примеру просвещённого лидерства из моей истории. Освободись от своего дорогого костюма, в котором ты спрятался, и иди поговори с людьми. С теми, кто нуждается в тебе, как в лидере. Прислушайся к ним. Прислушайся к их пожеланиям. Узнай, о чём они мечтают и чего боятся. Проясни, какая на самом деле сложилась атмосфера в твоей компании. Большинство лидеров этого не делают. Раман сказал мне однажды: рыба всегда последней замечает воду, в которой плавает.

После этого совета он пожал мне руку на прощание и начал уходить, но неожиданно остановился и развернулся.

– Ах да, я почти забыл дать тебе кое-что. Это должно придать тебе пищи для размышлений до нашей встречи через неделю.

Джулиан запустил свою руку в своё длинное одеяние, которое, несмотря на жару, он не снимал весь вечер. Он достал что-то и бережно вложил мне в руку, из-за темноты я не мог ничего разглядеть. А затем и сам Джулиан скрылся в ночи.

Когда я сел в свою машину, в свете небольшой лампочки около зеркала заднего вида я стал рассматривать подарок Джулиана. Это оказался очередной фрагмент деревянного пазла. Как и на предыдущем, на нём был непонятный узор и надпись, которая гласила:

*Ритуал второй: управляй разумом, веди сердцем.*

## Ритуал второй: Человеческие отношения

*Больше всего боли другим и сложностей себе приносит человек, которому безразличны его близкие. Именно из-за таких людей мы и терпим поражение.*

**Адольф Адлер**



Пока я ехал домой, моя голова гудела от всех тех идей, которыми Джулиан поделился со мной. Они были настолько правильными, что мне хотелось, чтобы я сам их открыл на много лет раньше. Это спасло бы меня от такого количества раздражения и стресса. Если бы я все эти годы использовал бы лидерское провидение, то на каких высотах сейчас бы была *GlobalView*? Затем я начал размышлять, какой я хотел бы видеть свою компанию через десять лет. Я вообразил, что она будет самой крупной и успешной компанией в нашей сфере во всём мире. Я представил, скольким людям помогу стать лучше, и на сколько жизней наша организация повлияет. Улыбка невольно появилась на моём лице.

Было так приятно снова мечтать. Джонас Солк сказал: «У меня были и мечты, и страхи. Я преодолел свои страхи благодаря своим мечтам». Все успешные бизнесмены, которых я когда-либо знал, были мечтателями. Благодаря глубоким размышлениям, они создавали эмоционально захватывающие цели и обладали достаточной смелостью, чтобы полностью посвятить себя их достижению. Когда мы были молодыми «голодными» предпринимателями, ещё только пытавшимися создать *GlobalView*, я проводил целые часы, ничего не делая и лишь строя большие планы на будущее. Но по мере роста нашего бизнеса начались и головные боли. Я всё меньше мог уделять время своим размышлениям. Но встреча с Джулианом, человеком, который определённо пережил преображение, изменила меня навсегда. Я знал, что во мне были задатки лидера-провидца. Необходимо было лишь понять, что нужно делать. И система, которой Джулиан делился со мной, показывала мне это. У меня появились большие надежды насчёт будущего. Завеса неопределённости начала развеиваться.

Несмотря на то, что я вернулся домой глубокой ночью, я вырвал листок из своего рабочего блокнота и начал записывать всё, чему научился за этот день. Я узнал о первом ритуале лидеров-провидцев: а также о многих вечных истинах, которые его затрагивали. Так же Джулиан чуть-чуть приоткрыл второй из восьми ритуалов, я понял, что должен руководить разумом, а вести сердцем. И ещё так много вещей мне предстояло узнать.

Закончив переносить усвоенные уроки на бумагу, я начал размышлять, как же мне применить их на практике. Я помнил всё, что рассказал мне Джулиан, о боязни действовать, из-за которой так много лидеров так и не смогли превратить свои намерения в действия. Моя собственная практика в мире бизнеса подтверждала это. Я знал, что наибольшая неэффективность сотрудников проистекает из недостаточной самодисциплины, чтобы выполнить свои обязанности вовремя. Они откладывают серьёзные перемены в бизнесе и жизни на потом, предпочи-

тая решать простые повседневные задачи. Они слишком поздно осознают свою ошибку, когда им уже остаётся лишь сожалеть об упущенных возможностях. Как говорится: «Если бы молодость знала, если бы старость могла...».

Я глубоко погрузился в размышления о своём видении будущего *GlobalView*. Мне предстояло донести до моих подчинённых свой постепенно проясняющийся образ будущего и объяснить им, что, помогая достигнуть его, они осуществят не только мои мечты, но и свои тоже. Я воображал, как моё новое видение будущего изменит жизни людей. Я должен был показать, что наша работа действительно важна.

Затем мой разум сфокусировался на том, как мне стать «освободителем», о котором говорил Джулиан. Я начинал видеть свою роль лидера-освободителя, а не ограничителя талантов своих подчинённых. Мне нужно было прекратить контролировать каждую мелочь и дать людям больше ответственности за результаты их работы. Я должен был сконцентрироваться на целях, а не способах их достижения, чтобы дать своим сотрудникам простор для творчества и изобретательности. Нужно было поставить такие задачи, которые люди могли бы выполнить без постоянного контроля и надзора с моей стороны. И, конечно же, я должен был заново перековать свой характер.

Больше никакой ругани и криков. Больше никаких разговоров о людях за их спинами или сплетен. Больше никакого манипулирования или угроз. Безусловно, мне придётся быть сильным и строгим, если этого будут требовать обстоятельства. Но, как сказал Джулиан, я должен «бороться ради чего-то». Я должен был руководствоваться в жизни и лидерстве теми испытанными временем принципами, которые он упомянул. Мужчины и женщины, трудящиеся в *GlobalView*, заслуживали лучшего.

Дни до моей следующей встречи с Джулианом пролетели незаметно. Мне так сильно хотелось увидеть его поскорее, что я с трудом засыпал по ночам. Я чувствовал, что мудрость, приобретённая им в Гималаях, наполняет меня энергией по мере того, как она проникает в мою жизнь. Я не могу объяснить, почему. Мне кажется, что так же себя ощущают родители при появлении первого ребёнка. Предстоящая встреча с Джулианом была одним из тех моментов, которые нельзя пропускать и за которые хочется поблагодарить судьбу.

Уже в первые дни применения постигнутых истин в компании начали происходить заметные улучшения. Я стал более открытым и честным и начал учитывать интересы других людей. Моё чувство вдохновлённости наполняло всю компанию. Будущее *GlobalView* начинало казаться ещё грандиознее, чем когда-либо прежде. Я начал заботиться об окружающих меня людях. Даже моя ассистентка, Ариэль, очень деловая женщина, пошутила, что меня подменили пришельцы с более мудрой и доброй планеты. «Я не знаю, что с вами произошло, мистер Франклин», – добавила она уже более серьёзным тоном, – «но всем нам нравятся происходящие перемены, и люди надеются, вы продолжите в том же духе. Вам действительно удалось зажечь огонь прежнего энтузиазма в компании».

Наконец наступила пятница. Я выехал из нашего офиса и припарковался около парка рядом со зданием городской мэрии, как и сказал мне Джулиан. Я вертел в руках пазл, оставленный им. «Ритуал второй: управляй разумом, веди сердцем». Что на самом деле значат эти слова? У меня уже была возможность убедиться в полезности и силе уроков, полученных от Джулиана, но все эти упоминания про сердце меня смущали. Надеюсь, он не будет пытаться раздобрить меня.

Джулиан, как и обещал, ожидал меня в парке. Несмотря на жару, он опять был одет в монашеское одеяние. Но в этот раз на нём ещё были солнечные очки, одни из тех, в которых ходят рок-звёзды и известные актёры. Контраст их и его одеяния был поразительным.

– Классные очки, Джулиан, – сказал я и похлопал своего друга по плечу, радуясь встречи с ним.

– Я знал, что они тебе понравятся. Молодой парень торговал ими на улице, он сказал, что мне нужен новый имидж. Вот я немного и усовершенствовал его, – засмеялся Джулиан. – В любом случае, мне не мешает защитить глаза от солнца, – добавил он и посмотрел на небо.

– Не хочешь, чтобы солнце мешало тебе видеть будущее?

– Неплохо сказано, Питер. Похоже, ты проникся моими словами.

– Действительно так. Я последовал твоим советам и стал не только размышлять о мудрости лидерства, но и начал применять её.

– Замечательно! Я не ошибся, когда выбрал тебя. Я знал, что ты сможешь найти достойное применение той бесценной информации, которой мудрецы наделили меня. Они любили говорить: «Когда готов ученик, тогда приходит учитель».

– И ты появился как раз вовремя! Теперь я осознал, насколько критично было положение дел в компании. Но за несколько дней использования твоих уроков, стали происходить заметные улучшения, – сказал я радостно, желая поделиться успехами. – Я знаю, это только начало, и настоящие перемены лишь впереди, но мы сдвинулись с мёртвой точки.

– Не забудь делиться со мной своими успехами. Я знаю, у тебя их будет много, – сказал Джулиан.

– На самом деле уже есть одна история, которую я могу тебе рассказать. После нашей встречи в гольф-клубе на прошлой неделе я составил список того, чтобы я хотел в себе изменить. Я проанализировал своё лидерство, как ты и предлагал. Я выписал так много своих слабых сторон, как только смог, и продумывал стратегии своих действий, чтобы избавиться от них – одна за другой. Я провёл «мозговой штурм», и в моей голове промелькнули сотни идей, как применить полученные от тебя знания. Одна идея мне понравилась особенно: дать всем своим сотрудникам премию в тысячу долларов из годового бюджета. Ведь ты сказал, что мой долг помочь людям развиваться и реализовать максимум их потенциала. Учитывая тяжёлое положение в компании, я решил пойти на серьёзные меры. И хотя я знаю, что это обойдётся в крупную сумму, но я действительно рассматриваю это как инвестицию, а не потерю. Как сказал один мудрый монах: «Люди, которые чувствуют себя отлично, отлично и работают».

– Я рад, что ты это понял. И на что же твои сотрудники потратили эти деньги?

– Программа раздачи премий только началась, и пока лишь немногие получили их. Насколько мне известно, менеджеры в основном потратили эти деньги, чтобы улучшить свою эффективность. Некоторые купили необходимые гаджеты, чтобы лучше организовывать своё время, другие закупили кучу мотивационной литературы и обучающих аудиодисков, которые они могли бы слушать в машине по пути на работу. Один человек потратил деньги на весьма личную проблему. Он невысокого роста, а необходимость доставать вещи с высоты весьма его затрудняла. Он не говорил об этом своему супервайзеру, так как боялся, что это вызовет смех. Так что этот человек, когда получил деньги, приобрёл обычную подставку. Теперь он работает вдвое продуктивнее, чем прежде, и выглядит счастливым, как никогда.

– Ты начинаешь на собственном опыте ощущать силу тех истин, которые я познал в Гималаях. Причина, почему они прошли испытание временем, очень проста. Потому что они действительно работают.

– Я скажу больше, я смог начать по-настоящему действовать благодаря твоим урокам мудрости лидерства, Джулиан.

– О чём ты, Питер?

– Я стал брать на себя намного больше рисков, как лидер. Я начал ощущать себя генератором новых идей для своей компании. Ведь если я сам постоянно не напрягаю свой ум и не ищу новых возможностей, то как я могу ожидать, что мои подчинённые будут делать это? Я начал ежедневно обходить наш офис, как руководитель из твоей истории, чтобы познакомиться лично как можно с большим числом сотрудников. «Рыба всегда последней замечает воду, в которой плавает».



Джулиан улыбнулся, он определённо был доволен моим прогрессом.

– Умение принять на себя риск – это очень мощное оружие. Но, к сожалению, его не считают важным навыком лидера. Большинство людей так никогда и не сможет выбраться из своей зоны комфорта и рискнуть отправиться исследовать неизвестность. Йог Раман говорил: «Чем выше ты забираешься на дерево, тем вероятнее, что ты упадёшь. Но все фрукты растут высоко». Лидеры-провидцы берут на себя этот риск. Они постоянно пробуют новые вещи. Для них это становится привычкой. Давным-давно Сенека сказал: «Мы не осмеливаемся рисковать вовсе не потому, что какие-то вещи трудны. Они трудны именно потому, что мы не рискуем».

– Есть ещё один способ, с помощью которого я решил улучшить положение дел в нашей организации. Я прочитал об одной из ведущих компаний в Сингапуре, придумавшей очень необычную практику. Каждую пятницу они останавливают производство на пару часов и собирают сотрудников, чтобы они могли обсудить новости. Это не только позволяет сплотить людей, разнообразить рутинную работу и поднять командный дух, но и помогает им быть в курсе свежих идей и использовать их на благо себе и организации.

– Потрясающий способ, – ответил Джулиан, усаживаясь на траве в тени дерева.

– Я объявил, что у нас будет такая же практика в *GlobalView*. Мои менеджеры просто в нетерпении. Раньше они постоянно жаловались, что у них нет времени, чтобы читать и быть в курсе новых тенденций в бизнесе. А теперь им будут за это платить, – произнёс я с гордостью.

– Поверь мне, – сказал Джулиан, – в долгосрочной перспективе эта идея экономит тебе деньги. Та неэффективность, которая проистекает из устаревшего мышления, потому что люди к этому привыкли, обходится очень дорого. И грозит крахом компании. Быть может сейчас, тратить деньги на своих сотрудников не в моде. Но это очень умное решение. Ставить своих людей превыше всего, это самая важная мудрость лидерства из всего, что тебе ещё предстоит узнать. Пришло время для следующего ритуала из системы йога Рамана. Ритуал второй истинного лидерства: управляй разумом, води сердцем.

– Я всю неделю размышлял, в чём же он заключается.

– Это ритуал о человеческих отношениях и о твоём умении общаться. Каждый по-настоящему дальновидный лидер вырабатывает умение устанавливать глубокую связь со своими последователями. Он постоянно совершенствует своё мастерство прояснять для других своё видение, вдохновлять сердца людей и побуждать их действовать. Раскрывая умения и таланты своих подчинённых, такие лидеры трогают сердца своей команды и взамен получают долговременную преданность. Проще говоря, **когда ты укрепляешь отношения с людьми, ты усиливаешь своё лидерство.**

– Отношения с подчинёнными действительно настолько важны? Я знаю бесчисленное количество лидеров, которых совершенно это не заботило. Они видят свою задачу очень просто: заработать прибыль и расположение акционеров. Всё остальное для них не имеет значения.

– Эти самоназванные лидеры не являются лидерами-провидцами, тут очень большая разница. Дальновидные лидеры не из тех, кто выжимает максимальную прибыль из компании за короткое время и уходят в досрочную отставку, покупая себе домик на Багамах и оставляя фирму в ужасном состоянии. И хотя для них тоже важна текущая прибыль, но они мыслят в долгосрочной перспективе. Они понимают, что давая время подчинённым раскрыть свой потенциал и создавая могущественные системы, на которых строится компания, они гарантируют себе колоссальную прибыль в будущем. Лидеры, о которых ты говоришь, подобны спринтерам, участвующим в марафоне. Они тратят всю свою энергию, чтобы обогнать всех на нескольких первых километрах, но у них не остаётся сил для оставшейся части забега. Такие люди наибольшие неудачники, каких только можно представить.

– Видишь ли, Питер, каждый может поднять свои прибыли, загоняя и истощая своих подчинённых. И как ломается оборудование, за которым не ухаживают, точно так же скоро

устанут и перестанут быть эффективными и люди при таком отношении. Запомни: не руби сук, на котором сидишь. Ты не можешь отрицать простые жизненные истины.

– Ты меня убедил, Джулиан. Как же мне применить этот ритуал на практике?

– Сейчас я тебе покажу, – он ответил и посмотрел на пожилую пару, сидящую под соседним деревом. Они смеялись словно дети, наслаждающиеся пикником. – Видишь этих двоих? Я наблюдаю за ними уже в течение нескольких недель. – Слегка смущённо сказал Джулиан. – Иногда они кормят уток в пруду. Иногда катаются на велосипедах или просто сидят и беседуют. О них можно сказать с уверенностью, что у них замечательные отношения.

– Интересно, как давно они вместе? Они ведут себя, как молодые влюблённые.

– Они вместе уже сорок три года, – ответил он, – на прошлой недели они отмечали свою годовщину в этом прекрасном парке. У них был большой торт, который они съели в компании друзей. Было весьма оживлённо, – сказал Джулиан, показывая на лужайку, усыпанную яркими красными цветами, где находились пять столиков для пикника.

– Сорок три года – это просто невероятно по нынешним меркам.

– Не так сложно увидеть, как им удалось оставаться вместе так долго, – сказал Джулиан и снял очки, чтобы протереть пот со лба. – Неудивительно, что их отношения основаны на тех вечных принципах, которые, по словам йога Рамана, используют все дальновидные лидеры, чтобы добиться уважения своих последователей и заложить основы долговременного доверия. Одну вещь я знаю точно: все организации мирового уровня – это организации с высоким уровнем взаимного доверия между руководителями и подчинёнными. Доверие во все времена было незаменимым компонентом всех преуспевающих организаций. Если люди не доверяют тебе, менеджерам и даже своим коллегам, то они не будут стараться выкладываться по полной. Без доверия – нет преданности. А без преданности – нет компании.

– И что же необычного ты смог выделить в их отношениях? – спросил я с сильным интересом.

– В частности, можно назвать четыре принципа, Питер: выполнение обещаний, активное слушание, проявление сочувствия и, возможно самое главное: всегда говорить правду.

– И это секрет их невероятных отношений?

– Раман научил меня, что это секрет **любых** хороших отношений. Он сказал, что каждый, кто хочет стать дальновидным лидером и вдохновить своих подчинённых на достижение невероятных целей, должен сделать эти четыре принципа неотъемлемой частью своего лидерского стиля. Они – залог любых здоровых человеческих отношений. Они помогут тебе применять второй ритуал в ежедневных ситуациях.

– Звучит довольно просто. Неужели влияние этих принципов на командный дух так велико, как ты говоришь?

– Это проблема большинства вечных истин. Они кажутся такими простыми и очевидными, что люди откладывают их применение. Они не в моде, поэтому люди предпочитают более свежие, яркие и сенсационные идеи. Позволь спросить тебя, Питер, ты следуешь этим четырём принципам каждый день?

– Нет...

– Давай хотя бы обсудим первый из них. Ты сдерживаешь большую часть своих обещаний?

У меня сразу был готовый ответ. Я прекрасно знал, что постоянно нарушаю обещания. Я говорил сотрудникам, что у меня всегда есть время для них, но, если у кого-то возникали проблемы, я всегда придумывал отговорки, чтобы избежать неприятного для меня обсуждения. Я обещал дать главному супервайзеру расширенные полномочия, о которых она просила, но потом я передумал и отказался следовать своим словам. Я был мастером нарушенных обещаний.

– Каждое обещание, которое ты нарушаешь, даже самое, на первый взгляд, незначительное, серьёзно ослабляет твой характер, – произнёс Джулиан, не дожидаясь моего ответа. – Каждый раз, не делая обещанный звонок или пропуская назначенную встречу, ты подрываешь доверие. Не уважая преданность людей, ты ослабляешь связь с ними и ослабляешь своё лидерство. Раман говорил:

*Всякий раз, когда мы не делаем то, что должны, мы развиваем в себе привычку поступать неправильно.*

– А эта пожилая влюблённая парочка выполняют данные друг другу обещания? – поинтересовался я вслух.

– Конечно. Если муж обещает, что встретит жену в полдень около вон того ларька с хот-догами, чтобы перекусить вместе, то он обязательно будет вовремя. Когда жена говорит, что хотела бы прокатиться на велосипедах, то на парковке ты обязательно увидишь их фургон, из которого муж достаёт велосипеды. Видишь ли, Питер, когда люди выполняют обещания, они порождают в других сильное чувство верности. А это в свою очередь создаёт постоянство, которое необходимо для любых успешных человеческих отношений. Супруги знают, что ожидать друг от друга. Поэтому они могут положиться друг на друга. А отсюда проистекает доверие. Никогда не нарушай своих обещаний. И ты будешь поражён результатами.

– Джулиан, ты первый человек, который показал мне связь между выполнением обещаний и человеческими отношениями. Я понимаю, что твои слова правдивы. Мне, чтобы стать настоящим дальновидным лидером, каким я решил быть, необходимо выполнять обещания, чтобы люди могли рассчитывать на меня. Мне нужно заслужить преданность и доверие своих подчинённых. С этого дня и впредь я буду человеком слова. Я буду выполнять всё, что скажу. Я обещаю.

– Смотри, мой друг, не нарушь это обещание, – ухмыльнулся Джулиан.

Солнце по-прежнему палило. Джулиан встал и предложил пройтись. Это было поразительно, как подвижен он был в своем возрасте. На его лице была улыбка. Мы продолжили обсуждать второй ритуал на ходу, насколько это мощный способ управлять людьми через их сердца и насколько важно укреплять и обогащать человеческие отношения.

– Следующий принцип, который тебе необходимо усвоить, это активное слушание. Это необходимо, чтобы ты мог встроить второй ритуал в свой стиль лидерства. **Дальновидные лидеры пленяют сердца своих последователей, глубоко и внимательно прислушиваясь к ним.** Большинство лидеров верят, что их эффективность заключается в их ораторском мастерстве. Они до глубины души заблуждаются, что задача лидеров – говорить, а последователей – слушать. Дальновидные же лидеры знают, что одна из базовых потребностей людей – ощущать, что их понимают. Каждый жаждет права голоса, и чтобы этот голос был услышан и принят во внимание. Поэтому дальновидные лидеры становятся отличными слушателями. И как не забавно, но благодаря этому они становятся известными, как общительные люди.

– Позволь мне уточнить, Джулиан. Ты хочешь сказать, что если я буду слушать более внимательно, то смогу более эффективно доносить до других свои послания в разговоре? Как эти вещи вообще связаны? – спросил я.

– Ты ведь хочешь, чтобы люди тебе доверяли?

– Да.

– Ты хочешь, чтобы люди были преданы тебе и *GlobalView*?

– Да.

– Запомни: когда ты слушаешь других, ты проявляешь знак уважения. Это показывает, что люди важны тебе и что ты ценишь их. Я пытаюсь объяснить, что ты должен сопереживать тому, с кем говоришь. Ты должен ощущать, что их желания – это твои желания. Ты должен **полностью вложить себя** в общение с человеком. Тебе необходимо заглянуть сквозь слова

в мысли человека. Только так ты сможешь понять собеседника и дать нужное ему ощущение. А человек, который чувствует себя понятым, будет и сам слушать внимательнее, когда придёт твоя очередь говорить. Питер, величайший дар, который ты можешь сделать человеку – это целиком уделить ему своё внимание. **Внимательное слушание является самым ценным комплиментом.**

– Из меня всегда был плохой слушатель, – прервал я. – Чем больше я об этом думаю, тем отчётливее осознаю, как этот мой недостаток негативно повлиял на сотрудников. Не уделяя внимания их словам и чувствам, я как бы говорил, что мне наплевать и что они меня не волнуют. Теперь мне всё ясно. Я уверен, что это одна из причин низкой морали и недоверия в нашей компании. Я никогда не думал, что умение слушать других так важно.

– Но теперь ты знаешь правду, – быстро ответил Джулиан. – Давай проанализируем, насколько у тебя плохо с этим обстоят дела.

– Это действительно необходимо?

– Я ведь уже говорил, что осведомлённость предшествует переменам. Прежде чем улучшить свои навыки лидера, ты должен знать, что именно требует улучшения. **Неизвестную слабость никогда нельзя превратить в силу.** Поэтому позволь спросить тебя, ты часто прерываешь собеседников?

– Бывает.

– Когда люди говорят, ты заканчиваешь предложения за них?

– Изредка, – соврал я.

– Пока человек говорит, ты уже продумываешь свой ответ?

– Возможно, – сказал я, защищаясь.

– Что ж. Мы оба знаем, что тебе необходимо провести серьёзную работу над этим. Если ты действительно хочешь овладеть вторым ритуалом и пленить сердца своих подчинённых, тебе нужно перестать слушать с целью ответить. Вместо этого **слушай с желанием понять.**

– Какие красноречивые слова. Но, Джулиан, если умение внимательно слушать действительно настолько важная черта для лидера, то почему так мало людей это делают?

– Замечательный вопрос. Первая причина заключается в том, что люди получают большую часть информации через зрение. Порядка восьмидесяти трёх процентов. Поэтому мы часто пропускаем очень многое из того, что слышим. Вот хороший пример. Тебе пригласили на вечеринку. Ты проходишь вовнутрь, тебя сразу же знакомят с кем-то. А через несколько минут общения с этим человеком ты понимаешь, что кое-что забыл.

– Взять себе бокал? – пошутил я.

– Нет. Имя человека.

– Со мной такое постоянно случается.

– И не только с тобой. Статистика говорит, что около девяноста процентов бизнесменов забывают имена людей, которых им представляют, через восемь секунд. На это есть причины. В момент знакомства наш мозг занят по большей части зрительным анализом. Мы просчитываем рост человека, его вес, пол, силу рукопожатия, выражение лица. На этом фоне имя ускользает от нашего внимания.

– Поэтому нам надо уделять больше внимания тому, что мы слышим, – продолжал Джулиан. – Вторая причина, почему большинство лидеров плохо слушают, в том, что человек способен воспринимать около пятисот слов в минуту, но говорим мы лишь со скоростью сто-сто двадцать пять слов. Из-за такой значительной разницы, наш разум начинает блуждать.

– Интересно. Честно говоря, со мной часто такое случается, когда мне нужно выслушивать других. Сидя на встрече, вместо того, чтобы слушать докладчика, я начинаю размышлять о своих делах. Иногда даже при разговоре наедине, моё сознание начинает уплывать. Ты знаешь, как с этим бороться и фокусироваться на слушании и понимании говорящего человека?

– Чтобы стать отличным слушателем, требуется практика и время. Но поверь мне, это того стоит. Я недавно слышал, что слушание улучшает здоровье, уменьшая кровяное давление и нормализуя сердцебиение, придавая ощущение спокойствия. Используя термин, который придумал Раман, твоя задача – стать активным слушателем. Я знаю, на слух тут есть противоречие между словами, но на самом деле его нет. Проникнись желанием стать отличным слушателем и понимать своих людей. Чтобы сделать это, попробуй применить несколько простых способов. Сначала научись задавать своим сотрудникам простые, открытые вопросы, а затем старайся внимательно выслушать ответ. Лидер одной успешной компании придумал способ сделать эффективность ещё выше. Он отобрал сотрудников по всей организации и попросил их выдвинуть свои идеи о том, как улучшить компанию. Эта инициатива дала сразу два положительных результата. Во-первых, сотрудники ощутили, что к их мнению прислушиваются, и прониклись доверием к руководству. Во-вторых, менеджеры получили бесплатные советы, как рационализировать и улучшить рабочий процесс. Ведь сами сотрудники знают о текущих недостатках намного лучше, чем дорогие приглашённые консультанты. Лучшие идеи были отобраны и протестированы на соответствие стандартам качества, отсутствие жалоб клиентов и влияние на прибыль от продаж в поисках действительно рабочих предложений. Благодаря тому, что компания прислушалась к своим сотрудникам, ей удалось занять лидирующее положение на рынке.

– Всё более или менее понятно, – ответил я, – но ты можешь объяснить, о каких открытых вопросах идёт речь?

– Открытые вопросы в духе: «Что я могу сделать, чтобы помочь вам выполнять работу лучше?» Такой вопрос не ограничивает возможные ответы, в отличие от закрытого вопроса: «Если в офисе будут новые компьютеры, это вам поможет?» Затем продумай набор вопросов, которые я называю «лоботомия». Это очень мощные вопросы, предназначенные помочь открыться твоим людям и наладить с тобой связь.

– Какой-нибудь пример?

– «Какое было ваше самое большое достижение у нас на работе?»; «Чем вам больше всего нравится заниматься?»; «Какие три вещи мы могли бы сделать, чтобы компания стала ещё успешнее?»; «Что вдохновляет и мотивирует вас?» или «Что бы вы изменили, если бы были главой нашей компании?». Все эти вопросы хороши. Но я предлагаю тебе потратить время и придумать свои собственные. Ты должен научиться задавать хорошие вопросы. Не забывай, что спрашивающий человек управляет разговором.

– Разве?

– Именно так. Второй способ, который я тебе предлагаю, чтобы отточить мастерство активного слушания, – обобщай и пересказывай услышанное. Делая это, ты убедишь собеседника, что ты внимателен к его словам, и он будет чувствовать себя понятым.

– Как же мне обобщать и пересказывать?

– Используй обороты наподобие: «Чтобы убедиться, что я вас правильно понял, вы сказали, что...?» Поверь мне, Питер, такие вопросы окажут почти магическое влияние на твои отношения с людьми и твой навык общения. Ещё один эффективный способ – это делать заметки. Только представь, что подумают люди, если увидят, что ты достаёшь блокнот и ручку и начинаешь делать заметки, пока они говорят. Этим простым действием ты покажешь им, что настроен серьёзно воспринимать их слова. И всегда будь искренним. Способы, которые я тебе предложил, это не уловки и не системы по манипуляции людьми. Они помогут тебе наладить связь со своими последователями, только если ты будешь постоянно искренним, иначе тебе не видать желанного доверия и уважения.

– Я так полагаю, эта пара слушает друг друга?

– Определённо. Когда жена говорит, муж увлечён и внимателен. Когда же говорит он сам, жена обобщает и пересказывает, чтобы показать, что она вникает в его слова. Не пойми

меня неправильно, я вовсе не подслушивал их разговоры. Но того, что я услышал, достаточно, чтобы заключить, что они отличные слушатели. И тебе необходимо таким стать.

– Твои слова опять так правдивы. Как и во всём другом, что ты мне сказал прежде, в этом так много смысла. Чтобы убедиться, что я тебя правильно понял, ты говоришь, что мне необходимо держать обещания и стать активным слушателем, чтобы практиковать второй ритуал?

Джулиан улыбнулся, зная, что я только что воспользовался его стратегией «обобщай и пересказывай». Он похлопал меня по плечу и сказал:

– Пошли, давай купим хот-дог.

– Ты до сих пор ешь хот-доги? – спросил я с удивлением. Одной из причин чудесного физического преображения Джулиана была здоровая диета, которой его научили монахи в Гималаях.

– Это для тебя, мой друг. Я уверен, что ты проголодался.

Пока мы продолжали нашу прогулку, Джулиан открыл мне ещё одну вечную истину о человеческих отношениях, которая, по его словам, являлась залогом уважения, верности и преданности.

– **Лидеры-провидцы всегда сопереживают.** Они проявляют доброту к своей команде и ищут способы показать искренность своего беспокойства. Видишь ли, Питер, очередная жажда людей – это жажда, чтобы о них заботились. Выдающийся Гарвардский физиолог Вильям Джеймс сказал: «Желание быть оцененным является глубинным принципом человеческого естества». Неважно, о ком идёт речь, – о хрупкой молодой девушке или суровом фабричном рабочем, – абсолютно каждый человек хочет, чтобы к нему хорошо относились. Лучшие из лидеров знают это и удовлетворяют эту жажду через постоянное сочувствие к своим последователям.

– Что именно ты подразумеваешь под «постоянным сочувствием»?

– Ты должен в первую очередь проявлять к своим сотрудникам человечность: вежливость, внимательность, уважение. Не забывай об этом ни на день. Особенно важна вежливость. Один из главных теоретиков менеджмента двадцатого века, Питер Друкер, сказал, что хорошие манеры необходимы, как смазка, для механизма любой организации. Поэтому будь добр к своим подчинённым. Уважай их и заботься о них. У Гёте очень хорошо получилось заключить эту мысль в слова: «Обращайся с людьми так, как будто они уже реализовали свой потенциал, и тогда ты поможешь им это сделать на самом деле». Вот в чём заключается один из величайших секретов успешного лидерства, мой друг.

– Но, Джулиан, если я буду постоянно добрым к своим подчинённым, не станут ли они считать меня слишком мягким? Я всегда слышал, что лучшие лидеры должны быть суровыми.

Джулиан молча купил мне хот-дог и стал наблюдать, как я поливаю его горчицей и приступаю к трапезе. Я чувствовал, что задал очень важный вопрос, и он хотел собраться с мыслями, прежде чем ответить.

– **Лидеры-провидцы смешивают человечность со стойкостью.** Сейчас очень много известных и общепринятых принципов являются лишь фальшивками.

– Что ты имеешь в виду? – спросил я, не прекращая жевать.

– Много лидеров разделяют взгляд, который ты только что озвучил. Им сказали, что необходимо быть суровыми, деспотичными лидерами, чтобы эффективно управлять людьми. Поэтому они не считают, что хорошие отношения с подчинёнными входят в их обязанности, и не желают выглядеть слишком мягкими. И хотя среди них много хороших людей, им приходится скрывать своё настоящее «я» под маской непоколебимого лидера, насылающего ужас и трепет на всю организацию. К сожалению, такой диктаторский способ управления может привести лишь к двум результатам: люди либо будут испуганы, либо начнут сопротивляться. В обоих случаях, при соответствующей атмосфере в компании, её легко обойдут конкуренты. Флоренс Найтингейл очень верно заметила: «Как мало может быть сделано под гнётом страха».

Джулиан сделал паузу, а затем продолжил.

– Я не говорю, что лидеры-провидцы не должны быть сильными. Они так же могут проявлять твёрдый характер, когда этого требуют обстоятельства. И на самом деле они самые сильные лидеры среди всех, ведь это требует колоссальной стойкости, чтобы поддерживать преданность подчинённых своему видению и постоянно поступать согласно своим принципам. Но дальновидные лидеры никогда не забывают о чужих интересах. Неважно, насколько они заняты, они всегда найдут время показать, что подчинённые им небезразличны. Они не боятся показывать, что они точно такие же люди.

И когда сотрудники увидят, что ты тоже обычный уязвимый человек, то между вами возникнет очень сильная долговременная связь.

Поэтому, если ты действительно хочешь, чтобы *GlobalView* стала организацией мирового уровня, забудь обо всех новомодных методиках и идеях, безостановочно пропагандируемых бизнес-журналами. Сконцентрируйся на вечных истинах лидерства. И одна из важнейших среди них – люди хотят лидера, который бы ценил их и заботился о них. Они хотят той самой захватывающей цели, ради которой они бы согласились работать день ото дня, и которая придавала бы этой работе смысл. Но прежде всего они хотят лидера, который был бы добр к ним.

– И как же мне начать проявлять постоянное сочувствие?

– Просто взгляни на этих влюблённых птичек, – ответил Джулиан, снова показывая на пожилую пару. В этот самый момент муж полез в корзину для пикника и достал большую соломенную шляпу, чтобы защитить свою супругу от палящего солнца. – Этот мужчина постоянно делает то, что йог Раман называл «*мелкие проявления заботы*». Он постоянно ищет способы показать жене, что его волнует её благополучие. Иногда он держит зонтик от солнца или предлагает ей прохладительный напиток. А пару недель назад после ливня я видел, как он переносил её через лужи, пытаясь не дать ей промочить ноги.

– И что же ты предлагаешь, Джулиан? Уж не должен ли я теперь разносить своим сотрудникам прохладительные напитки и переносить их через лужи на парковке? – съязвил я в ответ.

– Конечно же, нет. И ты знаешь это не хуже меня. Я по-прежнему такой же реалист, каким был когда-то. И не предложил бы тебе такой чепухи. Но я пытаюсь объяснить тебе, что демонстрируя «мелкие проявления заботы», ты транслируешь их на всю организацию. Как я уже говорил прежде, тебе необходимо стать моделью. Глядя на своего лидера, люди решают для себя, какое поведение допустимо, а какое нет. Ищи простые способы показать свою небезразличность.

– Например?

– Например, собственноручно пиши своим сотрудникам благодарственные записки за хорошую работу. Я лично знаю одного владельца крупной фирмы, который сам подписывает поздравительные открытки на Рождество для десяти тысяч своих сотрудников! Чтобы успеть к декабрю, он начинает ещё в январе и в течение года подписывает по несколько открыток в день. Конечно, это требует нескольких минут его загруженного распорядка, но ты ведь не можешь отрицать влияния, которое этот его жест оказывает на подчинённых. Или ты мог бы сам начать отвечать на телефон, как это делал Сэм Уолтон, богатейший человек в США в конце восьмидесятых. Почему бы тебе время от времени не спускаться из своего офиса и не поговорить с людьми, спрашивая об их семье с неподдельным интересом. Пол Аллер, генеральный директор компании Херох, фотографировался на память с успешными менеджерами. Такие незначительные проявления доброты очень важны. Они показывают твоим подчинённым, что ты действительно заботаешься о них. Альберт Эйнштейн произнёс очень мудрые слова: «Я всегда думаю о том, что моя внутренняя и внешняя жизни основаны на работах и мыслях других людей, живых и умерших, и что я должен расширять себя, чтобы отдавать миру столько же, сколько я получил и продолжаю получать сейчас».

– Я с тобой согласен, Джулиан. Несмотря на занятость, я бы мог сделать хотя бы пару похожих вещей, чтобы создать более надёжную связь с подчинёнными. Ты говоришь о том, что даже у мелких действий могут быть значительные последствия, правильно?

– Именно. В 1963 году метеоролог Эдвард Лоренц высказал теорию о том, что взмахи крыльев бабочек в Сингапуре могут вызвать ураган в Северной Каролине. К удивлению всех метеорологов, Лоренц показал, что такое на самом деле возможно. Таким образом, он сломал господствующую прежде теорию о том, что причины по масштабности должны быть сопоставимы с явлениями. Новая теория получила название «Эффект Бабочки» и теперь служит напоминанием о законах природы, где незначительное действие может вызвать серьёзные последствия. И мелкие проявления заботы не исключение, Питер. Звонок сотруднику, который становится родителем, или личная встреча с тем, у кого трудности, – такие простые действия могут целиком изменить отношение к тебе. Запомни, ты не можешь отослать рукопожатие по электронной почте.

– Ты упомянул ещё один принцип, которому мне необходимо следовать, чтобы практиковать Второй Ритуал и действительно вести других своим сердцем. Что это?

– После того, как ты научишься исполнять обещания, активно слушать и быть постоянно сочувствующим, тебе нужно будет научиться всегда говорить правду. Это залог любых хороших человеческих отношений. Лучшие из лидеров, которым удаётся покорить сердца и умы своих последователей, открыты и честны. На самом деле они **фанатично честны** и таким образом завоёвывают всеобщее доверие. Так же они постоянно делятся информацией с подчинёнными и делают это одной из главных своих задач. Они знают, что их лидерский успех в долгосрочной перспективе зависит от говорения правды и снабжения последователей необходимой информацией в любых ситуациях.

– Что ты имел в виду, когда сказал, что лучшие лидеры «открыты»?

– Чтобы твоё видение по-настоящему получило поддержку и преданность твоих сотрудников, ты должен рассказывать им как можно больше важной информации. Чем больше они осведомлены о том, что ты делаешь, тем больше усилий они будут прилагать. Как и в случае с активным слушанием, быть открытым и делиться идеями с людьми – это знак уважения. Если ты своевременно делишься с ними информацией, то ты показываешь им, что они важны. Они ощущают, что ты ценишь их. И когда ты постоянно будешь открыт, твои подчинённые почувствуют это и начнут ценить тебя, как лидера. Люди будут стараться, чтобы не подвести тебя. Вот где начинается волшебство.

– Значит, монахи научили тебя и волшебству? – иронично ответил я.

– Можно и так сказать, Питер, – улыбнулся Джулиан. – Раман верил, что лидер-провидец достигает величайшего мастерства человеческих отношений тогда, когда люди становятся настолько преданы его лидерству, что готовы на всё ради исполнения возлагаемых на них ожиданий. И тогда действительно происходит чудо. Для такой организации нет ничего невозможного.

Я знал, что не до конца понимаю тот стиль лидерства, о котором говорит Джулиан. Я принадлежал к школе бизнесменов, которые верили, что чем меньше подчинённые знают, тем лучше. Люди получали лишь крохотную долю информации, необходимую для выполнения их работы. Но я не мог не согласиться с Джулианом. Люди, которые будут больше знать, действительно лучше поймут, чего я от них хочу. Они будут более преданы моему лидерству, ведь они будут знать условия, в которых мне приходится принимать решения. И, безусловно, они начнут сильнее чувствовать свою причастность к происходящему в компании. То, что мне говорил Джулиан, было не просто правильной точкой зрения. Это была очень умная идея.

– Быть открытым и честным лидером также означает, что тебе придётся ежедневно решать мелкие проблемы, прежде чем они перерастут в полноценные конфликты, – добавил Джулиан.



– Я опять потерял ход твоей мысли.

– Вот хороший пример. Одна очень известная компания начала испытывать серьёзные проблемы с моралью сотрудников, когда один из высокопоставленных менеджеров отдела управления был уволен. Начали расползаться слухи, что у всего подразделения проблемы, люди начали бояться за свои рабочие места. К счастью, президент компании был дальновидным лидером. Он понимал важность открытости и честности и поэтому немедленно созвал конференцию, чтобы объяснить, что на самом деле произошло. Он объяснил, что это человек был изначально нанят на краткосрочный контракт, чтобы повысить продуктивность и эффективность отдела управления. Так как работа была выполнена, президент просто решил не продлевать контракт. Этот человек изначально знал, что нанят на короткое время, и ушёл без всякой обиды. Будучи полностью честным со своими подчинёнными, глава компании превратил проблему в преимущество.

– Как так?

– Он помог увидеть положение дел отдела управления в лучшем свете. Люди осознали, что у них есть повод праздновать. Ведь увольнение значило, что теперь они работают лучше, чем прежде. Президент показал сотрудникам более позитивную картину дел и пресёк недоразумение на корню. Не позволяй проблемам развиваться. Объясняй причины, которые скрываются за твоими решениями – будь прозрачным для своих подчинённых. В этом вся суть лидерства. Я уже говорил, что ты должен определять реальность для своих людей, держа их в курсе положения дел, ты облегчишь себя эту задачу. Проблемы не будут множиться, недопонимание не будет расти. А теперь, если ты не возражаешь, пришло время мне покинуть тебя. Это был чудесный день, и ты был отличным учеником. Но мне нужно ещё кое-что сделать.

– Куда же ты спешишь? – спросил я.

– Наблюдать за звёздами, – прозвучал загадочный ответ.

– Что ты имеешь в виду?

– Я объясню тебе позже, когда придёт время. Сейчас же мне нужно идти.

Какие же отношения были у Джулиана со звёздами? Я помню, как он бормотал что-то, глядя на них, во время нашей встречи в гольф-клубе. Теперь же он торопился уйти, чтобы снова заняться этим. Всё звучало слишком таинственно. Джулиан в своей прошлой жизни был корпоративной суперзвездой, выпускником-отличником Гарвардской школы, лучшим адвокатом в стране. А теперь он был в монашеском одеянии и любовался звёздами. Похоже, я ещё не до конца привык к его потрясающему преображению. Я никогда не мог до конца понять Джулиана. Возможно, это было частью его обаяния.

– Джулиан, подожди! – раздался мой тревожный крик. – А как же очередной фрагмент пазла? И когда наша следующая встреча? Ты не можешь сейчас просто так убежать, ничего не сказав. Я действительно хочу освоить всю систему йога Рамана. Она уже начала творить невероятное с *GlobalView*.

– Вот, возьми это, – ответил Джулиан, протягивая мне билет на предстоящую игру нашей местной баскетбольной команды.

– Я ничего не понимаю, Джулиан. Зачем он мне?

– Мы встретимся на игре – в ней будет нечто особенное. К тому же у меня будет очередной шанс угостить тебя хот-догом. – пошутил Джулиан.

После этих слов он исчез. Я пошёл по направлению к своей машине, которая стояла на другой стороне парка. Сегодня я узнал так много нового. Моё сердце колотилось от возбуждения. Я не мог дождаться возможности применить Второй Ритуал. Я был крайне благодарен за то, что Джулиан вернулся из Гималаев, чтобы поделиться мудростью со мной. Подходя к машине, я увидел нечто прикреплённое к дворникам на переднем стекле.

– О нет, только не очередной штраф за парковку в неподобающем месте. Я и так получил уже два на этой неделе, – подумал я.

Но это был не штраф. Оказалось, что это конверт, с украшавшими его элегантными инициалами «Д. М.». Я сразу узнал «визитную карточку» прежнего Джулиана. Вытащив конверт, я сразу заглянул внутрь в предвкушении, какой же сюрприз он скрывает. Я не был разочарован.

Там был третий фрагмент пазла, увидеть который я надеялся. Как и на других, на нём была сделана надпись. Я уже знал, что это подсказка. В ней заключается смысл следующего ритуала из древней системы лидерства, которую Джулиан привёз из Гималаев.

Надпись гласила:

*Ритуал третий: награждай регулярно, признавай неустанно.*

## Ритуал третий: Награждай регулярно, признавай неустанно

*Иди  
К людям;  
Живи среди них;  
Люби их;  
Учись у них;  
Работай с ними;  
Начинай с ними новое дело;  
Приумножай то, что у них есть.  
Ведь лучший лидер тот, о ком —  
Когда выполнена задача,  
Когда сделана работа —  
Все люди скажут:  
«Мы это сделали сами»<sup>1</sup>.*  
**Восточная мудрость**



В детстве отец всегда говорил мне, что у нас два уха и один рот затем, чтобы мы слушали вдвое больше, чем говорим. Что ж, впервые за свою карьеру я стал применять этот принцип на практике. После моей встречи с Джулианом в парке последовали события, которые иначе как чудесными не назовешь. Я знал, что его советы выдержали проверку временем и по сути своей были правильными и надежными. Но я даже не мог представить, как они повлияют на мою команду.

Хотя я еще не овладел в полной мере Вторым Ритуалом, я старался изо всех сил. Я придерживался политики открытых дверей (и не только на словах). Я старался сдерживать даже незначительные обещания и исполнять все мелкие обязанности. В разговоре я перестал перебивать собеседника и стал активным слушателем, как и советовал Джулиан. Теперь я искал возможность проявлять «мельчайшие акты заботы», например, угостить обедом ценного сотрудника, или же просто сказать несколько ободряющих слов члену команды, который старается изо всех сил. В конце концов, я сделал принцип честности и открытости ключевым элементом моего стиля управления. Я лично делал рассылки по почте и обходил всех сотрудников с тем, чтобы важная информация дошла до тех, кого она касалась. Как же все поменялось!

Как и в случае с предыдущими Ритуалами, которым обучил меня Джулиан, я ожидал, что пройдет немало времени, прежде чем высвободится весь потенциал Второго Ритуала.

Однако не прошло и двух недель с момента нашей последней встречи, как весь персонал *GlobalView* осознал, что происходит нечто грандиозное и каждый из них – часть этого процесса. Программисты вскоре придумали, как сделать нашу работу более эффективной и нова-

---

<sup>1</sup> Пер. Райсы Синельниковой

торской. После того как я поделился с командой своей идеей об улучшении межчеловеческих отношений, менеджеры ввели принцип «Правда-Прежде-Всего» и дали обещание своим подопечным быть «фанатично правдивыми», держать их в курсе всех дел и прислушиваться к их мнению. *GlobalView* начала превращаться в совсем другую компанию. Теперь люди приходили на работу раньше положенного времени и задерживались допоздна.

Судя по обрывкам разговоров, что доносились до меня, и по тому, как все относились друг к другу, я понял, что отношение к работе поменялось. Теперь людям было не все равно, что происходит в компании. Мне как руководителю это очень нравилось.

Наконец, настал день встречи с Джулианом. Когда я пришел на стадион, билетер спросил, не нужна ли мне помощь. Взглянув на мой билет, он улыбнулся и сказал: «Добро пожаловать в *CivicDome*, сэр. Позвольте мне проводить Вас. У Вас самое лучшее место».

Когда я уселся, я заметил, что в нашем ряду были заняты все места, кроме соседнего со мной. «Наверно, это место Джулиана», – предположил я. Но где же он сам? Игра должна была начаться через пять минут, но его нигде не было видно. Я запереживал. К тому же опаздывать было не в его стиле. Он определенно был из тех, кто следует тому, что проповедует, и я знал, что он не стал бы заставлять меня ждать, особенно после того, как за последние две встречи он пробудил во мне жадный интерес к его глубокой управленческой мудрости.

За две минуты до начала игры я увидел очень странную картину: на другом конце ряда человек с маленьким телескопом одной руке и двумя хот-догами в другой прорывался сквозь толпу со стремительной скоростью. Горчица из хот-догов капала на его одежду. Когда он заметил место, где я сидел, он издал вопль, который привлек внимание всех, кто сидел поблизости.

– «Эй, Питер, посторожи местечко! Нам, монахам, нечасто приходится видеть хорошую игру!». Джулиан объявился.

Приземлившись, он аккуратно поместил телескоп под сиденье и вручил мне хот-доги.

– Это тебе. Продавец сказал, эти – самые вкусные, что у него есть. Прости за опоздание. Я наблюдал за звездами и забыл о времени. Знаешь, меня это безумно увлекает.

– Я так и понял. Что же такого особенного в звездах?

– Когда время придет, я скажу тебе. А сейчас настоятельно советую тебе приняться за хот-доги, пока они не остыли. Как думаешь, наши выиграют? – спросил он, явно меняя тему разговора.

– Я бы на это поставил, – ответил я. – У них самая длинная череда побед за всю их историю. Это должна быть еще одна легкая победа.

В какой-то момент Джулиан наклонился ко мне и тихо спросил:

– Тебе интересно, почему я пригласил тебя сюда?

– Немного, – соврал я.

– Думаю, ты много узнаешь о лидерстве, если приглядишься к тому, что здесь происходит. Видишь главного тренера? – сказал он, показав на высокого лысого мужчину в безукоризненном костюме в тонкую полоску, вроде тех, что Джулиан сам когда-то предпочитал.

– Да.

– Он воплощает философию лидерства, которую – я надеюсь – скоро примешь и ты. Видишь ли, Питер, несмотря на то, что он глава команды, он не контролирует каждое движение игрока. Вместо этого он тренирует, направляет и вдохновляет членов команды. Дает дорогу их способностям. **Великие лидеры – великие учителя.** Это именно то, что должен сделать и ты. Представь, что ты тренер, вдохновляющий команду претворить в жизнь твое видение будущего и сплотиться вокруг твоих мощных доводов. Спорю, ты не знал, что глагол «тренировать» происходит от корня, означающего «доставить человека оттуда, где он находится, туда, где он хочет быть».

– Не знал.

– Кроме того, у хорошего тренера команда всегда мотивирована на пути к этой цели. Хороший тренер побуждает к действиям, испытывает, развивает и дает все необходимое своей команде. Он выуживает из них все, на что они способны. Он требует, чтобы они выкладывались по максимуму, и натаскивает их на это. В наше время, когда многие организации страдают от низких нравов и немотивированных сотрудников, лидеры просто обязаны стать квалифицированными тренерами. Если, конечно, хотят, чтобы их команда гарантированно добилась успеха.

– И как же мне стать великим тренером и мотивировать команду?

– Я уж думал, ты никогда не спросишь, – отозвался Джулиан, как раз в тот момент, когда один из разыгрывающих команды хозяев поля со свистом выдал трехочковый. Внезапно Джулиан вскочил и стал кричать во все горло:

– Давай-давай! Еще пара таких красавцев, и мы в шоколаде!

Я не видел Джулиана таким воодушевленным с тех пор, как он вернулся с Гималаев. Во время наших прошлых встреч он был, скорее, умиротворенным. Теперь же, поддавшись общему возбуждению, он то и дело вскакивал с места, радостно выкрикивал слова одобрения и хлопал в ладоши как ребенок, впервые попавший в цирк. Было здорово видеть его таким счастливым. За свою жизнь он пережил больше боли и страданий, чем любой из моих знакомых.

– Извини меня, Питер. Просто у Мудрецов Сиваны я научился ценить каждый новый день как подарок. Каждый день особенный – он пронизан благодатью. Когда я был адвокатом, погрязшим в вечном цейтноте, я был так занят погоней за богатством, что совсем забыл о простых радостях жизни. Я упустил из виду семейную жизнь, всех друзей, и, в итоге, угробил здоровье. Да, я зарабатывал кучу денег – у меня были любые игрушки, о которых можно только мечтать. Но я не был счастлив. Не был удовлетворен.

Так что теперь, хоть у меня и есть кой-какие пожитки, я черпаю радость в особых мгновениях, которые приносит каждый день. Я ищу необычное в обыденном. Вот почему сегодня я так счастлив. Кто знает, суждено ли мне еще раз попасть на такую игру?

Я слушал Джулиана с удивлением. Он всегда был таким живым и позитивным. А теперь он рассуждает о своей смертности и говорит, что ему, быть может, больше не придется попасть на бейсбольный матч. Это было совсем непохоже на нового Джулиана Мэнтла. И я сказал ему об этом.

– О, не переживай за меня, Питер. Я собираюсь жить еще очень долго. У меня еще столько дел на земле. Я дал обет Раману и другим мудрецам, что проведу остаток жизни, проповедуя мудрость истинного лидерства. И я планирую заняться именно этим. Есть еще столько людей, которым я могу помочь, и столько дел, которые нужно завершить! Лучшие мои годы еще впереди, друг мой. Уж поверь. Все, что я хочу сказать – мы все должны помнить, что время течет меж пальцев как песок, и его уже не вернешь. Наберись смелости принять это и наслаждаться жизнью.

– Джулиан, я тебя понял. До того как твоя управленческая мудрость начала преобразовывать нашу компанию, я постоянно испытывал такой стресс, что ночью не мог спать больше нескольких часов. Саманта беспокоилась за меня, а дети жаловались, что ко мне не подступиться: я был вечно зол и раздражен. Мне казалось, что все, ради чего я трудился всю жизнь, ускользало от меня. В итоге я начинал трудиться еще больше. Но теперь я знаю, что нужно, чтобы вернуть *GlobalView* прежнюю эффективность и жизнеспособность. Теперь я могу работать **разумно** и наслаждаться самим процессом.

– Хорошо. А теперь вернемся к твоему вопросу о том, как стать великим тренером и мотивировать подчиненных. Секрет того, как заполучить воодушевленных и преданных сотрудников, которые сделают все возможное, чтобы воплощать твое видение, заключается всего в четырех словах. Хочешь их услышать?

– Спасибо, нет, – иронично ответил я. – Может, лучше угостишь меня еще одним хот-догом?

А сам подумал: «Черт возьми, конечно, я хочу узнать секрет мотивации! Разве этого не хочет любой начальник или менеджер?»

– Что ж, вот эти слова: «Награждай регулярно, признавай неустанно».

– Это Третий Ритуал? – спросил я, достав третий кусок головоломки.

– Да, друг мой. Третий Ритуал древней системы йога Рамана – это ритуал Построения команды. Все мудрые лидеры приучили себя изо дня в день поощрять и отдавать должное своим сотрудникам. Они достаточно мудры, чтобы понять: когда начальник признает и ценит усилия подчиненных, они готовы сделать для него что угодно.

– Готов поспорить, это еще одна причина, по которой ты выбрал это место для встречи, не так ли? Теперь все встает на свои места.

– Схватываешь на лету, Питер. Мне всегда в тебе это нравилось. Даже в старые времена, когда мы были партнерами по гольфу, ты всегда просчитывал игру на ход вперед. Да, главный тренер определенно применяет принцип, о котором я толкую. Очевидно, он понял, что добьется уважения от своих подопечных лишь в том случае, если сам начнет уважать их. Несомненно, он практикует два лидерских приема-близнеца: вознаграждение и признание. Вот почему его команда столь успешна.

– Но с чего же начать? Признаюсь, я и не догадывался, что поощрение и признание настолько важно. Я был так занят другими вещами, что никогда всерьез не задумывался об «уважении к моим людям», как ты предлагаешь. Но я знаю по собственному опыту, что когда я делал что-то правильно, и мой начальник замечал это, мне хотелось в следующий раз сделать еще лучше. Грустно признавать, но у нас в компании руководители обращают внимание лишь на ошибки сотрудников.

– Большинство компаний таково, Питер. Начальство считает, что его подчиненные – взрослые люди, которые не нуждаются в похлопывании по спине. Менеджеры же уверены, что их работа состоит в выявлении недочетов и их исправлении. Они никогда не показывают людям благодарственные письма от удовлетворенных пользователей. Но как только поступит жалоба, менеджеры начинают вызывать подчиненных «на ковер», чтобы устроить «допрос с пристрастием». Так они невольно подталкивают сотрудников проводить день за днем в попытках избежать плохого поведения, вместо того, чтобы сфокусироваться на добросовестном выполнении работы. И будь уверен, такие компании никогда не дорастают до мирового уровня. Кстати, знаешь ли ты, что большинство людей в этой части света каждую ночь ложатся спать голодными?

– Быть этого не может, Джулиан. Мы живем в стране изобилия.

– И тем не менее, это так. Большинство ложится спать голодными каждую ночь. Всю свою жизнь. Но они голодны не физически. Они изголодались по одобрению и искренней оценке их усилий.

– И как же я могу это исправить? Я уже начинаю видеть потенциал в наших людях. Они будто выглядывают из своей брони, в которую были вынуждены облечься, чтобы защититься от моего прежнего диктата. Я намерен дать им возможность быть такими работниками и людьми, какими они могут быть. Я очень хочу, чтобы они раскрыли все свои таланты. Но с чего мне начать?

– Рецепт прост: **охотиться за хорошей работой.**

– Что ты имеешь в виду?

– Ты ведь сам сказал: В *GlobalView* менеджеры постоянно ищут недостатки, а затем исправляют их. Единственный признак для твоих сотрудников, что они все делают правильно – это тот факт, что их еще не уволили. Знаешь, это не очень-то здорово. Твои люди заслуживают лучшего. Тебе нужно изменить образ мыслей и начать замечать людей, которые делают все правильно. Стань настойчивым в поиске сотрудников, которые действуют так, как ты этого хочешь. Действуй словно охотник, безжалостно преследующий жертву. И когда найдешь ее – пусть награды и признание не заставят себя ждать. **Помни, тебе всегда вернется втройне.**

– Нужно ли отмечать должное поведение незамедлительно?

– Отличный вопрос, Питер! Необязательно, но одно я знаю точно – чем скорее ты это сделаешь, тем больше вероятность, что оно повторится. Продолжай поощрять то поведение, которое ты хочешь видеть снова и снова. Когда ты приучаешь людей таким образом, у них формируется четкое представление о твоих ожиданиях. Они скоро осознают, что представляет собой успех.

– Но разве большинство из них уже не знает, что они должны делать? Я всегда думал, что мои подчиненные чересчур ленивы. Они норовят улизнуть с работы пораньше, а все, в чем они заинтересованы – это конверт с деньгами в конце каждой недели.

– Ты в корне неправ, – резко оборвал меня Джулиан. – Раман всегда говорил: каждый человек хочет быть полезным. Каждый стремится к эффективному сотрудничеству, каждый мечтает о том, чтобы его жизнь была наполнена смыслом. У всех нас есть надежды и желания, и мы молимся о том, чтобы они рано или поздно сбылись. Но реальность такова, что большая часть человеческих амбиций задушена в зачатке. Людям диктуют, что носить, когда обедать или как выполнять работу. Каждый шаг большинства служащих контролируется их начальством. В конце концов, они начинают верить, что их карьера пойдет под откос, если они станут мыслить свободно и творчески.

Чтобы таланты твоих сотрудников начали развиваться, ты должен поощрять их за каждый успех, за каждую творческую инициативу.

Пусть каждый отдельный работник знает, к чему нужно стремиться. Нужно отмечать достижения – и делать это публично. Можешь мне не верить, но большинству просто не хватает четкого понимания, что же значит – работать с максимальной производительностью. Это незнание впоследствии выливается в стресс. А все почему? Потому что им просто не показали модель поведения, которая могла бы стать примером. А когда начальство, вместо того, чтобы показывать, как надо, начинает их критиковать, дела идут только хуже.

Мудрые руководители точно определяют результат, который они хотят получить от своих подчиненных, а потом дают им свободно воплощать его в жизнь. Как я уже говорил, ничто так не мотивирует и не помогает собраться, как ясная цель. Как только люди поймут, куда они движутся и что от них требуется, они начнут выполнять свои обязанности радостно и эффективно.

– Но что же делать с теми, кто ошибается? Не наказывать же их?

– Мы подошли к другому важному пункту. В слабых компаниях сотрудники так боятся неудач, что никогда не рискуют. А значит, и не узнают ничего нового. Они проводят весь остаток жизни в маленькой зоне комфорта, делая изо дня в день одно и то же, одним и тем же способом, с одними и теми же людьми. А руководство только сыпет соль на раны, жестко критикуя своих сотрудников за недостаток креативности и новых идей. Пойми меня правильно, Питер: ты же знаешь – я прагматик. Никто не говорит, что лидеры и менеджеры не должны исправлять или даже наказывать того, кто работает плохо. Однако если обращать внимание только на недостатки, можно за деревьями не увидеть леса. Мудрый руководитель понимает, что неудачи – необходимый этап на пути к успеху. Когда кто-то из твоих подчиненных пробует что-то и терпит неудачу, это просто значит, что он или она учится достигать цели. Неудачи – замаскированные уроки. В конце концов, именно они приводят нас к мудрости и процветанию. Разумный лидер делает рабочую обстановку свободной от рисков. Он дает своим сотрудникам право на ошибку. И это ведет их к успеху.

– Надо же! Я никогда не думал об ошибках в подобном ключе.

– Ты, наверно, удивишься, услышав одну историю. В *Southwest Airlines* – невероятно успешной авиакомпании, о которой я уже упоминал – один молодой менеджер предложил оригинальную идею – но она, однако, с треском провалилась. И вот представь себе: он получил повышение! Он предложил доставлять товары в день заказа. По его мнению, если организо-

вать доставку в день заказа, то это должно увеличить прибыль компании на 50 %. Президент компании лично одобрил программу, после чего на ее реализацию и рекламу были потрачены огромные деньги. К сожалению, прибыли компания так и не получила. Однако руководство компании понимало, что риск, на который приходится идти ради крупного успеха, иногда приводит и к крупным неудачам. Они убедились, что урок был усвоен и двинулись дальше. Руководство компании не уволило, а вознаградило того менеджера, тем самым дав понять, что новшества и предпринимательский дух ценятся очень высоко.

– В это трудно поверить, Джулиан.

– Дальше будет еще интереснее. Угадай, как эта компания выражает признание сотруднику, когда от потребителя приходит письмо с благодарностями?

– Как же?

– Письмо немедленно доставляют сотруднику, и прикрепляют к нему записку от президента, в которой говорится: «Снимаю шляпу. Продолжай в том же духе. Люблю таких молодых!».

– Удивительно. Я ничего не слышал про это Я-Люблю-Своих-Сотрудников.

– Президент компании *Southwest* использует любую возможность напомнить своим людям о том, что он питает к ним симпатию. Слово «любовь» он употребляет не в сентиментальном смысле, а как высшую оценку их способностей и достижений. Однако не бойся: вовсе не обязательно признаваться сотрудникам в любви, чтобы их вдохновить и мотивировать. Просто благодари их за хорошую работу и оставь за ними право на ошибку. Как гласит тибетская поговорка, которую часто повторял Раман, «Сдержи злость и потерпи одну минуту – так ты избежишь ста дней печали».

– Что-то мне подсказывает, что лучший способ поощрять хорошую работу и высокую эффективность – это деньги. Правильно?

Ответ Джулиана был прерван оглушительным звуком гудка, отмерившего половину матча.

Наша команда (она вела в счете) уходила с поля под оглушительные аплодисменты фанатов. Мы с Джулианом сидели недалеко от судейской кабинки. До нас донеслись слова тренера, которые он говорил игрокам, выходящим с поля: «Отличная игра, парни. Все идет по плану. Будете так держать – и плей-офф нам гарантирован. Ребята, я знаю, что вы чертовски устали за последние две недели. Сделайте это ради наших фанатов».

Когда игроки добрались до коридора, который вел в их раздевалку, тренер добавил: «Я вами горжусь, парни!».

– Это может считаться ответом на твой вопрос, Питер? – спросил Джулиан.

– Эмм?

– Тренер сейчас мотивировал свою команду?

– Определенно.

– Он что, достал для этого мешок денег и выдал каждому по пачке купюр?

– Нет, – сказал я с улыбкой.

– Так как же он это сделал?

– Он их похвалил. И сделал это искренне. От всего сердца.

– Именно. Видишь ли, друг мой, **похвала – это сила, способная двигать горы**. Искренней похвалой ты сможешь перевернуть с ног на голову всю твою организацию. И это не будет стоить тебе ни гроша! Подавляющее большинство руководителей уверены, что стимулы вроде бонусных чеков и наличных – единственный способ мотивировать сотрудников. А, поскольку денег мало, эти руководители не делают вообще ничего. Но деньги – не самая лучшая мотивация. Исследования показывают, что большинство людей предпочитает простую похвалу любому другому поощрению.



Результаты одного соцопроса, в котором участвовали полторы тысячи человек, показали, что сотрудники больше всего мотивированы там, где руководитель лично отмечает любое их достижение. Но из всех опрошенных только 42 % знают, что такое персональная похвала. 58 % заявили, что могут по пальцам одной руки пересчитать случаи, когда руководство благодарило их за хорошо сделанную работу. Тем не менее, даже такое редкое одобрение вдохновляло их больше, чем любая премия.

– Значит все, чего хотят мои люди – простая благодарность?

– Возможно, и так, но, возможно, они хотят и большего. Если ты хочешь стать для них настоящим лидером, то должен найти время, чтобы выяснить это. Вот главный урок: не надо поощрять людей так, как ты хотел бы, чтобы поощряли тебя, будь ты на их месте. Тебе необходимо понять, что лучше всего мотивирует каждого из них. Каждый из твоих людей должен чувствовать себя героем – для этого научись задавать себе

«Вау-вопрос». Это невероятно действенный метод.

– «Вау-вопрос»? Что это?

– Тайное оружие любого лидера. Все очень просто – Спроси себя: «Как я могу заставить своих людей сказать “Вау!”»?»

Питер, тебе необходимо усвоить одну вечную истину лидера: **то, как ты обращаешься с работниками определяет то, как они обращаются с клиентами**. Если они чувствуют себя особенными, если ты постоянно заставляешь их говорить «Вау!» – они будут делать то же и для клиентов. Как я уже говорил, отдать – первый шаг к тому, чтобы получить.

– Разные люди должны быть вознаграждены по-разному, – добавил Джулиан. – Тщательно следи за тем, чтобы поощрение воспринималось действительно как награда, а не как наказание. Путевка на Бермуды для агента, которая ненавидит перелеты и из-за постоянных разъездов неделями не видится с детьми, – вряд ли станет желанным подарком. Человек, который хорошо зарабатывает, но вкалывает по восемнадцать часов в сутки, скорее предпочтет несколько дней выходных, чем большой бонусный чек. В моем собственном юридическом отделе был один парень, который просто хотел, чтобы его прекрасную работу похвалили при всех. Как говорил Раман, «Люди подобны часам: просто открой крышку и выясни, что заставляет их механизмы тикать». Сначала узнай, какое поощрение они бы предпочли сами, а затем действуй.

Для кого-то это может быть памятный подарок, для кого-то – уик-энд на горнолыжном курорте. Подбирай «фасон» награды так, чтобы она была человеку к лицу.

Я никогда не забуду вечер того дня, когда в мою хижину вошел Раман и сказал:

– Ты был отличным учеником, Джулиан, наверное, лучшим из всех, что были у нас. Ты уважаешь наши обычаи и всем сердцем стараешься постигнуть нашу философию истинного лидерства. Мы полюбили тебя – и отныне ты тоже принадлежишь к нашему маленькому братству. И хотя мы довольствуемся малым, у нас почти нет никаких ценностей, все же я хочу преподнести тебе небольшой подарок в качестве награды за твое усердие. Мне хотелось бы подарить тебе что-то значимое – но вместо того, чтобы выбрать подарок самому, я решил заскочить и выяснить у тебя лично, какой подарок сделает тебя счастливым».

Знаешь, первый раз в жизни кому-то пришлось в голову поинтересоваться, что я сам хотел бы получить за хорошую работу. Я стал самым счастливым учеником на свете. И, конечно, начал трудиться еще усерднее, чтобы не разочаровать учителя, который так верит в меня.

– Так о чем же ты попросил?

– Я так и думал, что ты захочешь знать. – улыбнулся Джулиан. – Все очень просто. В свободное время я любил заходить в храм, стоявший посреди селения, чтобы поразмышлять над словами, вырезанными на простой деревянной тарелке. Я знал, что их вырезал Раман, и попросил его сделать мне такую же. На следующий же день тарелка была у меня.

- Что же там было написано? – спросил я с нетерпением.
- Слова великого индийского философа Патанджали. Я запомнил их на всю жизнь:

*Когда ты вдохновлен великой целью или необычным замыслом, твои мысли освобождаются от оков: ум выходит за границы обыденного восприятия, сознание беспрельдно расширяется, и ты оказываешься в новом, великом и чудесном мире. В тебе пробуждаются дремлющие силы, способности и таланты. Ты осознаешь свое могущество – хотя еще вчера считал себя обычным человеком.*

Начался второй тайм – но Джулиан не обращал никакого внимания на игру.

– Подарив мне эту тарелку, Раман преподнес мне подарок, зная, что он мне точно понравится.

– А не подарок, который он предпочел бы, будучи на твоём месте, – вставил я.

– Именно. Когда мудрый лидер замечает, что кто-то из его подчиненных проявляет особое прилежание, он вознаграждает человека именно так, как тот захотел бы сам. Только так можно заставить сотрудников работать с полной самоотдачей. И только так можно вывести фирму на мировой уровень.

– Хорошо, значит, я должен «охотиться» на тех, кто работает в полную силу в *GlobalView* – вместо того, чтобы замечать и исправлять ошибки. Далее я должен отметить их заслуги – но так, чтобы награда была желанной. Мне кажется, мои люди, изголодавшиеся по доброму отношению, будут рады простой похвале. Да ты и сам сказал, что большинство работников предпочитает похвалу любому другому виду поощрения. Видимо, похвала – редкий гость не только в *GlobalView*! Теперь изречение «Похвала сдвигает горы» станет моей лидерской мантрой. Готов поспорить, монахам это понравилось бы. Могу я задать вопрос?

– Именно для этого я здесь, друг мой, – сердечно ответил Джулиан, разглаживая складки своего длинного бархатного облачения.

– Как бы я ни старался, но должно пройти время, прежде чем мои люди начнут работать в полную силу. И тем не менее, их нужно хвалить и поощрять незамедлительно. Что же мне делать? Ждать, пока дела не пойдут в гору?

– Отличный вопрос! Ты зришь в самый корень. Однако, друг мой, если ты будешь беречь свое одобрение до тех пор, пока кто-нибудь не выложится на все сто, ты будешь ждать вечно.

– Но что же тогда делать?

– Есть маленький секрет, и он заключается в том, чтобы хвалить прогресс и вознаграждать результаты. Охотиться на хорошее – пусть пока не идеальное – выполнение работы. Главное – чтобы люди почувствовали вкус успеха и пристрастились к нему. Когда это станет самоцелью, настоящий успех не заставит себя долго ждать. Ведь твои люди будут работать все лучше и лучше.

– Прямо как наши хозяева поля, – сказал я, указывая на двух игроков, которые только что ушли в быстрый отрыв и заработали еще два очка. – Помню, как пришел на них поглядеть, когда франшиза была совсем новой. Ты бы видел, что за жалкое зрелище они из себя представляли. И ведь это было совсем недавно!

– А теперь многие из этих игроков стали звездами первой величины. – кивнул Джулиан. – А все почему? Тренер поощрял прогресс. Прогресс, а не результат должен поводом для награды. И посмотри на них сейчас: они великолепны, – Джулиан вдруг вскочил на ноги и выбросил вверх руки, сжатые в кулаки. Он выкрикивал имена знакомых игроков, подбадривая их. Никогда не думал, что Джулиан такой фанат. Его энтузиазм был заразителен.

– Джулиан, у меня есть еще вопросы к тебе.

– Валяй! – сказал он, снова возвращаясь на свое место под пристальные взгляды тех, кому «посчастливилось» сидеть рядом с нами.

– Я не совсем понимаю, что должен говорить, когда хвалю кого-нибудь. В смысле, я никогда раньше этого не делал. Естественно, я могу бросить пару словечек вроде «Отличная работа!» или «Продолжайте в том же духе!», но, быть может, ты предложишь что-то еще?

– Похвала – умение, которое требует обучения и практики. Каждый лидер должен овладеть им в совершенстве. Для начала усвой несколько базовых принципов: похвала должна быть конкретной, незамедлительной, произнесена на публике и ... она должна быть искренней. Кроме того, когда хвалишь человека, обязательно называй его по имени.

Самый приятный звук на земле для человека – звук его собственного имени. Только постарайся не угодить в одну очень опасную ловушку, которая ждет большинство администраторов, решивших использовать похвалу в качестве поощрения.

– ?..

– Не перехваливай. Похвала приносит плоды лишь тогда, когда знаешь ей меру. Бездумная несдержанность обесценивает ее, точно так же, как переизбыток бумажных денег ведет к падению курса.

– Понял. А как еще, кроме похвалы, я могу мотивировать мою команду?

– Есть несколько приемов, которые не будут тебе стоить ничего. Ну, почти ничего. Например, ты можешь прикрепить личную благодарственную записку на дверь сотрудника, оплатить его парковку за месяц, подарить подписку на его любимый журнал... – Все это простые, но безотказно работающие приемы. Пригласить обычного работника на совещание менеджеров, лично подписать открытку на день рождения, сходить перекусить в то же кафе, где обедают твои сотрудники – так сказать, «преломить с ними хлеб» – тоже отличный способ показать, что люди тебе небезразличны.

Я недавно читал об одном менеджере, который придумал дешевый, но весьма эффективный прием. Он купил огромную коробку и набил ее мотивационной литературой, аудио– и видеозаписями от признанных специалистов в этой области. Он назвал его «сундук с сокровищами». Когда кто-то из его команды заслуживал награды, он на глазах у всех подводил их к «сундуку» и просил выбрать что-нибудь на свой вкус. Это отличный подход: такой наградой можно не только поощрить хорошую работу, но и заставить людей совершенствоваться благодаря полезным книгам и записям. Хорошие работники становятся еще лучше.

– Помни, Питер, что мудрые лидеры – всегда освободители. Они не ограничивают никакую инициативу. Они знают, что их прямая обязанность – помогать людям раскрыть все свои таланты. Лидер – это не диктатор, а добрый советчик. Его задача – не указывать, а лишь «подкидывать» идеи, которые помогут подчиненным реализовать природные таланты и стать более независимыми как в профессиональной области, так и в жизни вообще. Как заметил великий мудрец Конфуций, *«Дай человеку рыбу, и он будет сыт один день. Научи человека ловить рыбу, и он будет сыт всю жизнь»*. Я уже говорил тебе, главное в лидерстве – знать сильные стороны людей. Когда ты это осознаешь, то поймешь, что компания, которую ты называешь *GlobalView* – не более, чем печать на нескольких листках бумаги, исторгнутых из недр компьютера твоего юриста по корпоративным вопросам. Настоящая ценность – это твоя команда и их потенциал. Только это поможет тебе претворить в жизнь твое великое видение будущего.

– Мощные идеи. Знаешь, о чем я сейчас думаю? Некоторые из наших конкурентов тоже не гнушаются мотивационными техниками.

– Правда?

– Я же просто не осознавал, какую силу имеет вознаграждение и признание, поэтому и не уделял этому должного внимания.

– Когда ученик готов, приходит учитель, – улыбнулся Джулиан.

Игра тем временем близилась к завершению.

– Один из конкурентов *GlobalView* постоянно придумывает всякие забавные штуки, чтобы стимулировать и поощрять команду. – рассказывал я. – Отдел продаж начинает каждое собрание с особого ритуала – своеобразного «чествования героев». Они торжественно обходят вокруг стола в честь тех продавцов, которые проявили особое умение в общении с клиентами и добились высоких результатов.

В другой компании одну из стен окрестили «стеной побед» и стали помещать на нее мотивационные цитаты, благодарственные письма и список стратегических целей. Каждый, кто проходит мимо этой стены, видит эти листочки. Я даже слышал, что кто-то из высшего руководства компании Херох надевал на каждое собрание шапочку, на которой было вышито название пятизвездочного горнолыжного курорта. Этот «символ победы» служил мощным напоминанием о том, где команда проведет отпуск, если достигнет целей по продажам.

– Это все шикарные идеи, и я думаю, ты должен задуматься о том, чтобы тоже ими воспользоваться. И никогда не забывай о важности корпоративных традиций.

– Можно об этом поподробнее? – попросил я.

– В Гималаях мудрецы выработали целую систему особых традиций, соблюдая которые, они чувствуют единство. Каждый вечер, как бы они ни были заняты философскими штудиями или обучением, они собираются вместе – чтобы разделить простой, но вкусный ужин за большим деревянным столом. Поистине невероятное зрелище – когда эти вечно молодые монахи сидят за столом, смеются, поют и наслаждаются общением друг с другом. Это вырабатывает и укрепляет чувство единения.

Когда эта баскетбольная команда отправляется по пятницам на вечеринку с пищей или на семейный пикник – они делают то же самое. Они не просто приятно проводят время, но укрепляют взаимные связи и помогают друг другу почувствовать себя частью общей судьбы.

– Значит, традиции должны стать частью корпоративной культуры?

– Определенно. Пусть люди узнают друг друга, пусть иногда позволят себе расслабиться. Устраивайте семейные пикники или ланчи с сэндвичами раз в две недели. Стряхни паутину формальных офисных отношений! Пусть люди опять начнут разговаривать и смеяться. Я знаю, что в одной компании даже устраивают Дни Сумасбродства. Поверь мне, в такие дни люди не только здорово проводят время – их продуктивность растет. Как сказал однажды один мудрый лидер, «Мозги, как и сердца, стремятся туда, где их ценят».

– Объясни-ка мне, что это за Дни Сумасбродства? Никогда не слышал ни о чем подобном.

– В той компании раз в квартал назначается день, когда люди могут выпустить пар и избавиться от накопившегося стресса. Это поднимает боевой дух. Например, один раз они устроили день под названием «Ты Мне Не Начальник». Исполнительный директор варил кофе, отвечал на звонки и работал на складе, в то время как некоторые из подчиненных работали в его офисе и веселились от души. Эта простая идея помогла сломать множество искусственных барьеров между руководством и простыми служащими и невероятно сплотила команду. В следующий раз они придумали «День Корпоративного Цирка». По всему офису выступали специально нанятые клоуны, волшебники и шутники – к вящему удовольствию всей команды. Даже случайные посетители – те, кто просто проходил по коридору, вовлекались в представление. Так заработало «сарафанное радио», и все вокруг узнали о том, как в этой необычной компании ценят сотрудников. Одним из самых успешных был день под названием «Назад в Будущее».

– Звучит интригующе!

– Все служащие собрались, чтобы еще раз вспомнить и отметить прошлые заслуги. Истории успеха каждого из них были вывешены на стенах специально арендованного конференц-зала, так что все могли их видеть.

После этого они устроили мозговой шторм и обдумали будущие цели.

Всеми этими примерами я хочу доказать, что мудрые лидеры осознают – если дать работникам почувствовать себя ценными членами команды, то они пройдут с тобой не одну лиш-

нюю милю. Как только ты начнешь практиковать Третий Ритуал, станешь регулярно вознаграждать и поощрять каждого из членов команды, твои люди начнут вкладывать в работу всю свою душу. Ведь они почувствуют себя частью чего-то большего. Они будут осознавать себя не просто наемными работниками, а важными членами команды *GlobalView*. Вот тогда твою компанию будет уже не остановить. Лучше, чем Раман, мне не удастся сказать, так что просто повторю его слова: «Когда множество паутинок сплетены вместе, ими можно связать льва».

Толпа разбрелась со стадиона, а в воздухе разлилась странная тишина. Наша команда одержала победу, и люди, несомненно, были довольны. Но что-то еще привлекло всеобщее внимание. Одна из звезд на потемневшем небе начала ярко мерцать, пронизывая черноту ночи почти магическим светом. Хотя было уже почти 11 часов вечера, казалось, будто мощный солнечный луч вот-вот пробьется сквозь темное покрывало и зальет все вокруг дневным светом.

Я никогда раньше такого не видел. Люди остановились и безмолвно смотрели на небо.

– Я не верю своим глазам, Джулиан, – сказал я, уставившись на яркую звезду, которая привлекла всеобщее внимание.

– А я верю, – понимающе улыбнулся Джулиан.

– Это как-то связано с той звездой, о которой ты говорил когда-то и с тем, что ты принес сегодня телескоп? – спросил я и весь обратился в слух.

– Конечно. И совсем скоро я объясню, что именно сейчас происходит. Гималайские мудрецы давно предсказывали, что это произойдет. Но даже я удивляюсь их точности.

Спустя несколько минут темнота вернулась, и сверкающая звезда тихо провалилась в ночь. Зрелище было ошеломительным. Хотя я ни черта не смыслил в астрономии и при всем желании не мог бы объяснить природу этого чудесного явления, величие этого зрелища не оставило меня равнодушным.

– Это было невероятно, Джулиан!

– Законы природы – самые могущественные во Вселенной, – ответил он. – Они ведут тебя к истине, Питер. Ты должен учиться у природы – только тогда ты станешь истинным лидером. Мудрецы хорошо понимают эти законы и выстраивают свою жизнь в соответствии с ними.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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