

## **Робин Шарма**

### **Уроки лидерства от Монаха, который продал свой "феррари".**

Моей дочери Бьянке.

Всегда оставайся воплощением радости.

Многочисленным читателям «Монаха, который продал свой феррари», нашедшим в своей заполненной делами жизни время, чтобы сказать мне, как тронула их эта простая книга.

Меня же тронули вы.

А также всем лидерам, умеющим ценить доверительные отношения между ними и людьми, которыми им выпала честь руководить. Неустанно благословляйте жизнь и раскрепощайте свой талант и таланты этих людей.

*По-настоящему радостна жизнь,  
посвященная цели, которую ты поставил  
перед собой, ощущая себя истинной силой  
Природы, а не дрожащим сгустком болезней  
и несчастий, сетующим, что мир не хочет  
сделать тебя счастливым... В момент  
смерти я хочу чувствовать, что полностью  
использовал все свои силы, ведь чем больше я  
работаю, тем больше живу. Я радуюсь  
жизни как таковой. Жизнь для меня — это  
не свеча, это горящий факел, данный мне  
на время, и я хочу, чтобы он горел как  
можно ярче, прежде чем я передам его  
будущим поколениям.*

Джордж Бернارد Шоу



## **От автора**

Выражаю глубокую благодарность моей великолепной команде — компании «*Sharma Leadership International*» за оказанную поддержку. Хочу также поблагодарить моих корпоративных клиентов за предоставленную мне честь выступать на конференциях и вместе работать над формированием настоящих лидеров на всех управленческих уровнях. Особенно

хочу поблагодарить всех читателей книг «Монах, который продал свой "феррари"», «Кто заплачет, когда ты умрешь?» и «Святой, Серфингист и Директор», которые любезно поделились моими рекомендациями с теми, кто в них нуждался.

Хочу выразить глубокую благодарность моим родителям за бесконечную поддержку, моему брату Санджак» и невестке Сьюзен за доброту (и за Нила), а также моим замечательным детям Колби и Бьянке за их любовь.

## Глава первая



### **В погоне за успехом**

Это был САМЫЙ ПЕЧАЛЬНЫЙ день в моей жизни. Придя на работу после нечасто выпадавшего мне трехдневного уик-энда, проведенного с детьми в веселых походах по горам, я обнаружил в своем уютном кабинете двух здоровенных охранников, склонившихся над моим рабочим столом красного дерева. Приблизившись, я увидел, что они роются в моих папках и просматривают важные документы в ноутбуке. Они ничуть не смутились, когда я застал их за этим занятием. При виде столь беспардонного вторжения, я вспыхнул от гнева, у меня задрожали руки.

Наконец один из охранников удостоил меня взглядом, лишенным каких-либо эмоций, и сообщил мне сногшибательную новость: «Господин Франклин, вы уволены. Нам приказано немедленно проводить вас из офиса».

Это короткое сообщение превратило меня из первого вице-президента самой преуспевающей компьютерной компании на континенте в человека без будущего. Признаюсь, я очень тяжело переживал свое увольнение. Неудача всегда казалась мне отвлеченным понятием, и я не был готов к подобной ситуации. Еще учась в колледже, я привык быть первым во всем: у меня были высшие оценки, лучшие девушки и блестящее будущее. Я организовал университетскую легкоатлетическую команду и был избран президентом нашей группы. У меня даже хватало времени на то, чтобы вести необычайно популярную в нашем студенческом городке джазовую радиопрограмму. Однажды я услышал, как один пожилой преподаватель говорил своему коллеге: «Если бы я мог прожить еще одну жизнь, то хотел бы, чтоб она была похожей на жизнь Питера Франклина». Должен заметить, что мои таланты были совсем не «врожденными», как это могло показаться. Главный секрет моего успеха скрывался в привычке трудиться до седьмого пота. И еще — я был почти одержим стремлением к победе.

Много лет назад мой отец прибыл в Америку без гроша в кармане, лелея мечту создать спокойное, обеспеченное и счастливое существование для своей недавно созданной семьи. Он сменил фамилию, поселил нас в трехкомнатной квартире в хорошем районе города, а сам не покладая рук трудился на заводе за мизерную плату. Эта работа отняла у него сорок лет жизни. И хотя мой отец был необразован, он всегда оставался для меня образцом мудрости, пока — недавно — судьба не свела меня с человеком, которого я очень хочу познакомить и с вами. Скоро я расскажу вам о нем. И вы уже не сможете жить так, как жили раньше.

У отца была одна простая мечта — дать мне лучшее образование в лучшей школе. Это обеспечило бы мне стремительную карьеру и достойное вознаграждение — по крайней мере, так он думал. Он твердо верил, что приобретенные знания — это основа для успешной жизни. «Что бы с тобой ни случилось, Питер, образование у тебя никто не сможет отнять. Знания всегда

останутся твоим лучшим другом, где бы ты ни оказался и чем бы ни занялся», — так он частенько говорил мне за ужином после очередного четырнадцатичасового рабочего дня. Отец был настоящим мужчиной.

Он также был великолепным рассказчиком. В стране, где он родился, люди старшего поколения передавали мудрость веков своим детям с помощью рассказов. И мой отец перенес эту замечательную традицию на свою новую родину. С того времени как умерла моя мать (прямо в нашей кухоньке за приготовлением завтрака) и до тех пор, пока мы с братом не подросли, отец всегда рассказывал нам на ночь какую-нибудь историю — обязательно с поучительным смыслом. Мне особенно запомнилась одна из них — о старом умирающем крестьянине, который собрал возле себя троих сыновей.

«Дети мои, — сказал он, — смерть моя близка, и скоро придет мой последний вдох. Но перед этим я должен открыть вам одну тайну: на поле за нашим домом зарыто сокровище. Копайте поглубже, и вы его отыщете. И больше вам не надо будет беспокоиться о деньгах».

Когда отец умер, сыновья вышли в поле и стали копать, забыв обо всем на свете. Они копали много часов и много дней. В эту работу они вложили всю свою молодую энергию — ни одна часть поля не осталась невозделанной. Но, увы, сокровища они так и не нашли. В конце концов они бросили работу, обидевшись на отца за столь явный обман и гадая, зачем бы ему нужно было их дурачить. Однако пришла осень, и это поле дало им такой урожай, которого не видели во всей округе. Трое сыновей быстро разбогатели. Им уже никогда не приходилось беспокоиться о деньгах.

Вот так от моего отца я познал силу настойчивости, прилежности и трудолюбия. Оказавшись в колледже, я трудился день и ночь, стараясь постоянно оставаться в списке отличников и оправдать его надежды. Благодаря своим успехам я получал различные стипендии, а в конце каждого месяца прилежно отсылал отцу чек на небольшую сумму — часть денег, которые я получал, подрабатывая после занятий. Это был всего лишь простой знак благодарности за все, что он для меня сделал.

Когда настало время вступать в самостоятельную жизнь, я уже имел предложение на довольно привлекательную и хорошо оплачиваемую должность менеджера от компании, работающей в области высоких технологий. Компания называлась «Цифровые Программные Стратегии», и работать в ней было мечтой для любого специалиста. Светила экономических прогнозов с уверенностью предсказывали дальнейший стремительный взлет этой преуспевающей компании. Конечно, я очень гордился тем, что меня пригласили в команду настоящих профессионалов. Я не раздумывая принял это предложение и работал по восемьдесят часов в неделю, стараясь оправдать каждый цент моего довольно приличного жалованья. Тогда я не мог и предположить, что через семь лет эта компания так сильно меня унизит.

Первые несколько лет работы в компании мне казалось, что все идет хорошо. Да так оно и было на самом деле. Я нашел добрых друзей, многому научился и быстро поднимался по служебной лестнице. Я стал признанной «суперзвездой», получив репутацию молодого человека, отличающегося острым умом и недюжинным трудолюбием и по-настоящему преданного своей фирме. Хотя раньше я специально не учился тому, как управлять людьми, меня постоянно продвигали на все более высокие должности со все более высоким уровнем ответственности.

Но, без сомнения, лучшим из того, что произошло со мной в этот период, была встреча с Самантой, женщиной, которая впоследствии стала моей женой. Она была способным начинающим менеджером. Ее привлекательная внешность сочеталась с блестящим интеллектом. Встретившись на рождественской вечеринке, мы очень понравились друг другу и вскоре стали проводить вместе каждую свободную минуту. С первого дня Саманта стала самым

преданным мне человеком. Она твердо верила в мои потенциальные возможности и в мой талант. «Питер, ты можешь стать руководителем нашей компании, — время от времени говорила она с мягкой улыбкой. — Я знаю, у тебя есть для этого все данные». К сожалению, так думали не все. А может быть, все дело в том, что как раз так они и думали...

Директор «Цифровых Стратегий» руководил нами как диктатор. Пробившись из низов без всяких связей, он обладал крутым нравом, а его самолюбие росло вместе с размерами его кошелька. Когда я только пришел на фирму, он был со мной вежливо сдержан. Но когда пошли разговоры о моих способностях и перспективах, его тон начал становиться все холоднее. Даже в самых обыденных ситуациях он, общаясь со мной, часто прибегал к официальным запискам. Саманта называла его «скользким болванчиком», но факт оставался фактом — он обладал властью. Реальной властью. Возможно, он чувствовал, что по мере моего продвижения вверх его собственные позиции пошатнутся. А может, ' он увидел во мне самого себя — и то, что он увидел, ему не очень понравилось.

Следует однако признать, что и у меня были свои слабости. Во-первых, я был страшно несдержан. Если что-то не получалось или выполнялось не вовремя, во мне закипала такая ярость, с которой я просто не мог справиться, я не понимал, откуда она берется. Но она была. И это отнюдь не помогало в работе. Признаю также, что хотя я и считаю себя в целом воспитанным человеком, но в служебных взаимоотношениях с подчиненными я нередко бывал слишком резок;

Как я уже сказал, я никогда специально не изучал искусство управления и полагался только на свою интуицию. Мне нередко казалось, что не все в команде стремятся к совершенству, не все придерживаются моего понимания работы, и это меня раздражало.

Да, я, бывало, кричал на людей. Да, я порой брал на себя больше ответственности, чем было мне по плечу. Да, мне следовало больше времени уделять налаживанию личных взаимоотношений и созданию корпоративного духа. Но в моей работе всегда было так много мелких неотложных проблем, что мне просто не хватало времени уделять больше внимания тем вещам, которые действительно были важными. Думаю, я напоминал того рыбака, который все свое время тратил на то, чтобы вычерпывать из лодки воду, вместо того чтобы просто починить ее. Как минимум, близорукий подход.

А потом настал день, когда меня уволили. Те несколько месяцев, которые за этим последовали, были самыми черными в моей жизни. Слава Богу, рядом со мной оставались Саманта и ребяташки. Они изо всех сил старались поддержать мой дух и помочь не растерять то, что оставалось от моей когда-то стремительной карьеры. Но эти месяцы безделья убедили меня в том, что отношение к нам окружающих напрямую связано с нашей работой. На вечеринках или в гостях первым делом звучит вопрос: «А чем вы занимаетесь?» Когда в конце недели мы встречались на поле для гольфа, партнеры по игре непременно спрашивали: «Что нового на работе, Питер?» Швейцар шикарного небоскреба, в котором мы жили, любитель поговорить, обязательно спрашивался, все ли в порядке на работе. Но, не имея работы, я не знал, как отвечать.

Теперь я уже не поднимался рано утром, не торопился, переполненный идеями, на работу, а валялся до обеда в зашторенной комнате, заполненной пустыми пивными бутылками, пачками сигарет и пакетиками из-под чипсов. Я бросил читать «Wall Street Journal» и обложился дешевыми шпионскими романами, потрепанными вестернами и бульварными газетами, из которых узнавал, что Опра\* — иностранка, а Элвис, оказывается, все еще жив и управляет закуской «Макдо-налдс» на Западном побережье. Я боялся посмотреть в лицо действительности. Я не хотел ни о чем думать, мне ничего не хотелось делать. Какая-то тупая боль охватила все мое тело, и наша широкая кровать казалась мне лучшим местом на свете.

И вот однажды зазвонил телефон.

Это был мой старый товарищ по колледжу, который к тому времени стал известен как один из лучших специалистов в области программирования. Он рассказал, что только что ушел с должности ведущего программиста в крупной компании и подумывает об основании собственной фирмы. Я до сих пор помню, как он рассказывал мне о своей «блестящей идее» в отношении новых программных продуктов и что для этого ему нужен надежный партнер. Я был первым в списке кандидатов. «Тут можно сделать что-то по-настоящему серьезное, Питер, — говорил он с присущим ему энтузиазмом. — Давай. Все должно отлично получиться». Где-то внутри у меня не хватало уверенности ответить «да». Новое дело всегда нелегко начинать, особенно в сфере программных технологий. А что, если не получится? Наша финансовая ситуация была плачевной. На должности ведущего вице-президента «Цифровых Стратегий» я получал солидное жалование и жил так, как только мог мечтать мой отец. Ездил я на новом «BMW», а у Саманты был собственный «мерседес». Дети ходили в частную школу, а летом уезжали в лагерь престижного яхт-клуба. Одни лишь мои членские взносы в гольф-клубе, составляли годовое жалование многих моих знакомых. Когда же я лишился работы, стали накапливаться неоплаченные счета, и многие мои обещания оставались невыполненными. Это было не лучшее время мечтать о собственном деле.

С другой стороны, мой мудрый отец всегда говорил мне: «Ничего не бойся, кроме себя самого». Мне нужен был этот шанс, чтобы выбраться из тьмы, окутавшей мою жизнь. Мне нужна была цель, чтобы подниматься рано утром. Мне нужно было восстановить то ощущение страсти и целеустремленности, которое я помнил со времен колледжа, когда я считал себя непобедимым, а окружающий мир — полным безграничных возможностей. Интуиция подсказывала мне, что жизнь время от времени преподносит нам подарки, а успех приходит к тем, кто умеет их распознать и принять, поэтому я все же сказал «да».

Мы претенциозно назвали свою фирму «Глобальные Программные Технологии». Помещение мы нашли в здании конторы заброшенного заводского комплекса. Я стал директором, а мой партнер провозгласил себя президентом. У нас не было ни служащих, ни мебели, ни денег. Но у нас была «великая идея». И мы стали проталкивать идею нашего программного продукта на рынок. К счастью, рынок отреагировал очень благожелательно. Вскоре с нами начала работать Саманта, затем мы наняли еще несколько человек. Наше инновационное программное обеспечение быстро распродавалось, а прибыли стремительно росли. В тот первый год нашего существования журнал «*Business Success*» поместил нашу компанию в список самых быстрорастущих предприятий. Отец мною очень гордился. Тогда ему было уже 86 лет, но я помню, как он принес прямо к нам в офис огромную корзину с фруктами, чтобы поздравить нас с нашими достижениями. Со слезами на глазах он посмотрел на меня и сказал: «Сынок, твоя мама была бы просто счастлива сегодня».

Это случилось больше одиннадцати лет назад. Все эти годы наша компания продолжала расти. Сегодня «Глобальные Технологии» — это компания с двухмиллиардным капиталом и восемью филиалами по всему миру. У нас работают две с половиной тысячи сотрудников. Лишь в прошлом году мы вселились в здание нашей новой международной штаб-квартиры; это комплекс мирового уровня, в который входят современные производственные площади, три стометровых бассейна и конференц-зал для совещаний и других корпоративных мероприятий. Мой партнер больше не занимается текущими делами компании, а чаще отдыхает на принадлежащем ему острове в Карибском море или занимается альпинизмом в горах Непала. Саманта несколько лет назад ушла с руководящей должности в компании и предалась своему увлечению — писательскому делу, она много времени уделяет участию в муниципальных делах. Что касается меня, я все еще генеральный директор компании, и ответственная работа

поглощает большую часть Моего времени. От меня зависит благополучие двух с половиной тысяч людей, а еще многие тысячи заинтересованы в качестве нашей продукции и услуг, которыми они пользуются в повседневной жизни.

К сожалению, мой отец умер через два года после основания нашей компании. И хотя он всегда верил, что меня ожидает большой успех, не думаю, что он мог бы вообразить, какого уровня достигнет наша компания. Конечно, мне его не хватало, но в повседневной суете мне некогда было думать о прошлом. Я по-прежнему много работал — порой по восемьдесят часов в неделю. Уже несколько лет я не брал полноценного отпуска. Я оставался таким же настойчивым, амбициозным и жестким, каким был в тот день, когда двадцатитрехлетним молодым человеком начал работать в «Цифровых Стратегиях». Я все еще пытался слишком много брать на себя и вникать в каждую деталь. Я знал, что это мой недостаток, но, судя по всему, он не помешал мне добиться успеха.

Вплоть до той памятной встречи, о которой я хочу вам рассказать, мой скверный характер оставался все тем же. Постоянно возрастающие нагрузки, связанные с ведением бизнеса, только усугубляли эту черту. И хотя прошло уже немало времени, наука управления персоналом давалась мне с большим трудом. Конечно, мои сотрудники слушались меня. Но не в силу своей сознательности, а потому, что были вынуждены это делать. В их поведении не чувствовалось лояльности ко мне и преданности компании. Те распоряжения, которые я раздавал из заоблачной выси своего кабинета, исполнялись скорее из страха, чем из уважения ко мне или преданности компании. По-видимому, источником моей власти была исключительно моя должность, и я понимал, что так не должно быть.

Здесь я хотел бы подробнее рассказать о тех трудностях, с которыми мне пришлось столкнуться в роли руководителя быстрорастущей компании, работающей в динамичной и постоянно меняющейся обстановке. Несмотря на рост нашего бизнеса, моральная атмосфера в коллективе резко ухудшилась. До меня доходили слухи, что, по мнению некоторых, прибыль стала играть для нас большее значение, чем люди. Кое-кто жаловался, что приходится слишком много работать, не получая соответствующего вознаграждения. Другие сетовали на то, что ежедневно вводимые новшества — от усовершенствований в технологиях до новых организационных структур — сбивают с толку и изнуряют физически. В коллективе не чувствовалось доверия к администрации. Падала производительность труда, не говоря уже о творческой инициативе. И по тем сведениям, которые я получал, почти все сотрудники считали, что вина за все эти трудности лежит на одном человеке — на мне. В конце концов сложилось общее мнение, что я просто-напросто не умею руководить.

Хотя «Глобальные Технологии» продолжали развиваться, статистические показатели указывали, что впервые за много лет нас ожидают убытки. И хотя наши программы пока еще покупали, мы стали терять свои позиции на рынке. У наших сотрудников просто исчез дух творчества и вдохновения, присущий им в первые годы. В результате ухудшалось качество нашего продукта, и теперь он больше не был уникальным. Другими словами — люди стали просто равнодушны. И я знал, что, если так будет продолжаться, это в конце концов приведет к краху компании. Следы равнодушия бросались в глаза повсюду. Работа подразделений была дезорганизована, люди постоянно опаздывали на работу. На рождественские вечеринки мало кто собирался, а о командной работе почти забыли. Конфликты стали нормой жизни, а инициатива умирала. Даже на наших новых производственных площадях проявлялись признаки запустения: когда-то блестящие полы затерлись и казались грязными.

И вот теперь все это чудесным образом изменилось. «Глобальные Технологии» вновь превратились в образцовую компанию. Теперь я знаю, что мы станем еще лучше. Наша фирма изменилась благодаря применению нетрадиционных принципов руководства, которые мне

поведал один совершенно необычный человек. Эта простая, однако весьма эффективная система вернула нам то вдохновение, которое некогда было присуще каждому работнику нашей фирмы и которое подталкивало людей к новым достижениям, повышало производительность труда и заставляло наши прибыли взлетать за пределы самых смелых прогнозов. К нашим сотрудникам вернулось чувство лояльности и преданности общему делу. Сейчас персонал вновь работает как сплоченная команда профессионалов. Скажу больше, нашим сотрудникам нравится приходить на работу, а мне нравится работать с ними. Все мы знаем, что нам удалось обрести нечто важное и что теперь мы движемся к чему-то еще более значительному. Мое фото поместили на обложке последнего выпуска еженедельника «*Business Success*». В подзаголовке значилось: «Чудо "Глобальных Технологий", как фирма стала великой».

Так что же это за чудесные принципы руководства, которые превратили нас в символ делового успеха? Кто был этот человек, которому удалось преобразовать нашу компанию? Кто научил меня, как стать руководителем с перспективным видением, лидером, который так нужен в наше беспокойное время?

Я искренне верю, что ответы на эти вопросы помогут вам изменить свое понимание лидерства, так же как и понимание жизни. Вам пора узнать о них.

## Глава вторая



### **Монах среди моих роз**

Это была ДИКОВИННАЯ КАРТИНА. Сейчас, вспоминая о ней, мне трудно поверить, что все это случилось в действительности. Я только что вернулся с совещания, которое всегда проводится у нас по понедельникам. Мои менеджеры доложили, что дела у «Глобальных Технологий» идут все хуже и хуже. Во время совещания один менеджер рассказал мне, что часть наших ведущих программистов собираются уйти в компанию поменьше, где им предложили более высокое жалование. Он также доложил, что взаимоотношения между руководством и остальными сотрудниками становятся все напряженней. «Они больше не верят нам», — сказал мой менеджер в раздражении.

Другой добавил: «И не только это. Мы перестали быть единой командой. Пока наша компания не разрослась, все помогали друг другу, каждый действительно хотел выполнить работу как можно лучше. Помню, тогда, если случалась запарка с выполнением большого заказа, все мы работали вместе, иногда до поздней ночи. Припоминаю даже, как программисты и менеджеры, закатав рукава, помогали рабочим упаковывать ящики и грузить продукцию на машины. А сейчас каждый думает только о себе. Так работать просто невозможно».

Хотя во время совещания я и оставался необычайно спокойным, но в коридоре, когда я возвращался в свой кабинет, меня бросило в пот. Напряжение последних месяцев просто убивало меня, я должен был что-то предпринять, чтобы остановить это скатывание по наклонной плоскости. Я уже не знал, с кем говорить и что сделать. Конечно, можно было нанять бригаду консультантов, которые бы предложили «быстрые решения» преследовавших нас проблем. Но я чувствовал, что надо копать глубже, чтобы добраться до тех причин, которые превратили перспективную компанию, состоящую из равнодушных и сплоченных людей, в громоздкую бюрократическую машину, где сотрудники только и ждут окончания

рабочего дня.

Когда я зашел в кабинет, пот заливал мне лицо, а рубашка промокла. Увидев мое состояние, секретарша бросилась ко мне и схватила за руку. Она усадила меня на кожаный диван, размещавшийся между полками, до потолка уставленными книгами, и предложила пригласить моего врача или вызвать «скорую». Даже не удостоив ее ответом, я лег на диван и закрыл глаза. Где-то я читал: чтобы успокоиться после стрессовой ситуации, нужно мысленно представить себе какую-то успокаивающую картину. Это я и попытался сделать.

Но не успел я расслабиться, как вздрогнул от какого-то резкого звука. Было похоже, как будто кто-то швырнул камешком в окно моего кабинета. Я вскочил с дивана и подбежал к большому окну, пытаясь увидеть нарушителя моего спокойствия, но никого не разглядел. Может быть, это была игра воображения, вызванная перенесенным мною стрессом? Когда я медленно вернулся на диван, звук повторился, на этот раз даже громче. «Кто бы это мог быть?» — я уже подумывал, не попросить ли секретаршу вызвать охрану. «Наверное, еще один недовольный программист, испытывающий нервы своего босса», — подумал я, раздражаясь все больше. Я снова бросился к окну и на этот раз с высоты второго этажа увидел человека, стоявшего посреди большого розария, на который выходило окно моего кабинета. Присмотревшись, я поразился открывшейся мне картине.

Среди роз стоял красивый молодой человек, обутый в сандалии и одетый во что-то вроде алой туники с капюшоном — такие я видел на гималайских монахах, когда путешествовал по этим экзотическим местам больше десяти лет тому назад. Красивое гладкое лицо незнакомца было освещено солнцем, одежду слегка колыхал ветер — все это придавало ему загадочный, почти потусторонний вид. Лицо его расплылось в улыбке.

Поняв, что это не галлюцинация перетрудившегося управляющего, чья компания постепенно уходит в забвение, я в ярости забарабанил по стеклу. Молодой человек не шелохнулся. Он оставался на том же месте и продолжал улыбаться. Затем оживленно помахал мне рукой. Такой дерзости я не мог стерпеть. Этот клоун проник в мои владения, топчет мои розы и, совершенно очевидно, насмехается надо мной. Я тут же приказал моей секретарше Ариэль вызвать охрану: «Пусть приведут этого незнакомца в мой кабинет, прямо сейчас, пока он не ушел. Нужно преподать ему урок, — такой, чтобы он надолго запомнил».

Через несколько минут в моих дверях стояли четыре охранника. Один из них держал за руку незваного гостя, который, судя по всему, и не думал сопротивляться. К моему удивлению, юноша все еще улыбался, стоя в дверях кабинета. От него исходило какое-то удивительное спокойствие. То, что охранники схватили его и доставили в мой кабинет, казалось, ничуть его не волновало. Хотя он не вымолвил ни слова, у меня было странное чувство, что передо мной стоит человек больших познаний. Такое же чувство я испытывал, когда был рядом со своим отцом. Никак иначе не могу описать это чувство. Можете назвать это интуицией, но я нутром чувствовал, что юноша был гораздо мудрее, чем можно было предположить по его молодому лицу. Скорее всего, его выдавали глаза.

За годы, проведенные в мире бизнеса, я обнаружил, что по глазам человека можно узнать истину. По глазам можно распознать неуверенность, неискренность — или же доброжелательность и честность. Нужно только как следует изучить людей. В глазах юноши сияла мудрость. В них была страсть к жизни, а также едва уловимая озорная искорка. Казалось, эти глаза сверкали в солнечных лучах, заливавших мой кабинет. Алая накидка при ближайшем рассмотрении оказалась сделанной из замечательного материала. И даже в помещении незнакомец не снял свой капюшон, что придавало еще больше загадочности его странному облику.

— Кто ты? И зачем швыряешь камни в мое окно? — спросил я. Лицо мое покраснело, а



ладони вспотели.

Юноша продолжал молчать, а его полные губы растянулись в улыбке. Вдруг он сделал движение руками, соединяя их в молитвенном жесте и приветствуя меня, как это традиционно делают жители Индии.

«Вот негодяй, — подумал я. — Сперва он топчет розарий — мою единственную отраду в этом сумасшедшем мире. Затем принимается швырять камни в мое окно, чуть не до смерти напугав меня. А теперь, в окружении четырех здоровенных, напрочь лишенных чувства юмора охранников, которым ничего не стоит в секунду скрутить его, он еще и играть со мной вздумал»

— Послушай-ка, парень, мне все равно, кто ты и откуда взялся. Мне на это плевать, — воскликнул я. — Можешь сколько угодно рядиться в этот дурацкий халат и глупо улыбаться. Я все равно сейчас вызову полицию. Но перед этим я разрешаю тебе нарушить свой обет молчания, который у вас, монахов, так популярен, и рассказать мне, зачем ты здесь очутился?

— Я здесь, чтобы помочь тебе вновь обрести чувство лидерства, Питер, — ответил юноша неожиданно властным голосом. — Я здесь, чтобы помочь тебе вернуть к былому процветанию твою фирму. А затем вывести ее на мировой уровень.

Откуда он знает мое имя? А вдруг это маньяк! «Хорошо, что рядом охрана, — подумал я про себя. — И что означает весь этот бред о том, чтобы помочь мне обрести лидерство и вернуть фирму к процветанию? Если это один из тех консультантов, что стремятся любой ценой получить выгодный контракт, то он не с того начал. Почему он не послал мне свое предложение по почте, как поступают все эти недоделанные эксперты по части вздувания цен, вечно сидящие без работы и, выдумывающие различные бизнес-планы с одной-единственной целью: быстрее выскочить на пенсию».

— Не можешь сообразить, кто я? А, Питер? — спросил он дружелюбным тоном.

— Представь себе, нет. И если сейчас же не скажешь мне, кто ты, я спущу тебя с лестницы, — пригрозил я, выходя из себя.

— Я вижу, твой характер не изменился, Питер. Нужно будет над ним поработать. Уверен, что он мешает тебе завоевывать авторитет в команде. И еще я знаю, что он вредит тебе при игре в гольф, в которой ты и так не блещешь, — заявил юноша, смеясь.

— Да ты хоть знаешь, с кем говоришь? Самонадеянный жалкий аферист! — закричал я, выпустив из внимания тот факт, что загадочный незнакомец был выше среднего роста и в прекрасной физической форме. — Кто ты такой, чтобы упрекать меня за мой характер? И откуда тебе знать, как я играю в гольф? Если ты следил за мной, то я точно попрошу полицию арестовать тебя. Это, как тебе известно, серьезное правонарушение, — добавил я, заводя себя все больше и все больше покрываясь потом.

И тут юноша сделал нечто поразительное: он запустил левую руку в складки своей туники, достав оттуда предмет, чем-то напоминавший позолоченный мячик для гольфа. Затем он подбросил его в воздух так, чтобы я мог его поймать.

— Я подумал, может быть, ты хочешь получить его назад, — сказал он, все еще улыбаясь.

Поймав этот предмет и рассмотрев его, я поразился. На этом мячике я увидел надпись: «Джулиану, в день пятидесятилетия. Золотой мячик для того, у кого есть все». Дальше шла подпись: «Твой вечный друг Питер».

Каким же образом мяч оказался у этого юноши? Ведь несколько лет назад я подарил его моему партнеру по гольфу, Джулиану Мэнтлу. Джулиан слыл тогда легендой в деловом мире и был одним из немногочисленных друзей, которых мне удалось сохранить за все эти годы. Он обладал блестящим умом и пользовался репутацией одного из самых квалифицированных юристов в стране. В отличие от меня, он был выходцем из богатой семьи: дед его был известным

сенатором, а отец — высокоуважаемым федеральным судьей. Уже с малых лет Джулиана готовили к успеху, и по окончании юридического факультета Гарвардского университета он был признан лучшим студентом своего курса. Затем он получил очень привлекательную должность в изрядно преуспевающей юридической конторе. Уже через несколько лет он стал известной фигурой в стране, а среди его клиентов были многомиллиардные корпорации, ведущие спортивные клубы и даже правительственные учреждения других стран. В зените своей славы он руководил командой из восьмидесяти пяти талантливых юристов, а одержанные им победы на громких процессах до сих пор вызывают у меня восхищение. Его доход, измерявшийся семизначной цифрой, позволял ему иметь все, что душе угодно: особняк в престижном районе, где предпочитали селиться знаменитости, личный самолет, летнюю виллу на тропическом острове и его гордость — сверкающий красный «феррари», припаркованный прямо на дорожке, ведущей к дому.

Как и у меня, у Джулиана были недостатки. Он работал как одержимый, часто просиживая ночи напролет, выхватывая пару часов для сна на диване в своем роскошном офисе перед тем, как снова погрузиться в дневную кутерьму. Мне нравилось играть с ним в гольф, однако его редко можно было вытащить на игру. Чаще всего в ответ на мой звонок его секретарша отвечала: «Прошу извинить, мистер Франклин, но господин Мэнтл не может играть с вами в гольф на этой неделе в связи с чрезвычайными обстоятельствами, касающимися одного из его дел. Он приносит вам свои извинения». Этот человек работал на износ. И через какое-то время растерял большинство своих друзей. От него даже ушла жена, которая долгое время тщетно пыталась его понять.

Я искренне стал опасаться, что Джулиан решил «сгореть на работе» или что-то вроде того. Он не только работал, но и *жил* на износ. Притчей во языцех стали его ночные похождения в самых дорогих ресторанах вместе с самыми популярными топ-моделями. А его безудержные пьяные выходки (которые нередко заканчивались драками) в компании известных скандальных личностей широко обсуждались в газетах. Джулиан Мэнтл готовил себе преждевременную могилу. Это знал я, это знали юристы в его конторе, и, я думаю, это знал он сам.

С грустью в сердце наблюдал я за тем, как Джулиан постепенно катится вниз. В пятьдесят три года он выглядел так, словно ему было далеко за семьдесят. Постоянные стрессы и напряжение, безжалостный ритм жизни изуродовали его физически, теперь его лицо было сплошь покрыто морщинами. Полуночные визиты в дорогие французские рестораны, толстые кубинские сигары, вечная рюмка коньяка в руке привели к избыточному весу, и он постоянно жаловался, что стал уставать даже от собственной усталости. Со временем он утратил свое некогда живое и лукавое чувство юмора и стал реже смеяться. Наконец наступил момент, когда он бросил играть в гольф, хотя, как я знал, он любил этот вид спорта и всегда с радостью выезжал со мной за город. За всеми своими делами Джулиан даже прекратил звонить мне. Я знал, что он, как и я, дорожил нашей дружбой. Но, видимо, теперь он просто на все махнул рукой.

Затем с великим Джулианом Мэнтлом произошла трагедия. Однажды утром в переполненном зале суда во время своего выступления по делу авиакомпания «Эйр Атлантик» он упал, потеряв сознание. Его сразу же отправили в больницу подальше от возбужденных криков его помощников и щелканья фотокамер присутствовавших в зале журналистов. У него обнаружили обширный инфаркт и немедленно перевели в палату интенсивной терапии. По словам кардиолога, Джулиан был ближе к смерти, чем кто-либо из пациентов клиники. Но каким-то образом он выжил. Врачи говорили, что у Джулиана бойцовский характер и, как оказалось, «героическая воля к жизни».

Этот печальный случай коренным образом изменил Джулиана. Уже на следующий день он

объявил о своем решении навсегда оставить юриспруденцию. Ходили слухи, что Джулиан отправился в какую-то экспедицию в Индию. Одному из своих партнеров он говорил, что ему нужно найти ответы на некоторые вопросы и он надеется отыскать их в древней земле, где веками накапливалась великая мудрость. Перед отъездом Джулиан всех удивил, продав свой особняк, самолет и собственный остров. Но самым неожиданным был его последний поступок: *Джулиан продал свой «феррари», который он так любил.*

Наконец я вернулся мыслями к юному незнакомцу в монашеском одеянии, который стоял посреди комнаты и продолжал улыбаться, так и не сняв своего капюшона.

— Откуда ты взял этот позолоченный мячик для гольфа? — спросил я уже более спокойным тоном. — Несколько лет назад я подарил его к юбилею своему очень хорошему другу.

— Мне это известно, — ответил гость. — И ему действительно понравился твой подарок.

— И могу я поинтересоваться, откуда тебе это известно? — настаивал я.

— Да ведь я и есть этот друг. Я — Джулиан Мэнтл.

### Глава третья



#### **Чудесное превращение**

**Я БЫЛ ИЗУМЛЕН** тому, что только что услышал. Мог ли этот молодой человек быть Джулианом Мэнтлом, претерпевшим такой жизненный удар, равного которому я не знал? Если это был он, то как могли с ним произойти такие поразительные изменения? Мне было известно, что Джулиан продал свой особняк, виллу и остров, даже отказался от своего любимого красного «феррари». Я знал, что он оставил все соблазны делового мира и удалился куда-то в Гималаи с фантастической миссией отыскать ответы на глубинные вопросы, которые не давали ему покоя. Но, согласитесь, простая поездка в эти древние и таинственные места не могла таким решительным образом трансформировать человека, который уже почти загнал себя в могилу. Сбитый с толку странностью происходящего, я лихорадочно старался найти ему более реальные объяснения. Возможно, это был розыгрыш, подстроенный кем-то из молодых менеджеров с целью хоть немного разрядить напряжение предстоящей недели, а может, юноша был подослан фирмой-конкурентом, чтобы выяснить, насколько плохи наши дела. А может быть, этот гость в монашеском платье просто душевнобольной?

Но прежде чем я успел основательнее проанализировать эти варианты, юноша заговорил:

— Питер, я понимаю, тебе трудно поверить, что это действительно я. Будь я на твоём месте, я испытывал бы те же чувства. Все, о чем я тебя прошу, — это чуть-чуть доверия, немного веры в маленькие чудеса, которые преподносит нам жизнь. Собственно, за этим я и пришел.

— И чего же ты хочешь? — спросил я, до сих пор недоумевая, кто же передо мной.

— Если честно, я слышал, у тебя серьезные трудности. Вот я и решил помочь. Если все, что я узнал после возвращения из Индии о «Глобальных Технологиях», — правда, тогда ты просто обязан выслушать то, что я собираюсь рассказать. Я располагаю знанием, которое вернет твой бизнес к высотам успеха и приведет тебя к настоящему лидерству. Я могу научить тебя, как создать самую преданную, заинтересованную и неравнодушную команду единомышленников. Эти знания передал мне один мудрый учитель, которого я встретил в горах. Те вечные истины, что он мне открыл, практически не известны здесь, на Западе. Однако они настолько глубоки и

могущественны, что, я уверен, смогут коренным образом изменить всю структуру твоей компании и придать новый смысл вашей деятельности.

— Ну же, — сгорая от любопытства, сказал я.

— Мудрость, которую я передам тебе, представляет собой неповторимую и чрезвычайно эффективную систему принципов. Это своеобразное руководство, полезное для любого руководителя. Эта система предельно проста. Последуй ей, и вскоре ты сможешь просто спокойно наблюдать, как твоя фирма будет возвращаться к прежнему процветанию. Однако эта система способна дать тебе гораздо больше. Если ты станешь сознательно следовать ее принципам, твое предприятие достигнет небывалых успехов. Благодаря этой системе твои дела пойдут так, как ты и представить не можешь. В твоей компании улучшится моральная атмосфера и повысится производительность труда. Твои сотрудники станут работать с такой заинтересованностью и с таким творческим подъемом, каких ты не видел прежде. Твои люди научатся более гибко реагировать на изменения и приспособливаться к новым условиям. Вы снова станете единой командой, заботящейся об успехе общего дела. Я уж не говорю о том, как стремительно возрастут ваши прибыли. Их будет, как сейчас говорят, «выше крыши».

— Ладно, можешь считать, что заинтересовал меня, — ответил я. — Но позволь сначала спросить. Предположим, что ты и в самом деле Джулиан, — пока лишь предположим. Почему ты одет как монах?

Того Джулиана, которого я знал, можно было увидеть как минимум в костюме от Армани.

— Вопрос справедливый, мой друг, — сказал, хитро улыбнувшись, юноша, и я понял — это улыбка молодого Джулиана, улыбка, которую все мы так хорошо знали. — Не будешь возражать, если я попробую объяснить все по порядку?

— Я весь внимание, — ответил я и откинулся на спинку велюрового кресла, предвкушая интересную историю.

Юноша начал рассказ, во всех деталях передающий историю взлета и падения легендарного Джулиана Мэнтла — от его блистательного студенчества на юридическом факультете Гарварда и до непревзойденного успеха как адвоката, выигрывавшего самые сложные судебные процессы. Он искренне говорил о своих победах и о всем известном падении. Он рассказал о своих мечтах, о страхах, о своем неудавшемся браке и о сердечном приступе. Он упомянул даже детали, касавшиеся моей игры в гольф, и признал, что ему очень не хватает тех дней, которые мы вместе проводили на залитом солнцем поле.

— Да, это было здорово, — перебил я, чувствуя, что этот незнакомец в одеянии странствующего мудреца, вероятно, и впрямь не кто иной, как мой давно пропавший без вести друг Джулиан Мэнтл. Кто еще мог знать такие подробности? Я сидел безмолвно, не зная, что сказать. Затем я поднялся и шагнул к нему.

— Джулиан, так это правда ты? — спросил я, как бы извиняясь.

— Да, правда. И я ужасно рад наконец-то увидеть тебя через столько лет. Мячик для гольфа, подаренный тобой на пятидесятилетие, действительно много для меня значил.

Меня охватила радость. Мы обнялись, как старые добрые друзья, и стали вместе перебирать воспоминания о наших лучших днях. Но где-то в глубине ума одна мысль не давала мне покоя. Я так и не находил рационального объяснения поразительной молодости Джулиана.

Чувствуя эту неловкость, Джулиан спросил с присущей ему открытостью:

— Что, хочешь узнать секрет моей молодости? — при этом его губы расплылись в широкой улыбке.

— Хватит дразнить меня, Джулиан. Сначала после долгих лет ты неожиданно объявляешься в своих странноватых одеждах, бросаешь камни мне в окно, пугаешь меня, когда я и так весь день на пределе. Потом ошарашиваешь сообщением о том, кто ты есть на самом деле, предлагая

какую-то бесценную мудрость, которая должна вывести из кризиса мою компанию. А теперь отказываешься даже объяснить мне, как это тебе удалось так помолодеть. Ты играешь с огнем, Джулиан, — сказал я, изображая обиду.

— После пережитого инфаркта я решил круто изменить свою жизнь. Ты, должно быть, слышал — я продал особняк, летнюю виллу и все остальные свои игрушки.

— Мог хотя бы оставить свой любимый «феррари», Джулиан. Машина была потрясающая. Я до сих пор помню, как ты летал в ней с той неотразимой блондинкой, которой назначал свидания прямо в своей машине. Помню, как ее длинные волосы развевались на ветру.

На лице Джулиана мелькнула улыбка:

— Это та, в потрясающей розовой мини-юбке?

— Да, именно она.

Затем Джулиан задумался и стал серьезнее:

— Чтобы действительно обрести что-то новое, мне нужно было оборвать все связи с внешним миром. Я любил свой «феррари», но понимал, что должен с ним распрощаться. Иначе это было бы все равно что отправиться в путешествие под парусами и пытаться сохранить для верности тоненькую веревочку, привязанную к пристани. Так бы ничего не вышло. Поэтому я продал все, что было символом моего образа жизни — напряженного и безжалостного, — и отправился в Индию, страну, которая, как я давно догадывался, была сокровищницей знаний и истины.

Затем Джулиан описал свое путешествие по той необъятной стране, где он пытался обнаружить сведения, необходимые для усовершенствования себя, своей работы и жизни. Ему приходилось ехать на поезде, на велосипеде, а то и просто шагать пешком. Он побывал в старинных храмах, где брал уроки у почитаемых мудрецов. Ему встречались и другие искатели ответов на главные вопросы жизни. Дружбу с некоторыми из них он поддерживает по сей день. Но в первые месяцы его пребывания в Индии мудрость, которую он искал, ускользала от него. Затем, по мере того как он углублял свои поиски, до него стали доходить слухи об общине монахов, живущей высоко в Гималаях.

Согласно легенде, эти мудрецы, известные как Великие Мудрецы Сиваны (слово «Сивана» на их языке означало «просвещение»), создали удивительную систему, с помощью которой можно было достичь наивысших уровней реализации личных и профессиональных качеств. Однако никто не знал, как разыскать этих монахов.

— Многие пытались найти их, — сказал Джулиан. — Люди делового мира искали их, чтобы открыть для себя сокровенные тайны лидерства в сфере бизнеса. Другие пытались получить от них уроки лидерства в жизни. Но неприступные скалы Гималаев таят в себе смертельную опасность, и в поисках этих неуловимых мудрецов многие лишились жизни.

Не привыкший отступать перед трудностями, Джулиан отбросил все опасения и отправился в горы, исполненный решимости найти то, что искал. Много дней и ночей взбирался он к вершинам величавых гор. Сначала его путь пролегал по предгорьям, но постепенно горная тропа становилась все круче и круче. И он всем сердцем надеялся, что она приведет его к обители Великих Мудрецов. И все это проведенное в одиночестве время он размышлял над тем, что представляла собою его жизнь — и какой она могла бы быть.

— Живя в мире бизнеса, я был настолько «озабочен своими заботами», — продолжал Джулиан, — что мне не хватало времени подумать о жизни. А между тем размышление и созерцание необходимы любому деловому человеку. Я понял, что в нашем мире, где правят идеи, размышление — это необходимая составляющая успеха. Всегда больше преуспеет тот, кто лучше мыслит. Время, проведенное в одиночестве в этих горах, во многом изменило меня. Впервые в жизни, Питер, я наконец ощутил самого себя и понял, кто я есть на самом деле.

По мере того как Джулиан продолжал свое восхождение, к нему подступала усталость. Он начал опасаться, что навсегда пропадет среди этих безжалостных гор, как и многие исполненные надежд смельчаки, что были здесь до него. И все же он достиг своей цели.

Одним солнечным утром, когда Джулиан взбирался по самой крутой из всех пройденных им тропинок, он заметил впереди еще одного путника, который был одет в необычную, длинную, развевающуюся на ветру алую тунику с темно-синим капюшоном. До этого Джулиан уже много дней странствовал в одиночестве, и он не ожидал встретить здесь еще кого-то. Поскольку ближайšie селения остались далеко позади, а место расположения Сиваны было ему по-прежнему неизвестно, Джулиан решил окликнуть путника. Однако тот не ответил ему ни словом, ни даже взглядом, а лишь ускорил шаг. И вдруг этот загадочный человек в алой накидке бросился бежать. Его алые одежды развевались, словно простыни на веревке в ветреный осенний день.

— Друг, прошу тебя, мне нужна твоя помощь, чтобы отыскать Сивану. Я пытаюсь найти мудрецов, — закричал Джулиан, — я иду уже почти семь дней без воды и пищи. Наверное, я заблудился.

Путник резко остановился. Приблизившись к незнакомцу, лицо которого скрывалось под капюшоном, Джулиан поразился его невозмутимому виду. Внезапно солнечный луч озарил лицо путника, и Джулиан увидел, что это мужчина. Много повидавший на своем веку Джулиан Мэнтл еще никогда не встречал человека, похожего на этого. Судя по всему, возраст путника приближался к шестидесяти, но на его оливкового цвета лице не было морщин. Тело незнакомца казалось упругим и энергичным. Этот человек просто источал жизненную силу. Взгляд же его был настолько пронизательным, что Джулиан поневоле отвел глаза.

— Мне не понадобилось много времени, чтобы понять, что я наконец отыскал одного из Мудрецов Сиваны, — сказал Джулиан, и, хотя с той поры прошло уже много времени, его голос все еще дрожал от волнения. — И вот там, высоко в горах, я раскрыл перед этим мудрецом свою душу.

Я сказал ему, кто я такой и что стремлюсь познать. Я рассказал ему о своей прошлой жизни в мире бизнеса, о сердечном приступе и о моей жажде открыть секреты настоящего лидерства в труде и в жизни. Я умолял отвести меня к его братьям и помочь мне открыть для себя их мудрость.

Внимательно выслушав рассказ Джулиана, человек положил руку ему на плечо и мягко сказал:

— Если ты действительно всем сердцем желаешь постичь мудрость лучшей жизни, то мой долг помочь тебе. Я и впрямь один из тех мудрецов, которых ты так долго ищешь. За многие годы ты первый, кому удалось разыскать нас. Прими мои поздравления. Я восхищен твоим упорством. Должно быть, ты был стоящим адвокатом. Если хочешь, можешь идти со мной в наш храм, будь моим гостем. Наш храм расположен в укромном уголке этой горной местности, идти до него надо еще много часов. Мои братья и сестры примут тебя с радостью, вместе мы научим тебя древним законам и принципам, которые наш народ наследовал у своих предков в течение многих веков.

Однако мудрец поставил перед Джулианом одно условие:

— Перед тем как привести тебя в наш скрытый от чужого взора мир и передать наши знания, я должен взять с тебя одно обещание. Хотя мы и живем среди этих величественных гор как отшельники, мы остро ощущаем тревоги вашего мира. Лидеры всех рангов пытаются справиться с грандиозными переменами и катаклизмами, которые несет с собой новая эпоха ведения бизнеса. Никогда еще конкуренция не была столь жесткой. Никогда перемены не происходили так быстро. В то время как рушатся моральные устои, люди пытаются найти

прочный фундамент своей жизни. На фоне всеобщего хаоса люди утрачивают чувство лояльности к своим фирмам. К великому сожалению, многие перестали видеть смысл в том, чем они занимаются. А это в свою очередь ведет к утере смысла жизни. Твой сердечный приступ — яркое тому подтверждение. Но у этих людей есть надежда. И эту надежду принесешь им ты.

— Как я смогу дать им надежду? — спросил Джулиан. — Ведь я сам оказался здесь, чтобы научиться у тебя.

— Не беспокойся, — ответил мудрец, — пребывая с нами среди этих величественных гор, ты откроешь для себя уникальную систему принципов настоящего лидерства. Мы передадим тебе формулу, с помощью которой любой предприниматель сможет в корне изменить стиль работы своей компании и поднять ее до невозможных ранее высот процветания. Мы также научим тебя вечным истинам личного лидерства, которые помогут тебе вновь обрести смысл жизни и начать жить совершенно по-новому. Немногие в этом мире удостоиваются чести познать мудрость лидерства, которую тебе предстоит обрести. Вместе с тем чрезвычайно важно, чтобы она стала доступна каждому. Поэтому, прежде чем приобщиться к нашей культуре и познакомиться с моими братьями и сестрами, ты должен дать одно обещание.

Затем мудрец попросил, чтобы Джулиан пообещал передать уроки, которые он получит из уст Великих Мудрецов Сиваны, всем, кто будет в них нуждаться. Он попросил, чтобы Джулиан стал тем посредником, который распространит на Западе вечные знания восточных мудрецов и таким образом изменит жизнь многих людей. Джулиан тут же принял условия монаха и обещал донести знания мудрецов Сиваны на Запад со всей искренностью и усердием.

— Я и есть один из тех, кто нуждается в послании мудрецов, — вставил я.

— Уверяю тебя, Питер, ты не разочаруешься. Ни ты, ни твоя фирма уже не будут такими, как раньше.

Оставив в стороне свой обычный скептицизм, я спросил с несвойственным мне энтузиазмом:

— Когда же мы начнем?

Наверное, я уже был сыт по горло тем застоем, в котором так долго находилась наша фирма. Я надеялся, что Джулиан предложит мне проект обновления и преобразования, в котором мы так нуждались. Хотя у Джулиана и было много недостатков, единственное, в чем можно было не сомневаться, — так это в его правдивости.

— Давай встретимся завтра, во второй половине дня. В пять часов устроит? — спросил Джулиан, запустив правую руку в складки своей накидки.

— У меня назначена встреча с одним из наших ведущих партнеров, но я перенесу ее. Конечно, в пять часов подойдет, Ваше Святейшество, — сказал я с улыбкой. — Встретимся здесь? Кажется, тебе понравился мой розарий. Да и охрана тебя уже знает.

— Честно говоря, я думал о другом месте. Давай встретимся в нашем старом гольф-клубе. Я хочу кое-что тебе показать.

При этом он достал из глубин своей туники деревянную пластинку, напоминающую формой часть паз-зла. Он подбросил ее в воздух — так же как раньше поступил с золоченым мячиком, — чтобы я смог ее поймать.

Улыбнувшись на прощанье, Джулиан развернулся и вышел из кабинета, пройдя мимо пивших кофе в приемной охранников. «До завтра!» — услышал я его удаляющийся голос.

Провожая взглядом длинную алую накидку моего бывшего партнера по гольфу, развевавшуюся в такт его смолкающим в глубине коридора шагам, я в недоумении покачал головой. Впервые за долгое время я ощутил радостное возбуждение. В конце концов, быть может, у «Глобальных Технологий» еще есть надежда? Возможно, мне удастся снова вдохнуть бодрость в ряды своей команды? Может быть, я снова обрету ясное видение перспектив моей

некогда процветающей фирмы? Что, если эта особая система лидерства, которую Джулиан постиг в Гималаях, позволит нам использовать возможности современного рынка и добиться невиданных ранее успехов? И наконец, возможно, я узнаю, каким образом Джулиан сумел преобразовать самого себя.

Поймав себя на том, что я не отрываясь смотрю на кипу документов на письменном столе, я отвел глаза и стал изучать деревянную пластинку-пазл, которую бросил мне Джулиан. Я заметил на ней какой-то рисунок. Однако, как ни старался, я не мог понять, что бы он мог значить. Потом я разглядел, что на пластинке были вырезаны еще и слова. «Как странно», — подумал я. Надпись почти стерлась от времени. Я достал из ящика письменного стола увеличительное стекло. Наконец я смог прочитать: «Ритуал 1: Соедини зарплату с целью».

## Глава четвертая



### Мудрость лидерства

*Из всех прекрасных истин о душе, которые были возрождены из забвения в наш век, самая радостная, полная божественного откровения и надежды, следующая: ты сам — повелитель своей мысли, творец своей натуры, создатель своих обстоятельств, своего окружения и своей судьбы.*

Джеймс Аллен

Сердце мое застучало быстрее, когда я свернул на трехрядную загородную дорогу, которая должна была привести меня в мой гольф-клуб — тот, что считался одним из самых престижных в стране. Среди его членов были судьи, сенаторы, финансисты и знаменитости. А десятилетняя очередь на членство в этот клуб отчетливо демонстрировала, что в обозримом будущем ситуация не изменится. Принадлежность к этому клубу я считал своей большой удачей. Конечно, было бы еще лучше, если б я мог посещать его регулярно. При всех тех проблемах, с которыми столкнулись «Глобальные Технологии», в последнее время партия в гольф казалась мне несбыточной мечтой.

Здание клуба представляло собой внушительную деревянную постройку с величественными колоннами. Из клуба открывался превосходный вид на ухоженное поле для гольфа и окружающую его пышную растительность. Подъезжая к зданию, я сразу увидел Джулиана. Он сидел на верхней веранде, его столик был защищен от солнца зонтиком. Видно было, что он читает книгу и потягивает что-то из стакана. В нарушение строгих клубных правил он был одет все в ту же алую тунику. Я не мог сдержать улыбки. Джулиан всегда все делал по-своему.

— Джулиан! — окликнул я его, выйдя из машины и подходя к нему.

Увидев меня, он поднялся и протянул мне руку:

— Спасибо, что приехал, Питер. Обещаю, ты не будешь разочарован.

Мы уселись, и я заказал мартини. Еще один день в конторе выдался непростым, и я надеялся, что немного спиртного поможет мне расслабиться. Последние месяцы я провел в таком напряжении, что любым способом стремился успокоить свои нервы.

— Что ты читаешь? — спросил я, посмотрев на книгу в кожаном переплете, которая была в



руках у Джулиана.

— Это книга о жизни Ганди.

— Не знал, что ты интересуешься Ганди. И вообще, за все годы, что я тебя знаю, не припомню, чтобы ты держал в руках книгу.

— Я уже совсем не тот вечно спешащий, перегруженный делами Джулиан Мэнтл, которого ты знал раньше. Ты даже не можешь представить, насколько я изменился. Вот один из многих уроков, который я получил в Гималаях: сочетание двух начал — знания и мужества — делает возможным все. Поэтому теперь я стараюсь каждый день читать что-нибудь из хорошей литературы. Это открывает мне путь к знаниям, в которых я нуждаюсь, и помогает сосредоточиться на том, к чему я стремлюсь. А осознав, к чему я стремлюсь, я обретаю смелость продолжать движение.

— Интересно, а почему именно Ганди?

— Еще находясь в обители мудрецов, я серьезно занялся изучением проблем лидерства. Большинство людей, услышав слово «лидерство», связывают его с миром бизнеса. В их воображении возникают руководители фирм, которые вдохновляют своих людей на все большую самоотдачу и развивают умение каждого сотрудника видеть в ежедневных задачах большие перспективы. Но мудрецы показали мне, что лидерство следует воспринимать шире. Лидерство — *это целая философия жизни*. Замечательным лидером может быть не только руководитель компании или менеджер, им может быть и заботливый учитель, и увлеченный исследователь, и нежная мать. Тренеры руководят спортивными командами, а политики — общественными формированиями. Но при этом все начинается изнутри. С самодисциплины, помогающей управлять собой и познавать себя. С понимания, что сущность жизни заключается в лидерстве. Как однажды выразился Роберт Льюис Стивенсон: «Жизнь можно закончить или оставшись тем, кто мы есть, или став тем, кем мы можем стать».

По-настоящему мудрые люди стремятся не только к лидерству в бизнесе, но и к лидерству в своей повседневной жизни. Поэтому, вернувшись с Гималаев, я увлекся изучением биографии Ганди — человека, который, по моему мнению, был одним из величайших лидеров, когда-либо существовавших в истории человечества. Он обладал мудростью, чтобы вести свой народ в будущее, которое он предвидел, но также он обладал сильным характером и мужеством, что помогало ему вести самого себя.

— С этим трудно не согласиться.

— Однажды, спускаясь со ступенек поезда, Ганди обронил одну сандалию. Она слетела с ноги и упала на шпалы. Поскольку поезд уже отправлялся, он не мог достать ее и тут сделал нечто, что удивило его спутников.

— И что же?

— Он снял другую сандалию и бросил ее поближе к первой. Его спутники тут же попросили разъяснить этот поступок. Шагая босиком по платформе, он мягко улыбнулся и ответил: «Теперь какой-нибудь бедняк найдет на этих рельсах не одну бесполезную сандалию, а целую пару обуви».

— Надо же!

— Ганди также отличала необычайная скромность — очень важное качество лидера.

— Да? Никогда бы не подумал, что скромность сколько-нибудь важна для лидеров.

— Но тем не менее это так, — ответил Джулиан, вежливо подзывая официанта и заказывая ему цветочный чай.

Вскоре официант принес Джулиану чайничек и изящную фарфоровую чашечку. Джулиан стал наливать чай. Он наливал, пока чашка не наполнилась, но и затем, к моему удивлению, все продолжал лить. Чай стал проливаться со стола на пол веранды, а он все продолжал лить.

— Джулиан, что ты хочешь мне доказать? — спросил я в изумлении.

— Важнейший урок лидерства, — отвечал он невозмутимо. — Большинство руководителей во многом похожи на эту чашку.

— Как это?

— Так же, как эта чашка, они уже полны до краев. Их ум так переполнен мнениями, идеями и предпочтениями, что ничто новое не может туда проникнуть. А в нашу эпоху быстрых изменений, когда руководителям нужно постоянно знакомиться с новыми взглядами и понятиями, вооружаться новыми умениями, это серьезнейший недостаток.

— И где же выход?

— Выход прост. *Они должны опустошить свои чашки.* Руководителям нужно всегда оставаться восприимчивыми к новым знаниям, а себя считать вечными учениками — не имеет значения, сколько ученых степеней и званий украшает их имена на дорогих визитках. Они должны выработать в себе то, что мудрецы Востока называют Умом Начинающего. Это важнейшее качество для любого лидера, которому уготован успех. Им следует научиться смирению. Вот почему я и говорю, что скромность — это один из важнейших предметов науки лидерства. И вот почему я восхищаюсь Ганди.

Джулиан продолжал говорить, не обращая внимания на удивленные взгляды посетителей, расположившихся на веранде, чтобы отдохнуть после партии в гольф:

— Странник, о котором я рассказал тебе вчера, тот самый, что встретился мне в горах, был главой общины Великих Мудрецов Сиваны. Когда я принял его условия и обещал распространить на Западе их систему лидерства, он назвал свое имя — Йог Раман — и повел меня по запутанным горным тропам, которые наконец вывели нас в цветущую зеленую долину. По одну сторону долины высились укрытые снегом Гималаи, величественно уходя вершинами в лазурное небо. С другой стороны долину обрамлял густой сосновый лес, наполнявший ее своим ароматом.

Йог Раман улыбнулся мне и сказал: «Добро пожаловать в Нирвану Сиваны».

Затем мы стали спускаться узкой тропой, которая шла через густой лес. Я и сейчас помню тот дивный аромат сосны и сандалового дерева, напитавший собою воздух этого почти потустороннего мира. Почва под деревьями была густо укрыта орхидеями всех оттенков и еще какими-то экзотическими цветами, подобных которым мне не приходилось раньше встречать. Неожиданно, когда лес стал расступаться, я расслышал голоса других людей. Подойдя ближе, я увидел картину, которую, уверяю тебя, не забуду до конца своей жизни.

— Что же это было? — спросил я.

— Перед нами раскинулась целая деревня, которая, как мне показалось, была сотворена из роз. В центре деревни стоял крохотный храм. Нечто подобное мне приходилось видеть во время поездок в Таиланд и Непал. Но этот храм был увит красными, белыми и розовыми цветами, сплетенными друг с другом длинными разноцветными стеблями и лентами. Вокруг храма располагались похожие друг на друга хижины, по всей вероятности жилища монахов.

— Но еще больше меня поразили обитатели этих жилищ, — добавил Джулиан. — Мужчины были одеты в такие же алые одежды, что и на Йоге Рамане. Проходя мимо, они приветливо улыбались. На их лицах было выражение глубокого умиротворения, их глаза светились мудростью. При встрече с нежданным гостем, нарушившим их горное уединение, они не удивлялись, а лишь приветствовали меня поклоном, после чего продолжали выполнять свою работу. Столь же сильное впечатление произвели на меня их женщины, грациозно ступавшие по деревенским улицам. Их красивые розовые сари из шелка ниспадали до самой земли, а блестящие черные волосы были украшены белоснежными цветками лотоса. Мне еще никогда не приходилось видеть людей, подобных этим. Хотя все они уже были взрослыми, от каждого из

них исходила какая-то детская радость, их глаза лучились бодростью и жизнелюбием. Ни на одном лице я не видел морщин. Ни у кого не было заметно седины. Никто не выглядел стариком. От удивления я не мог вымолвить ни звука.

Джулиан рассказал мне, что Йог Раман показал ему жилище, небольшую хижину, которая в течение следующих нескольких месяцев должна была стать для него домом.

— Давай спустимся вниз и пройдемся, — предложил Джулиан, поднимаясь. — Я продолжу свой рассказ во время прогулки. И захвати вон те клюшки для гольфа, — попросил он, указывая на изрядно побитый набор клюшек, вероятно забытый кем-то на веранде.

— Ты что, и вправду собираешься играть в этом своем одеянии?

— Нет, я хочу показать тебе что-то более существенное.

По дороге к полю для гольфа Джулиан продолжал свой удивительный рассказ.

Ощущая жгучее желание гостя познать мудрость лидерства, Йог Раман взял его под свое попечение. Почти все время Раман проводил со своим пытливым учеником, с радостью делаясь с ним накопленными знаниями и обучая тому, как следует применять их на практике. Бывали дни, когда они поднимались с рассветом и целыми часами обсуждали вечные истины, которые излагал Йог Раман. Джулиан, обладающий острым умом юриста, с восторгом впитывал новую информацию. Он был уверен, что приобретенные знания изменят его собственную жизнь, а также жизни многих других, кому он передаст эту мудрость. В иные дни они безмолвно гуляли в сосновом лесу, наслаждаясь даром присутствия друг друга и возможностью поразмышлять над философскими проблемами, которые они до этого обсуждали.

С течением времени мудрец стал для Джулиана скорее отцом, чем наставником. Он научил Джулиана смотреть на жизнь в совершенно новой перспективе, научил высвобождать всю полноту заложенных в нем потенциальных возможностей. Зная, что годы безразличия к собственному здоровью заставили Джулиана близко соприкоснуться со смертью, Йог Раман сначала сосредоточился на том, чтобы обучить Джулиана необычайно действенным приемам самосовершенствования и владения своим телом — техникам, которые были призваны изменить его внешний вид и внутреннее состояние.

Мудрец поведал Джулиану, что «внешнее лидерство предваряется лидерством внутренним» и что перед тем, как познать вечные принципы управления другими, ему нужно сначала научиться управлять собой. Поэтому Раман обучил его малоизвестным навыкам преодоления стресса, избавления от вечного внутреннего беспокойства и научил распознавать в жизни главное. Он научил его управлять своей энергией, раскрепощать свои творческие возможности и высвобождать жизненные силы. Уже через несколько недель с Джулианом произошли как внутренние, так и внешние изменения. Он стал выглядеть моложе, ощутил полноту сил, почувствовал уверенность в будущем. Он действительно начал верить, что может сделать что угодно, стать кем угодно и по-настоящему изменить мир, распространяя бесценные знания, которые ему были открыты.

Уроки древних истин великих мудрецов Сиваны начали приносить свои чудесные плоды.

Возвратив своему ученику его прежнюю великолепную физическую форму и укрепив его дух, Йог Раман стал передавать ему секреты системы лидерства, которые теперь, как рассчитывал Джулиан, смогут преобразовать «Глобальные Технологии» и вывести эту компанию на мировой уровень.

— Мой учитель, глава Великих Мудрецов Сиваны, полагал, что любая неудача — в мире бизнеса или в личной жизни — берет свое начало в недостатках системы лидерства. Если руководители не обладают должными умениями и знаниями, компании не могут работать с максимальной отдачей. Когда сотрудники не ощущают руководящего начала в своей жизни, они перестают работать в полную силу своих способностей. Йог Раман также рассказал, что, хотя и

живет отшельником, однако хорошо осведомлен о том, что он назвал «кризисом лидерства» в нашем мире. Он сказал, что знает, как решить эту проблему.

«Всю свою жизнь я изучал главные принципы просветленного лидерства, — вспоминал Джулиан слова своего учителя, сказанные ему как-то в минуту отдыха на горном лугу после долгой прогулки. — Многие годы я безмолвно размышлял над тем, что сделало великих лидеров великими. Для меня, как для монаха, самым важным остается приверженность истине. Поэтому вся моя жизнь была посвящена поискам истины лидерства. Со временем я пришел к пониманию, что наиболее влиятельные и авторитетные лидеры строили свое лидерство на основе определенных древних законов. Из этих законов я выстроил чрезвычайно эффективную систему динамичного развития лидерства, своего рода план, способный помочь любому руководителю осознать потенциал своих профессиональных и личных качеств. Теперь я хочу передать свои знания тебе».

— И о чем же рассказал тебе Йог Раман? — спросил я в нетерпении, когда мы уже дошли до поля для гольфа.

— Он рассказал мне, что наиболее просветленные, динамичные и способные руководители обладали одним качеством, которого не доставало другим.

— И что же это за качество?

— Думаю, будет лучше всего, если я продемонстрирую тебе это, — с этими словами Джулиан взял кожаную сумку, которую я нес, и вытащил оттуда клюшку для гольфа.

— Уж не собираешься ли ты сказать, что, учась у мудрецов, ты занимался еще и гольфом?

— По существу, так оно и было. Я играл в гольф каждый день. Это очень благотворно повлияло на мое здоровье и способствовало моему восстановлению.

— Да? — спросил я с недоверием. — Так что же, эти таинственные монахи еще и курорт устроили в своем горном убежище — с полями для гольфа, — чтобы иметь возможность сыграть пару партий и скрасить однообразие своей жизни? Может быть, у них были еще и тележки из бамбука, на которых можно ездить по полю и собирать мячи из лунок?

— Очень остроумно! — ответил Джулиан, отвергая мой сарказм.

А чего он ожидал? Ведь в его рассказе необычное чередовалось с просто невероятным.

— Нет, в гольф я играл в своем сознании, Питер.

— Никогда прежде я не слышал о таком способе игры в гольф!

— Помню, несколько лет назад я прочитал в одном журнале статью о ветеране вьетнамской войны, которому удалось выжить в одиночном заключении с помощью воображаемой игры в шахматы. Это не только помогло ему коротать время, но в результате он значительно усовершенствовал свою игру. Когда он вышел на свободу и получил возможность сыграть с реальным противником, оказалось, что его шахматное искусство достигло высокого профессионального уровня.

— Невероятно!

— Я тоже так подумал, когда узнал об этой истории, Питер. Но когда, оказавшись среди монахов, я стал в более спокойной обстановке размышлять о том, как я любил в свое время играть в гольф, я решил перенять опыт этого человека и попробовать играть в гольф в своем уме. С детства я получал острое наслаждение от игры, поэтому надеялся, что это будет способствовать моему восстановлению.

— Ну и как, изменилась твоя игра?

— Не знаю. За все эти годы я впервые выхожу на поле для гольфа. Если не ошибаюсь, в последний раз я играл как раз с тобой. Но в уме я сыграл, наверное, тысячу партий, поэтому я как будто и не чувствую, что долго оставался без практики. Ну ладно, смотри-ка хорошенько. То, что ты увидишь, думаю, тебя удивит.

С этими словами Джулиан вытащил из-под накидки позолоченный шарик для гольфа, который я возвратил ему.

— Но ведь ты же не собираешься им пользоваться? Ты хоть представляешь, сколько он стоит, Джулиан? — спросил я, несколько раздосадованный тем, что мой друг для своей демонстрации собирается использовать мой подарок, который я специально подбирал для него.

— Смотри как следует, — коротко ответил Джулиан, все свое внимание сосредоточив на последней лунке в противоположном конце игрового поля.

Затем со сноровкой бывалого профессионала он взмахнул клюшкой и сделал такой удачный удар по мячу, что тот взмыл высоко в воздух. Никогда ранее я не видел, чтобы Джулиан так бил по мячу. Однако, несмотря на хороший удар, казалось, что мячик не долетит до цели. Я взглянул на Джулиана, изобразив на лице то выражение, которое можно было прочесть как «неплохая попытка!».

Потом случилось нечто невероятное: мячик в полете, казалось, ускорился, будто подхваченный порывом попутного ветра. Теперь он устремлялся прямо к намеченной цели. Рабочие, которые ухаживали за лужайкой и наблюдали за ударом, сбросили свои кепи, чтобы проследить, где же приземлится мячик. Даже те несколько игроков, которые отдыхали на клубной веранде, перегнулись через поручни, чтобы видеть происходящее. Мячик наконец упал на землю, невдалеке от намеченной лунки и продолжал медленно катиться прямо по направлению к ней.

Никому еще на этом поле не удавалось с одного удара завершить партию.

Может быть, моему другу, облаченному в монашескую тунику и обутому в свои неизменные сандалии, доведется стать первым, кто нарушит эту традицию. Мячик все так же медленно приближался к лунке, затем он, казалось, остановился.

— О, Джулиан, — сказал я, искренне сочувствуя, — так близко и все же так далеко.

— Подожди-ка, Питер. Один из уроков лидерства, который я постиг, гласит: *За миг до великой победы случаются мелкие затруднения. Самое главное в этот момент — сохранять сосредоточенность и продолжать верить.*

Затем, когда всем уже казалось, что мячик остановился, он прокатился еще дюйма два и упал в лунку.

— Ура! — радостно вскричал один из наблюдавших за происходящим рабочих.

Джулиан вскинул вверх кулаки и исполнил что-то вроде короткого танца: он не скрывал радости от своего достижения.

Я же просто рассмеялся и покачал головой:

— Ну, Джулиан, ты не перестаешь меня удивлять! Мои поздравления.

Немного успокоившись, я спросил Джулиана, как это ему удалось.

— Ты и вправду намеревался закончить партию с одного удара?

— Да. Но сказать по правде — я не был уверен, что получится. Когда я был в Гималаях, в своем уме я сотни раз репетировал этот удар именно на этом игровом поле. Сначала это была просто игра, которую я придумал, чтобы не притупилось мое воображение. Мне все это очень нравилось. Признаюсь, я даже немного сам удивился, что мои воображаемые тренировки дали такой очевидный результат. Но то, что они сработали, доказывает одну важную вещь, которую я собирался тебе продемонстрировать, — снова заговорил загадками Джулиан.

— Это как-то связано с той деревянной пластинкой из паззла, которую ты мне вчера дал?

— Да, связано. Позволь спросить тебя, Питер. Что, по-твоему, помогло мне с первого же удара попасть в лунку, когда я впервые за много лет вышел на игровое поле?

— Ну... Мне кажется, ты сам ответил на свой вопрос, Джулиан. Это благодаря твоим умственным тренировкам, которые ты проводил, находясь в Гималаях. Ты репетировал то, что

сейчас сделал, так много раз, что в твоём сознании выработался своеобразный план-проект. Затем ты приехал сюда и, не полагаясь на случай, претворил этот план в реальность.

— Отлично, Питер. Ты всегда быстро схватывал. И сейчас ты правильно понял мою тактику. Прими мои комплименты.

— Ты же знаешь, я люблю гольф и готов на все, лишь бы сократить счет в партии на пару ударов. Так вот, за последние несколько месяцев я прочитал много книг о жизни лучших игроков в гольф. При всем различии взглядов на эту игру они едины в одном: «гольф — это игра для ума». Джек Никлаус, например, говорил, что сначала он обходил все лунки, а потом сотню раз представлял в уме те удары, которые ему предстояло сделать. Это давало ему скрытое преимущество. Потому, когда ты мне рассказал, что сделал так же, меня это не особенно удивило.

— Точно так же поступают все самые выдающиеся лидеры делового мира, — заявил Джулиан.

— Они что, представляют в уме удары по шарикку для гольфа? — спросил я с ухмылкой.

— Нет, Питер. Они стараются ясно представить будущие пути. Они разрабатывают совершенно ясные планы или мыслеобразы того, какими станут их компании в ближайшие годы. И как следует изучили истинную природу успеха, к которому стремятся и они, и их сотрудники. Каждый предпринимаемый ими шаг рассчитан на то, чтобы приближать их к ясно увиденному будущему. Иными словами, дружище, они обладают *перспективным видением*, которое вдохновляет, их дерзать и доставать с неба звезды. Это самый главный секрет выдающихся лидеров.

— Звучит очень просто. Значит, чтобы стать выдающимся лидером, достаточно четко видеть будущее своей компании? — поинтересовался я.

— Нет, все не так просто. Есть еще много других приемов и философских подходов, которыми руководствуются просветленные, энергичные и способные руководители и которые помогают им двигаться в избранном направлении. Йог Раман научил меня им, и я, несомненно, вскоре передам тебе эти знания. Ну а пока просто запомни, что *большие организации начинаются с великих лидеров, а у каждого великого лидера есть смелые мечты*. Эффективные лидеры — это провидцы, которые ясно представляют себе будущее своей компании, а затем соединяют это видение будущего с нынешней способностью к действию тех людей, которых они ведут за собой. Таким образом, всякое действие имеет цель: вести компанию все ближе к результатам, увиденным лидером. Об этом хорошо сказал Вудро Вильсон: «Вы здесь не просто для того, чтобы прожить жизнь. Вы здесь для того, чтобы наполнить жизнь изобилием, видением перспективы, духом надежды и свершений. Вы здесь для того, чтобы обогатить мир. И вы обкрадываете себя, если пренебрегаете этим».

— Хорошо сказано!

— И запомни. Если ты отдашься своему видению, тебя будет преследовать успех. В конечном счете тебе уже не нужно будет стремиться к успеху, он сам будет искать тебя. Он будет как бы побочным продуктом продуманных усилий, направленных на достойную цель.

— И что, всему этому научил тебя Йог Раман, монах с вершин Гималаев? — продолжал удивляться я.

— Йог Раман многие годы исследовал основные принципы лидерства, изучая биографии великих лидеров. Он передал мне неподвластную времени систему знаний, полезную для руководителя любого ранга. Эта система помогает заинтересовать и повести за собой свою команду, чтобы поднять свое предприятие до невиданных ранее высот. Возможно, Йогу Раману и не были известны все сложности делового мира современного Запада, но он в этом и не нуждался.

Мудрость, которую он передал мне, покоится на древних принципах лидерства, переживших века. Эти принципы можно также определить как нерушимые законы, поскольку, как и законы природы, они выдержали и продолжают выдерживать проверку временем. И в то время, как мир бизнеса оказывается поглощенным океаном перемен, эти принципы лидерства остаются непотопляемыми.

— Значит, каждый выдающийся лидер — это визионер? Он проводит ясные и отчетливые связи с будущим, ярко представляя себе конечный результат. Примерно об этом говорил несколько лет назад Генри Киссинджер: «Задача руководителя — доставить людей туда, где они никогда еще не были». Правильно ли я подытожил то, о чем ты говорил, Джулиан?

— Да, правильно, Питер. Ты отлично схватил суть. Но предложу тебе все же еще один пример. Помнишь того известного хирурга-офтальмолога, с которым мы время от времени играли в гольф?

— Конечно. Мне он очень симпатичен. У него отличное чувство юмора.

— Да, точно. Так вот, помню, однажды во время партии в гольф он рассказал мне о своем юном пациенте, который страдал от болезни, называемой офтальмологами амблиопией. По-видимому, какой-то другой врач по ошибке наложил повязку на здоровый глаз ребенка, вместо того чтобы прикрыть тот, который нуждался в лечении. Когда повязку сняли, то к удивлению и прискорбию присутствующих обнаружилось, что мальчик полностью утратил способность видеть глазом, который был здоров. Видимо, повязка воспрепятствовала развитию способности видеть и стала причиной потери зрения. Это явление называется у специалистов *амблиопией*.

— Как грустно.

— Я всегда помнил об этой истории, Питер. И думаю, что она имеет прямое отношение к тому уроку лидерства, о котором я сейчас говорю. В сегодняшнем деловом мире многие руководители стали пленниками привычки. Ежедневно они выполняют одни и те же дела — одинаковым способом и вместе с одними и теми же людьми. Редко когда приходит к ним новая идея, и редко когда они решаются на рассчитанный риск. Напротив, они сузили рамки своего лидерства безопасными границами комфорта и спокойствия и отказываются выходить за их пределы. Такие руководители страдают некоей формой амблиопии.

— Как это?

— Проводить целые дни, выполняя одно и то же, — это все равно что наложить повязку на здоровый глаз. Теряется способность различать те неограниченные возможности, которые приносит нам быстротечное время. В конце концов, не используя своей естественной способности видеть, такие руководители окончательно теряют зрение и слепнут. Не доводи себя до этого, дружище. Сбрось шоры с глаз и начни искать новые возможности. *Лучший способ преуспеть в будущем — это самому создавать его*. Как выразилась в свое время Хелен Келлер: «Лучше быть слепой, чем иметь зрение, но не видеть».

А теперь, когда ты уже понял, что наиболее способные и выдающиеся лидеры — это «лидеры-визионеры», я дам тебе орудия и умения для того, чтобы ты мог стать именно таким лидером. Все это я узнал из системы лидерства Йога Рамана.

— А можно перед этим один маленький вопрос?

— Конечно, — ответил мне Джулиан, повернув к зданию клуба.

— Я действительно хочу познать все, чему ты хочешь меня научить. Тебе известно, какие трудности переживают сейчас «Глобальные Технологии». Мои лучшие программисты бегут с корабля, моральная атмосфера хуже некуда, никто не доверяет администрации, а командная работа осталась в прошлом. Работая в сфере, требующей беспрестанных инноваций, мы, как мне кажется, утратили творческий порыв. А все те перемены, с которыми приходится сталкиваться моим сотрудникам, совершенно выматывают их. Меняется технология, меняется производство,

меняются запросы наших заказчиков. И я уже просто не могу увидеть, в каком направлении следует двигаться нашей компании. — Поверь, я действительно хочу усовершенствовать свои способности руководителя, — продолжал я изливать свои беды Джулиану. — Продвигаясь вверх по служебной лестнице в «Цифровых Стратегиях», я время от времени посещал какие-то курсы или семинары по вопросам лидерства в бизнесе. Но за все это время не было никого, кто бы тихонько отвел меня в сторону и научил, как руководить людьми. Никто не объяснил мне, как стимулировать сотрудников и правильно строить отношения с ними, как подстегнуть производство, повысив в то же время чувство сопричастности персонала общему делу. Никогда мне не приходилось учиться тому, как распоряжаться своим временем и все успевать.

А сейчас, когда я сам стал руководить компанией, все стало еще хуже. Я постоянно загружен делами, а времени никогда не хватает. Все ждут от меня решений. Я нахожусь в постоянном напряжении и срываю раздражение на своих сотрудниках, что лишь усугубляет положение. Мое желание достичь гармонии между работой и личной жизнью остается несбыточной мечтой. Я говорю себе: «В следующем году я возьму себя в руки, стану больше времени уделять семье». Но дел не становится меньше, а темп все ускоряется. Поэтому, если ты не возражаешь, я в полной мере хотел бы воспользоваться твоим временем, чтобы вдвоем с тобой докопаться до самой сути истинного лидерства. Хочу задать тебе один существенный вопрос, который давно порывался задать, но не решался, боясь показаться глупым.

— Задавай, — с мягкой улыбкой ответил Джулиан.

— Хорошо. Прежде всего, что значит само слово *лидерство*? Что за ним стоит? Хоть я и руковожу компанией, где больше двух с половиной тысяч сотрудников, мне так никогда и не удавалось точно уяснить значение этого слова.

— Я уже говорил тебе раньше: лидерство — это умение направить свои поступки на достижение достойной цели. Настоящий лидер должен ясно понимать, что невозможное — это чаще всего лишь то, чего мы еще не пробовали сделать. Многие полагают, что лидер — это мужчина или женщина на должности генерального директора или президента компании. Лидерство же, по существу, имеет отношение не к должности, а к действиям. Выдающимися лидерами на деле могут оказаться твои менеджеры. Ими могут быть твои программисты.

Бригадир в производственном цеху также может быть выдающимся лидером. Понимаешь, Питер, руководить — это значит вести за собой, зажигать, убеждать людей, влиять на них. *Лидерство заключается не в решении вопросов, а в развитии людей.* Дальновидные лидеры — это те, кто понимает, что истинное достояние любой организации каждый день утром поднимается в офис, а вечером выходит из него, отправляясь домой. Ведь это так просто — быть лидером. Это значит помогать людям как можно полнее раскрыть все свои таланты и способности по мере продвижения к той достойной и высокой цели, которую ты сумел им указать. И ты можешь это сделать. Это могут сделать твои менеджеры. Способности лидера при выполнении поставленных перед ними задач могут проявить даже рядовые рабочие. И еще: по-настоящему эффективный руководитель должен стремиться жить сразу в двух измерениях.

— Я не уверен, что все понимаю.

— Самые выдающиеся руководители сознают, что лидерство — это умение, а не дар. Они постоянно работают, чтобы совершенствовать свое мастерство. И одним из качеств, над которым они работают наиболее упорно, состоит в том, чтобы, опираясь на настоящее, сосредоточиться на будущем. Великие лидеры учились творить будущее, управляя настоящим. Поэтому я и сказал, что лидеры должны уметь жить сразу в двух измерениях. Живя настоящим, они должны совершенствовать существующие процессы посредством улучшения качества, упрощения административных структур и повышения требований к обслуживанию клиентов. И в то же время они должны создать, взрастить и взлелеять в своем сознании ясное видение



будущих достижений. Вот как красиво сказал об этом Йог Раман: «Дальновидный лидер — это тот, кто умеет сосредоточить свой взгляд на вершине, не забывая расчищать перед собой дорогу». Команду, в которой нет самоотверженного стремления к совершенствованию, будут обходить конкуренты. И та команда, у которой нет ясного представления об идеале, к которому следует стремиться, скоро останется за бортом.

— Так вот что означает та надпись на фрагменте из паззла, который ты мне дал?

— Да. Ты помнишь, что там написано? — спросил Джулиан.

К счастью, этот паззл был у меня с собой. Я быстро вытащил его из кармана.

— Рисунок мне непонятен, однако текст я прочитал.

— Хорошо. И что же он гласит?

— *Ритуал 1. Соедини зарплату с целью*, — послушно произнес я. — Я не совсем понимаю значение этих слов, Джулиан.

— Скоро поймешь.

## Ритуал 1



## *Соедини зарплату с целью*

## Глава пятая



## **Ритуал концентрации внимания на будущем**

*В жизни нет большего удовольствия, чем преодолеть трудности и продвигаться вперед по пути успеха, ставя перед собой новые цели и радуясь их достижению.*

*Того, кто трудится во имя благой и великой цели, вначале питает надежда, а потом радость.*

Сэмюель Джонсон

Пока мы с Джулианом болтали на веранде, солнце склонилось к закату и наступил тихий, хотя и чрезвычайно душный летний вечер. Несмотря на духоту, Джулиан упорно отказывался снять свою накидку. «Я в порядке, — отвечал он вежливо, — но с удовольствием выпил бы стакан воды».

— Одну секунду, — ответил я и, подозвав жестом официанта, передал ему эту простую просьбу моего облаченного в необычную одежду гостя. Я уже понял, что Джулиан действительно изменился и уже не был тем жестким, закаленным в конкурентных битвах солдатом бизнеса, каким я его когда-то знал. Ушли в прошлое его тяга к спиртному,

безрассудство и заносчивость, которые в свое время были «лицом» его образа жизни. Рядом со мной сидел живой эталон здоровья, благоразумия и верности своим принципам.

— Знаешь, Питер, сейчас часто можно встретить различных «гуру» от менеджмента. Они переезжают из города в город, устраивают бесконечные семинары, издают бесчисленные книги. Многие придумывают непонятные и бессмысленные слова, изобретая «птичий язык», чтобы оправдать свое существование. Однако у наиболее способных из них есть полезные идеи, позволяющие улучшить работу компаний. Проблема заключается в том, что я называю «Нестыковкой в действиях». Этим страдают многие предприятия.

— «Нестыковка в действиях»?

— Да. Именно по этой причине нам не удастся претворить свои идеи в конкретные результаты. Мы нередко прекрасно знаем, как нам следует поступать, но не делаем этого. Еще бы — ведь такое под силу не всякому человеческому существу, а лишь человеку *дела*. Многие руководители знают, что им необходимо ясно видеть свои перспективы и уметь внушать это видение своим людям. Такие лидеры понимают, что им нужно предпринимать какие-то шаги для установления более прочного взаимопонимания с теми, кто находится под их началом. Но беда в том, что эти руководители не привыкли *действовать*. Они постоянно занимаются второстепенными вещами в ущерб самым неотложным делам — и так изо дня в день, из месяца в месяц. Такие руководители никак не могут понять, что успех лидерства на 90 % зависит от умения довести до конца начатое дело, а также от последовательной реализации усвоенных ими знаний.

Часто можно слышать, что нам повезло, поскольку мы живем в век информации. Но мы никак не можем понять, что информация сама по себе не является созидательной силой. Любой предприниматель добьется успеха и будет конкурентоспособен только тогда, когда на основе имеющейся у него информации он будет предпринимать конкретные действия.

— Да, ты прав, Джулиан. Большинство моих сотрудников могут назвать как минимум дюжину неотложных задач, которые нужно было бы решить в течение недели. Но наша повседневная текучка настолько связывает нам руки, что такие мероприятия переносятся из квартала в квартал.

— Совершенно верно. Поэтому, постигая основы лидерства, которым я обучился у Йога Рамана, всегда помни, что ты должен неустанно совершенствовать на практике свои руководительские навыки. Не откладывай полученные знания про запас, надеясь применить их когда-нибудь позже. Решительно применяй их в своей повседневной работе. Каждый день проверяй эти принципы на деле. Пусть они станут неотъемлемой частью твоей работы и всей жизни. Только тогда ты сможешь добиться качественных изменений в своих лидерских навыках, что немедленно скажется на эффективности работы «Глобальных Технологий». Как заметил много веков назад Геродот: «Нет более несчастного человека, чем тот, кто обладает знаниями, но не может их применить».

— А что нужно для того, чтобы сделать эти истины «неотъемлемой частью работы и всей жизни», как ты выразился?

— Самое главное — научиться *ритуализировать* те знания, которые тебе предстоит усвоить, — ответил Джулиан.

— То есть?

— Чтобы усвоенные тобой уроки лидерства стали частью тебя самого, следует сформировать вокруг них своеобразные ритуалы. Это один из самых древних и самых главных приемов воспитания лидера, которым я хочу тебя обучить.

— А можешь ты привести пример какого-нибудь ритуала, чтобы я лучше понял, о чем идет речь?

— Пожалуйста. Одним из несложных ритуалов, который мудрецы Сиваны исполняли с почти благоговейной радостью, был подъем на утренней заре. Они чувствовали, что это дает великолепное начало новому дню, а также способствует воспитанию самодисциплины. Выполнение этого простого ежедневного ритуала стало частью самого их существа. Теперь они просто не могут оставаться в постели на рассвете, даже если бы очень этого захотели.

— Среди моих менеджеров тоже есть такая ранняя пташка, Джулиан. Еще в детстве отец заставлял его подниматься каждый день в пять часов утра. Он говорил, что делает это ради его же собственного блага, для «закалки характера». Теперь, даже будучи в отпуске, этот человек просыпается в такую рань. Возможно, именно благодаря этой своей привычке он является одним из самых работоспособных сотрудников нашей компании?

— Есть много способов развития работоспособности. Ранний подъем — лишь один из них. Но главное состоит в том, что Великие Мудрецы Сиваны и твой менеджер *ритуализировали* в себе привычку к раннему подъему. Некоторые возвели в ритуал физические упражнения в обеденное время, другие — привычку читать по вечерам. Что я этим хочу сказать (и тебе очень важно сейчас понять): ты сможешь стать истинным лидером и полностью раскрыть все свои способности только тогда, когда сделаешь излагаемые мною истины частью своей повседневной жизни. Придай этим истинам форму нерушимых ритуалов, как это делали все настоящие и дальновидные лидеры. Таким образом ты сможешь перейти от знания к действию.

— А привычку чистить зубы по утрам можно считать ритуалом? — спросил я совершенно серьезно.

— Конечно. Мыслимо ли для тебя отправиться на работу, не почистив зубы?

— Я бы не стал так издеваться над своими людьми, — рассмеялся я впервые за время нашей беседы. — Не забывай, что жестокое обращение с сотрудниками и изощренные пытки в нашей стране запрещены законом.

Джулиан посмеялся, но затем снова вернулся к тому, о чем говорил:

— Ты чистишь зубы каждое утро, и тебе даже в голову не приходит, что может быть иначе. Это очень удачный пример ритуала. Если ты сумеешь преобразовать в такие же ритуалы все истины о лидерстве, поведенные Йогом Раманом, то, будь уверен, ты безусловно станешь истинным и дальновидным руководителем.

— Здорово! Я восхищен. Итак, на данный момент я узнал от тебя, что все просвещенные и эффективные руководители ясно представляют будущее своего предприятия. Они четко понимают, в каком направлении двигаться. Они сосредоточивают все свои силы на достижении поставленной цели. Ты также объяснил мне, что принципы руководства, которые составляют вечную систему успеха, разработанную Йогом Раманом, нужно превратить в ритуал. Я должен применять эти принципы на практике ежедневно, почти автоматически, независимо от того, насколько я занят. А можешь ли ты сейчас сообщить мне хотя бы отдельные элементы этой древней системы? — спросил я, будучи не в силах сдержать любопытство.

Джулиан посмотрел в небо, которое к этому времени потемнело и засияло звездами. Особенно долго он смотрел на одну звезду. Он даже прищурился, чтобы получше ее разглядеть. При этом он что-то едва слышно пробормотал. Хотя я не мог расслышать всего, что он сказал, но все же разобрал слова: «Так вот ты где. Долго же я тебя ждал». Затем, осознав, что отвлекся, он виновато посмотрел на меня.

— Извини, Питер. Когда много времени проводишь в одиночестве, как я, понемногу теряешь светские привычки. Прости, что я позволил себе отвлечься. Просто я увидел то, чего никак не мог найти уже целую неделю.

Еще через секунду он продолжал:

— Йог Раман учил меня, что существует несколько специальных ритуалов для

дальновидного лидера. А точнее — их восемь. Система из этих восьми дисциплин и воплощает в себе ту мудрость лидерства, которая дошла до нас через века. И это не те сработанные на злобу дня рецепты, столь популярные в нынешних деловых кругах. Эти ритуалы отражают неподвластные времени истины о том, как стимулировать людей, как воспитывать в них лояльность и уважение, а также о том, как раскрыть лучшие качества твоих людей. Йогу Раману удалось объединить эти восемь ритуалов в целую систему. Ты проявил искренний интерес и терпение, стремясь познать более совершенные методы управления. Теперь пришло время обучить тебя этой системе.

— Верно ли предположить, что та деревянная пластинка из паззла, которую ты дал мне вчера перед своим уходом, имеет какое-то отношение к первому ритуалу из системы лидерства Йога Рамана?

— Ты прав, Питер. Вот смысл Первого ритуала дальновидного лидера: «Соедини зарплату с целью». Иными словами, это ритуал сознательной концентрации внимания на будущем. Как я уже говорил, все прозорливые лидеры очень ясно и живо представляют себе, какой должна стать их компания. Но только иметь ясное видение недостаточно. Когда руководитель способен развернуть перед своими сотрудниками убедительную и вдохновляющую картину их будущего, они обязательно откликнутся на призыв своего лидера и постараются достичь еще больших высот. *Цель — это наиболее мощный стимул.*

Йог Раман поведал мне, что одно из величайших человеческих стремлений — это стремление изменить жизнь других людей. Человек обладает глубокой внутренней потребностью быть частью чего-то большего, чем он сам. Не важно, кто он: генеральный директор или же учетчик на складе — каждому человеку важно знать, что он что-то значит для других, что он кому-то нужен. Выдающиеся лидеры должным образом оценивают и используют такое стремление, постоянно показывая своим подчиненным, каким образом выполняемая ими работа способствует улучшению дел в масштабах всей фирмы. Настоящий лидер всегда стремится поддерживать в коллективе общий приподнятый настрой, демонстрируя сотрудникам, что их труд приближает компанию к осознанной и принятой всем коллективом цели. Короче говоря, такие руководители *создают причины*, побуждающие сотрудников просыпаться пораньше.

— Очень интересно. А можешь ты подсказать, как применить это к моей ситуации?

— Ты как-то говорил, что отсутствие нормальной моральной атмосферы сдерживает рост «Глобальных Технологий».

— Увы, это так.

— Тогда запомни вот что, Питер. Не бывает людей без мотивации, но бывают работники без мотивации. Возьми любого сотрудника своей фирмы, которого ты считаешь лишенным мотивации и инициативы, и хорошенько изучи его личную жизнь. Как ты думаешь, что ты увидишь?

— Откуда мне знать?

— Ты увидишь, что у этого человека есть любимые занятия, ты увидишь, что у него есть увлечения, которые его занимают. Ты обнаружишь, к примеру, что он до поздней ночи возится со своей коллекцией марок, или часами осваивает иностранные языки, или, забыв обо всем на свете, занимается музыкой. Каждому человеку на нашей земле свойственно чем-то увлекаться, иметь какие-то побуждения или стимулы. Первейшая задача руководителя — увлечь людей целью, которую он видит, и создать соответствующие мотивации. Может быть, вместо того чтобы постоянно приказывать своим людям двигаться к намеченной цели, их нужно просто *заинтересовать*? Если у них нет такого интереса, то лишь потому, что ты не смог увлечь их своей картиной прекрасного будущего. Не забывай о том, что давно известно психологам:

человеку свойственно избегать боли и стремиться к удовольствиям. Прозорливые руководители способны установить взаимосвязь между удовлетворением потребностей своих сотрудников с их повседневным трудом и с конечной целью, ради которой они работают. Такие лидеры понимают, что нельзя отделять зарплату от цели. Джулиан продолжал:

— Как звучит корпоративный девиз твоей фирмы?

— Да брось. Я уже устал от всех этих корпоративных девизов. Мне кажется, саму эту идею уже заездили до смерти. Извини за прямоту.

— Я согласен. И тем не менее факт остается фактом: умело составленная декларация о планах и намерениях твоей компании будет способствовать концентрации усилий твоих сотрудников на наиболее важных направлениях вашей деятельности. Поэтому, пожалуйста, все же ответь мне.

— «Стать главным поставщиком для наших заказчиков, создавать высококачественную продукцию и в течение пяти лет довести наш годовой оборот до пяти миллиардов долларов», — гордо выпалил я.

— И ты действительно думаешь, что такой девиз способен вдохновить людей на то, чтобы отдавать компании все свои силы и способности? Ты и впрямь веришь, что такой стимул заставит твоих сотрудников каждое утро подхватываться с постелей ни свет ни заря? А показал ли ты им ту убедительную и вдохновляющую цель, ради которой они будут трудиться? Главным поставщиком товаров или услуг желает быть любая компания. Что же касается пяти миллиардов долларов, то я тебе открою один маленький секрет. Скорее всего, ты единственный во всей фирме, кого это по-настоящему волнует. Для рядового сотрудника фирмы, работающего ради того, чтобы скорее погасить кредит за жилье и оплатить учебу своих детей, эта идея не несет никакого эмоционального заряда.

Слова Джулиана задели меня за живое. Я понимал, что он хочет меня раззадорить, чтобы заставить мыслить по-новому. Но он был очень близок к истине. Ведь я сам сочинил этот корпоративный девиз. И я вложил в него свою душу.

— Давай попробуем сделать твое видение будущего более убедительным и привлекательным для твоих людей. Каково основное направление вашей деятельности?

— Мы занимаемся программным обеспечением.

— И для кого в первую очередь предназначен ваш продукт?

— Для здравоохранения. Наши программы в основном используют ведущие медицинские центры и работающие в сфере медицинских услуг фирмы, которые стараются максимально удовлетворить потребности своих клиентов.

— Ну вот, это уже кое-что, — ответил Джулиан. — А в чем конкретно состоит польза ваших программ?

— Ну, наша лучшая программа помогает врачам и среднему медицинскому персоналу обеспечить постоянное наблюдение за состоянием пациентов, находящихся в критическом состоянии. Хотя разработана она была лишь в прошлом году, в специализированном медицинском журнале недавно сообщалось, что благодаря нашей программе удалось спасти жизни более ста тысяч людей.

— Вот что я подразумевал, когда говорил об убедительной и привлекательной цели, — сказал, загораясь, Джулиан. — А какие доходы получали бы «Глобальные Технологии», если бы вы стали спасать миллионы жизней?

— Ну, трудно так сразу сказать. Тут нужно учитывать множество разных факторов...

— В данном случае особая точность не требуется, — перебил меня Джулиан. — Просто ответь: можно ли предположить, что, если бы с помощью вашего программного продукта ежегодно удавалось спасти миллионы и миллионы жизней, то ваши доходы поднялись бы до

пяти миллиардов?

— Да, это так, — признал я.

— Ну вот и хорошо. Тогда в измененном виде девиз твоей компании может звучать так: «Делом чести «Глобальных Технологий» является спасение жизней мужчин и женщин, детей и стариков с помощью предоставления нашим заказчикам современных высококачественных программ, позволяющих полностью удовлетворить нужды пациентов. Нашей целью на пятилетний период является спасение более пяти миллионов жизней и оказание долговременного и существенного влияния на медицину в целом».

— Вот это да! — воскликнул я, моментально оценив огромную важность урока, преподанного мне Джулианом.

— Видишь ли, Питер, *каждый руководитель обязан показывать своим людям реальное положение вещей*. Настоящий лидер представляет своим сотрудникам мир в лучшем и более ярком свете. Проблемы, которые стоят перед персоналом, он превращает в возможности для роста, совершенствования и успеха. Он не просто показывает, как правильно выполнить ту или иную работу, — это задача менеджера. Прозорливый руководитель разъясняет, для чего ее нужно сделать, а это позволяет сотрудникам выполнять свою работу значительно лучше. Настоящий руководитель постоянно напоминает своей команде, что цель, к которой все они вместе стремятся, является благородной, общественно полезной и достойной. Он хорошо понимает, что любой труд станет творческим и плодотворным только тогда, когда он будет *осознанным*.

Истинный лидер умеет убедить тех, кого он ведет, в том, что их возможности будут безграничны, если они поддержат его идеи. Иными словами, он воодушевляет своих людей, вдохновляя их сердца и умы величием своей цели. Очень хорошо сказал по этому поводу Наполеон Хилл: «Береги свое предвидение и свои мечты, ибо они — дети твоей души, они — предназначения твоих последующих достижений». А Орисон Свит Марден писал: «Нет лучшего лекарства, чем надежда: ни одно стимулирующее средство не действует так эффективно и ни одно тонизирующее так не освежает, как ожидание того, что завтра будет лучше, чем сегодня». Отыщи такую идею, которой ты мог бы отдать всего себя, которая вела бы тебя за собой и стала бы смыслом твоего существования, делом твоей жизни. Переполюющие тебя радостное возбуждение и позитивная энергия будут подпитывать всю твою фирму.

— Все это очень верно, Джулиан. Если я представлю себе убедительную и вдохновляющую цель или увижу достойные перспективы для «Глобальных Технологий» и если смогу доходчиво представить их своим сотрудникам, удовлетворив таким образом их стремление к самореализации, то они *действительно* будут заинтересованы в своей работе.

— Абсолютно верно. Да, и вот еще что. Не следует, сосредоточивать внимание на том, что ты получишь в результате реализации своих планов. Побольше задумывайся над тем, *почему* ты поступаешь так, а не иначе. Направляя свою энергию на достойную и благородную цель, лежащую за пределами того, что ты делаешь, не думая о вознаграждении, ты быстрее достигнешь результата.

— А почему так?

— А вот послушай-ка притчу, которую поведал мне Йог Раман.

Жил-был один юный ученик, который долго странствовал в поисках знаменитого духовного наставника. И наконец найдя его, он сказал: «Моя главная цель в жизни — стать самым мудрым человеком на земле.. Поэтому мне нужен самый лучший учитель». Видя искреннее желание' юноши, мудрец согласился передать ему свои знания и взять его под свою опеку. «Сколько времени потребуется мне, чтобы достичь полного просвещения?» — спросил ученик. «Не менее пяти лет», — отвечал учитель. «Это слишком долго, — сказал юноша. — Я не могу ждать целых

пять лет! А что, если я буду заниматься в два раза усерднее остальных твоих учеников?» «Десять лет», — последовал ответ. «Десять лет! А что, если я буду заниматься днем и ночью, полностью отдаваясь учебе? Сколько тогда мне понадобится, чтобы стать таким мудрым, каким я мечтаю стать?» «Пятнадцать лет», — ответил мудрец. Юноша окончательно потерял терпение: «Как же так? По твоим словам, чем усерднее я буду работать для достижения своей цели, тем больше мне понадобится времени?» «Ответ прост, — молвил учитель. — Когда одним глазом ты смотришь на ожидаемое вознаграждение, у тебя остается лишь один, чтобы сосредоточиться на своей цели».

— Эту истину я никогда не забуду, Джулиан.

— Эта притча исполнена смысла, не так ли? Вместо того чтобы думать о том, что он сможет дать другим, достигнув своей высшей цели, юноша сосредоточил свое сознание на ожидаемой выгоде. Поэтому ему и понадобится больше времени для достижения цели. Этим я хочу сказать, Питер: *тебе необходимо сосредоточиться на том, что ты можешь отдать. Отдавая, ты начинаешь обретать* — вот в чем парадокс. Преследуя благородную и высокую цель и постоянно задавая себе вопрос «чем мы можем помочь?», мы начнем получать вознаграждение в немыслимых ранее размерах. Как говорят на Востоке: «На руке, дарящей розы, всегда остается аромат».

— Да, над этим стоит подумать, — сказал я.

— А вот тебе яркий пример из жизни. «Юго-Западная авиакомпания» всегда была в числе ведущих авиаперевозчиков. Херб Келлехер, ее талантливый руководитель, не погрешил бы против истины, если бы сказал, что его фирма стремится стать ведущей авиакомпанией. При этом он мог бы говорить об уровне планируемой прибыли или об удовлетворении запросов пассажиров. Но он не пошел по этому пути. Ему хватило мудрости осознать, что «Юго-Западная» станет ведущей компанией, добьется больших прибылей и привлечет к себе большее число клиентов, если он как руководитель сможет сплотить своих сотрудников вокруг достойной и высокой цели. Поэтому он таким образом изложил главную идею своей компании, что она была единодушно одобрена всем его коллективом.

— И как же он это сделал?

— Он разъяснил, что «Юго-Западная» — это особая компания, в которой работают особые люди. Он доказал своим сотрудникам, что, снизив цены на билеты, они предоставят возможность регулярно летать самолетом тем людям, которые раньше не могли себе этого позволить. А значит, дедушки и бабушки будут чаще летать в гости к своим внукам, а начинающие предприниматели смогут достичь тех регионов, которые раньше были для них недоступны. Он показал, как работа сотрудников компании напрямую способствует улучшению качества жизни людей. Келлехер понял, что *одна из важнейших задач дальновидного лидера состоит в том, чтобы зажечь сердца своих сотрудников великой идеей.*

И, когда это ему удалось, он достиг всего, к чему стремился. Вот и ты должен отыскать способ, с помощью которого ты и твои менеджеры смогли бы показать сотрудникам, что их труд, прямо или косвенно, затрагивает жизни множества людей. Покажи им, что их деятельность важна, что в них нуждаются, удовлетвори их стремление изменить что-то в этой жизни. В этом-то и состоит смысл Первого ритуала лидера-видящего. *Итак, связав жалованье, которое ты платишь людям за их труд, с благородной задачей, ты приобщишь людей к более высокой цели. Твои сотрудники станут получать удовольствие уже от самой работы. А когда люди любят свою работу, они получают удовлетворение от осознания собственной значимости. Вот когда начнется настоящий перелом.* Как сказал однажды Генри Форд: «Человек остается равнодушным, только если работает ради достижения чужих целей». Поделись со своими сотрудниками частичкой того предвидения будущего, которое есть у тебя. И

они ответят доверием к тебе как к руководителю.

— Подумать только, — перебил я. — Совсем недавно я узнал о подобном случае, связанном с благородной и убедительной целью. Это было во время Второй мировой войны, на фабрике по производству парашютов для войск союзников. Работа здесь была очень однообразной и утомительной, и рабочие не ощущали никакого трудового подъема. Целыми днями они монотонно трудились, и в конце концов такой труд им опостылел. Тогда один из руководителей фирмы собрал всех рабочих вместе и напомнил, что их труд спасает человеческие жизни — жизни их отцов, сыновей, братьев и соотечественников. Дав своим рабочим значимую и великую цель, руководитель смог резко поднять производительность труда.

Джулиан взял с соседнего столика оставленную кем-то газету и указал мне на ее первую полосу. В приглушенном освещении веранды я с трудом разглядел помещенную там фотографию.

— Сегодня я просматривал эту газету, и у меня было предчувствие, что мне захочется показать ее тебе. Что ты тут видишь, на этой странице?

— Похоже на фотоснимок Земли из Космоса.

— Правильно. Сегодня днем, под ярким солнцем я рассматривал этот газетный фотоснимок с увеличительным стеклом. И знаешь, что я увидел?

— Понятия не имею.

— Я увидел, что на самом деле изображение состоит просто-напросто из тысяч крохотных черных точек. Попробуй посмотреть завтра сам, когда будешь пить утром кофе. Ты убедишься, что все картинки в газете состоят всего лишь из набора мелких точек, нанесенных красящим веществом.

— Ну хорошо, так что ты этим хочешь сказать?

— Я хочу сказать, что, когда ты спросишь кого-либо, что изображено на этой картинке, тебе ответят, что это Земля. Никто никогда не скажет, что увидел тут тысячи мелких точек, собранных вместе. Когда мы видим фотографию в газете, то уже по привычке стараемся охватить взглядом всю картинку, взирая на нее с высоты. Но в бизнесе руководители фирм и менеджеры часто теряют широту взгляда и сосредоточивают свое внимание на мелочах.

— На точках, — вставил я, наконец поняв смысл великолепного сравнения, приведенного Джулианом.

— Ты все понял. Отвлекаясь на мелочи, они не заметят многочисленных возможностей, точно так же как тот, кто станет рассматривать точки на этой фотографии, не сможет разглядеть великолепного изображения земного шара. Чтобы стать дальновидным лидером, ты должен сосредоточиться на широкой картине — той убедительной и достойной цели, которую ты видишь мысленным взором. Ты должен вновь и вновь обращать внимание своих сотрудников на то, что результатами вашего труда пользуется огромное количество людей. Говори о том, как ваша работа влияет на их жизнь. Это даст те стимулы, которые так нужны твоим сотрудникам.

— Наверное, это должны быть какие-то особые работники, которые захотели бы работать на компанию только потому, что та служит благородному делу и стремится к «убедительным и достойным целям», если выражаться твоими словами. Скажу по правде, все, что интересует моих сотрудников, — это их месячное жалованье. Что же касается видения перспектив компании, то им это глубоко безразлично.

— А вот это твоя вина.

— Что ты хочешь этим сказать?

— Не нужно перекладывать ошибки руководителей на подчиненных. Перестань сетовать на нестабильность экономики, несовершенство законов и на жесткость конкуренции. Если сотрудников не вдохновляет твое видение перспективы, значит, они не воспринимают тебя как



руководителя. Если они не слишком лояльны по отношению к тебе, значит, ты не дал им достаточно оснований быть лояльными. Принимай всю ответственность на себя, Питер. Пойми, что у *выдающегося лидера должны быть выдающиеся соратники*.

Эта истина, только что услышанная из уст Джулиана, пронзила мое сознание. Никто из консультантов на семинарах по менеджменту, которые мне приходилось посещать, ни разу не предлагал мне взглянуть на вещи с этой стороны. Конечно, Джулиан был прав. Что-то глубоко внутри меня — может быть, интуиция — подсказывало, что этот жизнерадостный молодой человек в монашеском одеянии обладает той мудростью, которая коренным образом изменит мой стиль руководства и даже всю мою жизнь. Я понимал, что мне не хватало ясного видения перспективы и все окружающие знали этот мой недостаток. Я понимал, что моя неуверенность передается всем остальным сотрудникам компании. Их недоверие ко мне еще больше подогревалось моими вспышками раздражения и досады. Я также понимал, что мои сотрудники не питают ко мне уважения и не доверяют мне. Джулиан был абсолютно прав. Они не воспринимают меня как лидера.

— Ты обретишь настоящих соратников лишь тогда, когда люди поверят, что ты искренне заботишься об их самых насущных интересах, — продолжал Джулиан. — Только когда твои коллеги убедятся в том, что они небезразличны тебе как люди, они пойдут с тобой до конца. Когда, выбирая между людьми и прибылью, ты будешь ставить на первое место людей, они отдадут тебе нечто большее, чем просто свои симпатии. Ты завоеуешь их *доверие*. Но помни: люди верят только тому, кто заслуживает доверия.

Было десять часов вечера. На веранде клуба оставались только мы с Джулианом. Я подумал о том, чтобы предложить продолжить нашу беседу у меня дома, но затем отбросил эту мысль. Вечер был просто великолепный. Кристально-чистое небо светилось тысячами звезд. Полная луна освещала веранду, придавая еще больше таинственности нашей необычной встрече. Джулиан был полностью поглощен беседой. Он красноречиво и изящно излагал мне истины лидерства. Мне оставалось только внимать этому человеку, столь многое познавшему во время своей учебы высоко в Гималаях. Я должен был выслушать его хотя бы ради людей нашей компании.

— Можно, я задам тебе еще один важный вопрос, Джулиан?

— Конечно. Ведь затем я сюда и пришел, — отвечал Джулиан.

— А как настоящий лидер может показать тем, кто за ним следует, что он действительно заботится об их насущных интересах?

— Великолепный вопрос, Питер! Здесь прежде всего необходимо руководствоваться Принципом Со-причастия.

— Никогда не слышал о таком.

— Принцип Сопричастия подразумевает, что, когда твоя эмоционально убедительная и достойная цель — для простоты мы называем ее твоим «видением» — совпадает с интересами вверенных тебе людей, ты сможешь добиться необычайного уровня доверия, лояльности и преданности делу. Позаботься о том, чтобы твое видение разделяли и все твои люди. *Мудрые изречения часто вывешивают на стенах кабинетов, а они должны жить в человеческих сердцах*. Предоставь своим сотрудникам — от руководителей высшего звена до рядовых рабочих — право ощущать себя сопричастными той большой цели, к которой стремится твоя компания. *Общее видение перспектив лежит в основе любой компании мирового уровня*.

— Ну а как же этого достичь?

— Тебе необходимо показать, что, помогая тебе в достижении намеченных тобою целей, твои сотрудники смогут осуществить *свои собственные цели*. Соединяя то, что значимо для тебя, с тем, что значимо для них, или хотя бы показывая, как реализация перспективных целей

компании будет способствовать формированию у них чувства полноты жизни, ты сможешь убедить их в том, что тебе небезразличны их надежды и мечты. Люди начнут доверять тебе. А по мере того, как доверие будет становиться доминирующим элементом корпоративной культуры, вы сможете достичь тех рубежей, которые ранее казались недостижимыми.

— Есть и другой путь к завоеванию уважения и лояльности людей, которыми тебе выпала честь руководить. Стань *освободителем*, — добавил Джулиан.

Я не представлял, что он имеет в виду, но, не желая задавать слишком много глупых вопросов, просто кивнул.

— Ты, наверное, не понимаешь, о чем я говорю, не так ли, Питер? — заметил мою реакцию Джулиан.

— Да, вообще-то, не совсем, — признался я, чувствуя себя школьником, которого уличили в попытке схитрить.

— Почему же ты киваешь? Я вовсе не собираюсь тебя экзаменовать. Я пришел как друг и как наставник, чтобы сообщить тебе те знания, которые помогут тебе исправить кризисное положение твоей фирмы и восстановить твои лидерские позиции. Но будь честным со мной. Честность — это одна из важнейших черт руководителя. Запомни, честность порождает доверие. А люди чувствуют искренность за версту. Без нее «Глобальным Технологиям» никогда не подняться до настоящих высот.

— Хорошо, извини меня. Просто не хотелось задавать глупых вопросов.

— *Дальновидный руководитель всегда поступает так, как считает нужным, не пытаясь казаться «умным».* Никогда об этом не забывай. Лидерство — это не популярность, но целостность. Не власть, а цель. Не сила, но талант. Отсюда мы делаем главный вывод.

— Я весь внимание.

— Настоящий лидер воспринимает себя как освободителя, а не как человека, который сковывает таланты людей. Его первостепенная задача — раскрыть внутренний потенциал тех, кого он ведет. Он понимает, что обязанность любого руководителя — превратить рабочее место в место, где реализуется гений. Прозорливый лидер должен создать в своей фирме такую среду и такие возможности, при которых человек сможет полностью развить свои личные таланты и способности. Истинный лидер прекрасно понимает, что его соратники проникнутся его видением и раскроют все свои способности, только если он предложит им достойную и творческую работу. Он должен дать им возможность личного роста. Видишь ли, Питер, Йог Раман рассказал мне, что еще одним важнейшим побудительным мотивом человека является потребность в саморазвитии и актуализации. И настоящий лидер удовлетворяет эту потребность, способствуя высвобождению заложенных в каждом возможностей.

Каждому человеку, живущему на земле, глубоко присуще стремление к самосовершенствованию и расширению своих пределов. Направь усилия на то, чтобы высвободить, а не сковывать таланты своих людей, и ты получишь взамен их уважение, рост производительности, творческое отношение к делу и преданность своей конечной цели. И все это лишь потому, что *люди, живущие и работающие с радостью, достигают превосходных результатов.* Этот принцип лидерства выдержал проверку временем. Никогда не пренебрегай им.

Печально, но большинство людей и представления не имеют о том, сколько способностей и талантов в них гибнет. Основатель современной психологии Уильям Джеймс однажды сказал: «Большинство людей используют лишь малую часть своего физического, интеллектуального и духовного потенциала. Все мы обладаем огромным резервом жизненных сил, о котором даже не подозреваем». И он был абсолютно прав: любой из нас поразился бы, узнав, какими возможностями он на самом деле обладает. А ведь большинство из нас не удосуживаются

заглянуть внутрь себя, чтобы увидеть, кем мы являемся на самом деле.

— Тебя научили этому мудрецы?

— Да. Йог Раман любил рассказывать мне одну историю. Согласно индийской мифологии, все люди на земле были когда-то богами. Однако они начали злоупотреблять своей властью, и тогда Верховный Бог Брахма решил, что он заберет у людей свой дар и спрячет божественную силу в таком месте, где люди не смогут ее отыскать. Один из советников Брахмы предложил зарыть ее глубоко в землю, однако Брахма не согласился с этим. «Когда-нибудь люди смогут докопаться и до этой глубины», — сказал он. Другой предложил упрятать ее в самой глубокой части океана. «Нет, — сказал Брахма, — когда-нибудь люди проникнут в океан так глубоко, что найдут ее». Еще один советник предложил спрятать божественную силу на вершине самых высоких гор. Но Брахма ответил: «Нет. Когда-нибудь люди смогут добраться туда и возьмут ее». После безмолвного размышления Верховный Бог наконец нашел идеальное место для того, чтобы спрятать величайший из даров. «Вот ответ, — сказал он. — Давайте спрячем этот божественный дар в самом человеке. Он никогда не догадается искать его в самом себе».

— Замечательная история, — согласился я.

— С ее помощью я хотел показать тебе, Питер, что каждый человек обладает скрытыми способностями и энергией, значительно большими, чем мы можем представить. Твоей же задачей как руководителя является раскрыть эту истину на благо твоих сотрудников.

— Я понимаю, Джулиан. Но неужели ты и в самом деле уверен, что *каждый из нас* — потенциальный гений?

— Феномен гения начинается с обладания исключительными врожденными способностями. Каждый человек наделен какими-нибудь талантами и способностями. Проблема вот в чем: большинство руководителей, к сожалению, не заботятся о том, чтобы помочь своим сотрудникам обнаружить и проявить их таланты. Вместо того чтобы указать им путь к успеху, а затем показать, как использовать для его достижения все свои способности и всю силу творчества, подавляющее большинство руководителей увязают в мелочах, регламентируя каждый шаг своих людей. Они относятся к членам своей команды как к несмышленным детям. Со временем от такого стиля руководства притупляется воображение, гаснут энергия и дух. А потом эти руководители сокрушаются, что их людям недостает творческой жилки, что у них низкая производительность и эффективность труда. «Лидер должен вести так далеко, насколько может, а потом он должен исчезнуть, — писал Герберт Уэллс. — Его пепел не должен гасить зажженный им же огонь».

Пусть в процессе труда во имя вашей общей цели таланты твоих сотрудников расцветают. Раскрой им правду об их талантах, покажи им блистательные картины мира новых возможностей. Испытай их и дай им возможность для дальнейшего роста. Позволь своим сотрудникам дерзать и осваивать новые навыки. Позволь им время от времени ошибаться. Ибо неудача — это не что иное, как познание пути к победе. Воспринимай их неудачи как бесплатные маркетинговые исследования. *Неудача — это прямой путь к успеху.* Настоящий лидер должен подталкивать людей, а не сдерживать их. Он понимает, что удача его людей — это и его удача. Такой лидер прекрасно понимает, что хотел сказать Бернард Гимбель: «Есть две вещи, вредные для сердца: взбираться в гору и унижать людей».

Джулиан говорил очень живо, энергично жестикулируя, чтобы лучше выразить свою мысль.

— Мне никогда не выразиться столь красноречиво, как это удастся Йогу Раману. Поздно ночью под величественным небом Гималаев он произнес фразу, которую я запомнил на всю жизнь. Она чрезвычайно важна для понимания сущности лидера-провидца.

— Что же это за фраза? — спросил я с нетерпением.

— Он сказал мне: «*Важнейшая задача настоящего лидера — воздавать почести и*

выражать всяческое одобрение людям, которых он ведет за собой, вдохновлять их на реализацию их безграничных возможностей в процессе выполняемой ими работы».

— Сильно сказано, — сказал я тихо, устремив глаза в небо и стараясь глубже осмыслить эти слова.

— И это правда. «Ответственность начинается с мечты», — утверждал поэт Уильям Батлер Йитс. Настоящий лидер считает своей обязанностью помогать своим сотрудникам развить их таланты и способности. Он понимает, что *величайшей привилегией руководителя является возможность улучшить жизнь людей*. Ты должен неустанно раскрывать истинные способности своих сотрудников, чтобы они могли понять, кто они на самом деле и чего они могут достичь. Выдающийся психолог Абрахам Маслоу говорил, что «все несчастья, беды и тревоги современного мира исходят от людей, живущих ниже уровня своих способностей», и он был абсолютно прав.

— Хорошо, тогда еще один вопрос. Если главная задача истинного руководителя состоит в том, чтобы раскрыть лучшие качества своих сотрудников, а фундаментальные интересы компании не так уж и важны, то что же тогда считать мерой успеха?

— Я не говорил, что руководитель должен пренебрегать интересами компании, Питер. Конечно, он понимает, что для успешного развития компании необходима прибыль. Проблемы производительности труда, удовлетворения запросов заказчика, качества продукции — все это существенные вопросы, которые всегда находятся в сфере его внимания. Но первое и самое главное — это развитие и совершенствование его людей. По существу, он видит в своих сотрудниках те возможности, которые ждут своей реализации ради достойной и высокой цели. И он понимает, что, когда люди работают и живут на достойном уровне, прибыль не заставит себя ждать. Так что, отвечая на твой вопрос, скажу: перспективный лидер мерой своего успеха считает то, насколько ему удалось повлиять на жизнь других людей и скольких людей ему удалось изменить. Он измеряет свой успех не тем, сколько у него силы, а тем, скольким людям он дал силу. Ну как, убедил я тебя?

— Убедил, Джулиан. Хорошо, а что дальше?

— Затем, начав вместе со своими менеджерами высвобождать скрытые возможности сотрудников, не забывай и дальше разяснять и уточнять свое видение стоящей перед вами великой цели. Производительность и душевный подъем неизбежно сопутствуют движению к эмоционально убедительной и достойной цели. Побуждай своих сотрудников отдавать во имя нее все свои душевные и физические силы. Позволь им считать твою мечту своей личной целью. Помогите им осознать все трудности и проблемы, что лежат на пути к ней. Ничто так не способствует концентрации сознания, как идеал будущего, который проник в нашу душу. Это знал Эйб Линкольн, это знал Ганди, это знал Мандела, а также это знала Мать Тереза.

— Буду с тобой честен до конца. Я все еще не имею четкого представления о том, что ты назвал «эмоционально убедительной и достойной целью», вокруг которой я бы мог сплотить свою команду. Мне очень понравился тот пример, который ты приводил раньше, — о пяти миллионах спасенных жизней. Меня эта идея затронула. Уверен, что затронет и моих сотрудников. Думаю, для отправной точки это очень даже неплохо. Не мог бы ты дать мне совет относительно того, как лидер может реально раскрыть свое видение будущего?

— Не хочу быть банальным, Питер, но для этого нужно очень много работать. Тебе придется дни и недели размышлять о том, что является самым важным для тебя и где «Глобальные Технологии» смогут внести наибольший вклад и повлиять на состояние дел. Подумай хорошенько в спокойной обстановке и приступай к тренировке силы воображения. Попробуй представить, какой ты хочешь видеть свою компанию через пять, десять, пятнадцать лет. Переменам предшествует осознание, поэтому постарайся осознать все возможности и пути

развития своей фирмы, которые предоставляет будущее.

Еще один прием, который можно использовать для конкретизации перспективного видения будущего, — это анализ того, что не дает тебе уснуть по ночам, что беспокоит тебя и твоих заказчиков. Не ограничивай свою цель простым удовлетворением их запросов. На это способна любая приличная компания. Постарайся сделать все, чтобы устранить из их жизни волнение и беспокойство. Вот ключ к тому, чтобы иметь надежный корпус верных твоей компании клиентов. Попробуй предвидеть, что может беспокоить или раздражать их в вашей работе, и вокруг этих проблем выстраивай свое перспективное видение. И вот еще что очень существенно: когда ты четко определишь свое перспективное видение будущего, постоянно сверяй его с текущим состоянием дел. Если ты действительно умеешь видеть перспективу, то заметишь довольно существенное расхождение между тем, где ты находишься сейчас, и тем, к чему ты стремишься. Из этого расхождения и будет рождаться стратегия изменений. Затем используй свои полномочия руководителя, чтобы планы и проекты будущего твоей компании начали претворяться в реальность. Не забывай, на 90 процентов успех определяется тем, как исполняются и претворяются в жизнь принятые решения. *Одним из существенных качеств перспективного лидера является умение превращать благие намерения в осязаемые результаты.*

— Таким образом, истинный лидер — это человек действия. Он не успокаивается и неустанно ищет все новые пути к тому, чтобы приближать настоящее к будущему и воплощать в реальность свое видение перспективы. Я правильно понимаю?

— Да, правильно. Такой лидер понимает смысл древнего *Закона Убывающего Намерения* и заботится о том, чтобы в его случае он не был применен.

— Я никогда и не слышал о таком законе.

— Закон *Убывающего Намерения* гласит, что чем дольше приходится ждать воплощения новой идеи или стратегии, тем меньше у тебя остается желания к ним стремиться. Наверное, любому деловому человеку известна ситуация, когда он выбегает после семинара по проблемам стимулирования труда, исполненный грандиозных идей, которые вот-вот перевернут его образ жизни и стиль работы. Но затем снова требуют внимания повседневные заботы, и все наши благие намерения и торжественные обещания насчет перемен и усовершенствований отодвигаются в сторону. И чем дольше мы их откладываем, тем меньше остается шансов на то, что они когда-нибудь осуществляются. Из этого следует, что действовать в соответствии со своей стратегией перемен нужно ежедневно, чтобы она не почил в бозе, похоронив вместе с собой и твое видение будущего. Как сказал много лет назад поэт-философ Иоганн Гете, «Если ты считаешь себя на что-то способным или мечтаешь о том, что мог бы сделать, отважно приступай к этому. В храбрости гений, могущество и магия».

— Так просто и так глубоко, Джулиан, — ответил я, стараясь глубже постичь смысл этих мудрых слов.

В течение нескольких часов, которые я провел в этот вечер вместе с Джулианом, мне удалось узнать об искусстве лидерства больше, чем я узнал за все предыдущие годы, проведенные в мире бизнеса. Большинство из открывшихся мне истин могли показаться слишком простыми и давно известными. Но, как заметил великий Вольтер: «Общезвестные истины известны далеко не всем». Просто раньше я никак не смог выкроить время на то, чтобы как следует поразмышлять об основных составляющих лидерства и о том, как применять их по отношению к своей компании. Дни мои были заполнены таким количеством казалось бы срочных и неотложных проблем, что я совершенно забыл об основных принципах эффективного руководства.

В результате дела мои стали идти все хуже и хуже. Это напомнило мне историю об одном

смотрителе маяка, которую рассказывал мой дед. У смотрителя было некоторое количество масла, которым он поддерживал огонь в прожекторе, чтобы указывать безопасный путь проходящим кораблям. Однажды ночью к нему пришел живший неподалеку бедный старик, которому нечем было осветить свою хижину. И смотритель одолжил ему немного масла. На следующую ночь к смотрителю обратился одинокий странник. Он тоже попросил немного масла для своего фонаря, которым он освещал свой путь. Смотритель уважил и эту просьбу. Потом в дверь к смотрителю постучала женщина. Она умоляла дать ей немного масла, чтобы осветить дом и накормить детей. И снова он не отказал. А вскоре все масло у него закончилось, и маяк погас. Многие корабли в этих местах разбились о прибрежные скалы, много было загублено человеческих жизней, потому что смотритель забыл о том, что было главным в его работе. Он пренебрег своим первостепенным долгом и дорого заплатил за это.

Я понял, что все это время поступал так же, как и смотритель маяка. Я пренебрегал теми неподвластными времени принципами просветленного, эффективного и перспективного лидерства, о которых говорил Джулиан. Я понял, что если не буду придерживаться простых, но твердых принципов лидерства, если по-прежнему буду ставить второстепенное впереди существенного, то меня постигнет участь того смотрителя маяка. Впервые за весь вечер я заметил, что Джулиан устал. Уже много часов прошло с момента нашей встречи здесь на веранде, когда Джулиан несказанно удивил меня своей сыгранной за один удар партией в гольф. Хотя он и постиг тайны молодости и обновления, что было совершенно очевидно, он все же оставался простым человеком. Его силы были безграничны.

— Джулиан, я так признателен за все, что ты для меня делаешь. Видит Бог, мне нужен совет. Целый вечер ты страстно открываешь мне те истины, которые, я знаю, помогут преобразовать мою компанию, если, конечно, у меня хватит решимости их воплотить. Я готов слушать тебя всю ночь. Я всегда знал тебя как энергичного оратора и хорошего собеседника. Но хочу быть справедливым по отношению к тебе. Давай продолжим нашу беседу с утра у меня в офисе. Я все утро освободил от дел, рассчитывая, что мы проведем вместе больше времени. Позволь мне теперь отвезти тебя домой.

— Спасибо за предложение, Питер. Должен признаться, меня и вправду немного клонит ко сну. Как бы я внешне ни выглядел, тебе известен мой истинный возраст. Хотя я и чувствую себя сейчас более энергичным, чем когда мне было лет двадцать, все же мне необходимо несколько часов поспать, чтобы восстановить силы и освежить ум. Если ты не против, я дойду до своего дома пешком. Это недалеко.

— Но ведь мы далеко от города, Джулиан. Здесь на много миль вокруг ничего нет, кроме лесов да фермерских поселков, — озабоченно сказал я.

— Не волнуйся за меня, — ответил Джулиан, не собираясь, по-видимому, раскрывать место, где он нашел себе приют. — Все будет в порядке.

— Так завтра утром встретимся?

— Ты знаешь, завтрашнее утро у меня занято. И на несколько ближайших дней у меня еще есть дела.

— Не подыскиваешь ли для себя новый «ферра-ри»? — пошутил я, будучи уверенным в ответе, который получу.

— Нет, Питер. С «феррари» покончено. Я стал простым человеком, носителем простых истин, которые так нужны нашему миру. Я дал обещание Йогу Раману и другим монахам, что весь остаток своей жизни посвящу тому, что буду передавать мудрость лидерства тем, кто в ней нуждается. Именно этим я и собираюсь заняться. А что, если нам встретиться в пятницу? За это время ты сможешь поразмыслить о том, что я тебе рассказал, и попытаться воплотить кое-что из теории в практику.

— Прекрасно, Джулиан. Если тебе удобно в пятницу, то пусть будет в пятницу. В то же время и в том же месте?

— Вообще-то я хотел бы увидеться в другом месте. Давай встретимся в том небольшом скверике, что за городской мэрией. Мне нужно будет кое-что там тебе показать, — сказал он, поднимаясь. — Давай провожу тебя до машины. А по дороге расскажу еще кое-что о лидерстве.

Мы встали и направились к ступенькам, ведущим вниз, к моей машине. Вдруг Джулиан остановился.

— А в клубе все еще стоит тот огромный телевизор?

— Да, стоит. А почему ты спрашиваешь?

— Иди за мной и сейчас все увидишь, — ответил он, пересекая широким шагом веранду и направляясь в помещение клуба.

— Этот джентльмен с вами, Питер? — обратился ко мне по дороге зритель, очевидно не зная, как ему реагировать на странное облачение Джулиана. Я кивнул и проследовал за Джулианом в пустую гостиную, где помещался большой настенный телеэкран. Через несколько секунд мы разместились перед ним, просматривая ночные новости.

— Хочешь знать, что произошло за день? — спросил я, не очень понимая намерения своего друга.

— Не совсем, — ответил Джулиан, взяв со столика пульт дистанционного управления и нажав кнопку «радио». Теперь на экране все еще оставались новости, но голос диктора сменился спокойной классической мелодией, передаваемой местной радиостанцией. Контраст был поистине разительным. На экране сменяли друг друга картины насилия и жестокости в наших городах, а из динамиков доносились умиротворяющие мелодии Вивальди.

— Что ты делаешь, Джулиан?

— Извини, — произнес он. — Я делаю что-то неправильно?

— Конечно, неправильно. Изображение не совпадает со звуком.

— Точно так же происходит и с большинством руководителей в нашем мире бизнеса. Они говорят своим клиентам одно, а затем делают совершенно другое. Они проповедуют сдерживание налогов, а сами в это время готовят себе тепленькие местечки в других фирмах. Они могут рассыпаться в любезностях перед своей начальницей, но, как только та выйдет из комнаты, говорить о ней гадости. Им недостает порядочности, им недостает силы и целостности. *Изображение у них не совпадает со звуком.*

Мне раньше не приходилось задумываться над целостностью как важной составляющей философии лидерства. Я воспитывался в школе руководителей такого типа, в которой придерживались правила «цель оправдывает средства», допуская различные махинации в стремлении достичь желаемых результатов. Но чем больше я сейчас думал об этом, тем лучше понимал, что, поступая так, я пренебрегал истиной. Своими поступками я как бы давал понять другим, что в незначительных подтасовках и хитростях нет ничего страшного, что это общепринятая норма ведения бизнеса. Частенько я объяснял надуманными причинами свой отказ принять менеджера, столкнувшегося с какой-то проблемой. Я мог позволить себе не выполнить данного уважаемому клиенту обещания, если этому мешало какое-то дело, особенно когда оно сулило большую выгоду. Несомненно, это сказывалось на настроениях моих сотрудников и на том, как они вели дела.

— *Истинный лидер больше думает не о своем внешнем облике, а о своих поступках,* — продолжал Джулиан. — Для него лидерство — это не конкурс популярности, где нужно угодить всем своим акционерам. Истинный лидер обладает очень ясным перспективным видением будущего, в котором должны быть учтены интересы всех сторон, и он последовательно продвигается по направлению к этому будущему. Его видение будущего служит ему

своеобразным маяком, указывающим путь среди бурь. Его лидерство основано на глубоко укоренившихся принципах, которые поддерживают тот огонь, что освещает путь к конечной цели. Поступки истинного лидера не расходятся с его словами — его натуре присуща внутренняя целостность. Руководитель с целостной натурой никогда не позволит себе предать голос своего сердца и всегда поступает в соответствии со своими принципами. Будь же принципиальным руководителем, Питер. И тебя станут уважать. Возможно, даже *почитать*.

— О каких принципах ты сейчас говоришь?

— В целом я называю их *Фактором Ганди*, поскольку именно Махатма Ганди руководствовался ими в своей жизни и деятельности. Они включают в себя честность, трудолюбие, терпение, настойчивость, лояльность, смелость и, может быть, самое главное — скромность. Изучая их и внедряя в свою повседневную деятельность, ты преобразуешь стиль работы своей компании. Когда ты как лидер вместе с перспективным видением приобретешь еще и высокие моральные качества, это будет тот якорь, который не позволит «Глобальным Технологям» потерпеть крушение даже в самый сильный шторм. В трудной ситуации будет меньше паники и гораздо больше спокойствия. Твои сотрудники перестанут опасаться тебя. Они будут относиться к тебе с большим уважением и даже с почтением. Уругвайский писатель и философ XIX века Карлос Рейлес (Carlos Reyles) выразил это очень точно: «Принципы для людей — то же, что корни для деревьев. Без корней деревья бы не выдержали ветра. Без принципов люди не выдержат жизненных бурь».

— Но как внедрить Фактор Ганди в нашу компанию? Я хочу сказать, что дела уже идут довольно скверно, и я со всеми своими нововведениями могу просто не пробиться к сердцам людей. По мнению многих, за последний год мы пережили столько перемен, что их могло бы хватить на несколько жизней.

— Сам стань примером, — последовал короткий ответ. — Однажды мне довелось прочесть вот о чем. Один из соратников Ганди спросил его, что нужно для того, чтобы изменять судьбы людей.

Ганди на мгновение задумался, а потом ответил: «*Ты сам должен измениться*». Вот в этом и состоит секрет перемены отношения твоих сотрудников. Стремясь к переменам, ты сам должен измениться. *Не рассчитывай, что другие станут тем, чем ты не желаешь стать сам*. Тебе нужно стать примером, которому смогут следовать те, кто за тобой следует. Люди повторяют то, что они видят. Как писал Сенека: «Я буду управлять своей жизнью и мыслями так, словно весь мир видит первое и слышит второе».

— Вот это изречение! Каждой компании следовало бы вывесить его на самом видном месте.

— И прежде всего — в кабинетах администрации, — уверенно заявил Джулиан. — Истинные лидеры должны служить примером для своих сотрудников. Не вынуждай своих людей работать больше, если сам после обеда отправляешься играть в гольф. Не снижай жалованья персоналу, в то время как в твоём кабинете затевают дорогой ремонт. Не уговаривай людей поверить в твои прожекты, если сам потихоньку готовишь себе пути отступления. Не пытайся никого одурачить. Люди прекрасно видят, честный ты человек или нет. Живи как настоящий лидер. Стань таким человеком, который умеет смело переходить от правильных слов к правильным поступкам. В общем, стань *правильным* человеком. И помни слова Сократа: «первый ключ к величию — реально быть тем, кем кажешься».

И тут у меня в уме замелькали все те слабости моего характера, которые так мешали мне в работе. Я постоянно говорил одно, а делал другое. Как правило, мои личные интересы заботили меня больше, чем интересы моих сотрудников. Я был чрезвычайно несдержан, мог позволить себе грубость в обращении с подчиненными. Я был эгоистичен и не умел слушать. Часто мне не



хватало искренности. Я думал, что никто не обращает особого внимания на эти мои недостатки, но теперь понимал, что ошибался. Впервые за всю свою карьеру я понял, что моя слабость порождает слабость нашей компании. Просчеты в моем руководстве оборачивались просчетами в работе моих сотрудников. Я понял, что пора прекращать искать виноватых в том, что происходило с «Глобальными Технологиями». Настало время решительно улучшить свою работу. Я прежде всего должен был сам стать «переменной к лучшему».

— Недостатки твоего характера только усиливают несовершенство твоих людей, — продолжал Джулиан. — Позволяя себе резкость с подчиненным, ты таким образом подразумеваешь, что и ему позволено нагрубить кому-то другому. Когда ты говоришь неправду, то подталкиваешь собеседника к тому, чтобы лгать другим. Опаздывая на совещание, ты как бы соглашаешься с тем, что пунктуальность не так уж важна. И все эти мелочи потихоньку создают корпоративную культуру, которая является основой всей деятельности компании.

— А с чего начать, чтобы стать примером? Я так привык к своему нынешнему стилю руководства, что теперь не знаю, как начать изменяться.

— Сначала советую тебе пройти Аудит Руководителя. Загляни поглубже в свою душу, проанализируй свои сильные стороны, а самое главное — свои недостатки как лидера. Начни с познания самого себя. Как я уже говорил, *перемены предваряются осознанием*. А затем, — как в работе, так и в личной жизни, — начинай с малого. Недавно мне попала статья о компании, которая переживала трудности, очень похожие на проблемы вашей фирмы. Корпоративный дух и творческий порыв иссякли, производительность пошла на спад, а о прибылях забыли. Руководитель компании пришла к простому выводу — она поняла, что на негативные результаты работы влияет, в частности, то обстоятельство, что простые рабочие редко ее видят. Тогда она взяла за правило регулярно посещать производственные помещения. И быстро заметила, что в отличие от великолепно отделанных административных помещений цеха компании выглядели ужасно. Пешеходные дорожки были завалены мусором, стены размазаны надписями, и на всем лежал толстый слой пыли. Совершенно очевидно, что всем было наплевать на то, в какой обстановке они работают.

Тогда эта руководительница молча подняла с земли какой-то хлам и бросила его в мусорный бак в надежде, что этот символический жест как-то повлияет на мышление рабочих. И сотрудники последовали ее примеру. Идя рядом с ней, они также поднимали с пола мусор и бросали в ближайшую корзину. После этого, заметив, насколько привлекательнее стала выглядеть территория, они попросили у нее разрешения выкрасить стены в другой цвет. Она, естественно, согласилась. А вскоре на этом предприятии развернулась настоящая борьба за чистоту. Инициаторами этой борьбы выступили сами рабочие, отныне ставшие бережно и с гордостью относиться к своему рабочему месту. Они стали проявлять больше интереса к своей работе и к фирме, в которой трудились. Эти положительные перемены стали распространяться и на другие подразделения, и компания стала работать гораздо лучше.

— И все началось с этого простого жеста лидера?

— Малые дела ведут к великим результатам, Питер. Никогда не забывай, что сотрудники внимательно наблюдают за тобой. Они смотрят на тебя, чтобы определить, что допустимо, а что нет. Поэтому будь таким, какими ты хочешь видеть своих сотрудников. И используй прием, придуманный этой руководительницей. Спустись из своего заоблачного кабинета и пообщайся с людьми, от которых действительно зависит благополучие твоего предприятия, — с теми, кто ожидает от тебя настоящего лидерства. *Выясни, что им мешает*. Выслушай их желания и надежды, их беды и мечты. Составь себе ясное представление о ситуации в компании. Большинство руководителей об этом и понятия не имеют. Как сказал мне однажды Йог Раман, «рыба не замечает воды, в которой она плавает».

С этими словами Джулиан пожал мне руку и стал удаляться в темноту. Вдруг, остановившись, он повернулся ко мне.

— Да, забыл дать тебе одну вещь. Глядя на нее, ты найдешь о чем подумать до нашей следующей встречи.

С этими словами он запустил руку в свою просторную накидку, которую решительно отказывался снимать весь день, несмотря на жару. Затем он достал оттуда какой-то предмет, который я не смог рассмотреть из-за темноты, и бережно вложил его в мою руку. После этого Джулиан исчез в ночном мраке.

Сев в машину, я включил лампочку в салоне и рассмотрел предмет. Это была еще одна деревянная пластинка, напоминающая часть составной картинки-паззла. Как и на предыдущей, на ней был какой-то рисунок. И точно так же Выгравированы слова:

*Ритуал 2. Управляй с помощью ума, веди с помощью сердца.*

## Глава 5 • Итог знаний • Краткое изложение идей Джулиана Ритуал



### Содержание

Ритуал концентрации внимания на будущем

### Мудрость

- Цель — это самый мощный стимул

- Первейшая задача руководителя — увлечь сотрудников убедительной и достойной целью, которая будет служить другим людям,

- Выдающемуся лидеру нужны выдающиеся последователи. Продемонстрируй своим людям, что ты действительно заботишься об их интересах

- Настоящий руководитель концентрируется на высвобождении способностей людей и проявлении их потенциальных возможностей

- Руководи силой целостности своего характера и духа

### Приемы

-

Возводи знания в ритуал, чтобы положительные намерения воплощались в осязаемые результаты



Стремись к тому, чтобы твоя цель овладела душами людей, *которыми ты руководишь*



Добивайся совпадения изображения и звука

### **Ключевая цитата**

*Важнейшая задача настоящего лидера — воздавать почести и выразить всяческое одобрение людям, которых он ведет за собой, вдохновлять их на реализацию их безграничных возможностей в процессе выполняемой ими работы*

## Ритуал 2



***Управляй с помощью ума, веди с помощью сердца***

## Глава шестая



### **Ритуал человеческих взаимоотношений**

*Тот, кто не чувствует интереса к ближнему, испытывает громадные трудности в жизни и представляет величайшую опасность для окружающих. Именно от таких людей происходят все беды человечества.*

Альфред Адлер

Возвращаясь домой, я пребывал в эйфории от идей, которые сообщил мне Джулиан. Как жаль, что я сам не додумался до них много лет назад. Ведь тогда я мог бы избежать стольких осложнений и стрессов! Сумей я воспользоваться принципами лидерства раньше, кто знает, каких высот достигла бы сегодня моя фирма. Потом я задумался над тем, какой я хотел бы видеть свою компанию через десять лет. Я попытался представить нас мировыми лидерами в своей отрасли и представил, скольким людям я мог бы помочь полнее раскрыть свои способности, сколько жизней мы вместе смогли бы спасти. Улыбка сама собой появилась на моем лице.

Как хорошо, что я вновь обрел способность мечтать. Джонас Солк однажды сказал: «Мне довелось видеть много грез и много кошмаров. Я справился с кошмарами благодаря моим грезам». Все известные мне удачливые бизнесмены были мечтателями. Путем глубокого созерцания они погружались в свои самые заветные мечты, а затем отважно шли к намеченной цели. Когда мы, жадные до дела молодые предприниматели, только начинали создавать «Глобальные Технологии», я мог часами просиживать, мечтая о нашем прекрасном будущем. Но по мере того, как разрасталось наше дело, росли связанные с ним заботы. И мне все реже удавалось оставаться наедине с собой. Я верил, что эта встреча с Джулианом, который совсем

недавно пережил свое второе рождение, изменит меня навсегда.

Я чувствовал, что обладаю задатками лидера с перспективным мышлением. Мне просто нужно было научиться правильно их использовать. И та система лидерства, о которой я узнал от Джулиана, указывала мне этот путь. Я возлагал большие надежды на будущее и чувствовал, что над ним стала приподниматься завеса неизвестности. Я ощутил приток свежих сил, чувствуя себя вдохновленным и обновленным.

Этой ночью я вырвал лист из блокнота, который всегда лежит на столе в моем домашнем кабинете. Хотя было уже больше двух часов ночи, я стал записывать все то, о чем узнал сегодня. Я познал мудрость Первого ритуала настоящего лидера — «Соединить зарплату с целью», а также познакомился с другими вечными принципами, которые были непосредственно связаны с этим первым ритуалом. Оказывается, таких ритуалов восемь. Джулиан обещал мне вскоре раскрыть еще один. Освоив этот ритуал, я смогу управлять людьми с помощью ума, ведя их за собой с помощью своего сердца. Я чувствовал, что мне предстоит постичь еще много важных истин.

Перенеся все услышанное за день на бумагу, я стал размышлять над тем, как мне реализовать полученные знания. Ведь Джулиан предупредил меня об опасности того, что он назвал «нестыковкой в действиях». Этим термином Джулиан обозначил неспособность руководителей воплотить свои благие и полезные намерения в реальные действия. По собственному опыту я знал, что большинство проблем возникает у нас из-за отсутствия самодисциплины. Именно по этой причине мы часто не делаем того, что необходимо. Мы склонны пренебрегать самым важным как в работе, так и в быту, в угоду более легким и второстепенным вещам. И вот, в один прекрасный день, завершая свой жизненный путь, мы вдруг осознаем, сколь многого могли добиться в своей жизни. Мы сожалеем об упущенных нами шансах и нереализованных возможностях. Но, к величайшему сожалению, оказывается уже слишком поздно что-либо менять. Как говорится: если бы молодость знала, если бы старость могла.

Я напряженно размышлял о своем видении перспектив для «Глобальных Технологий». Я постарался глубже заглянуть в свою душу и спросить себя, в какой области наша компания могла бы внести наибольший вклад в прогресс человечества. Я думал о том, как мне лучше донести до своих сотрудников свое перспективное видение, которое только начало формироваться в моем сознании. Я думал и о том, как убедить людей, что, помогая мне осуществить мои мечты, они смогут реализовать и свои собственные чаяния. Я мечтал о том, как новое видение нашего будущего изменит жизнь многих людей и как я смогу показать своим сотрудникам, что выполняемая ими работа действительно очень нужна людям.

Я задался целью стать настоящим «освободителем». Говоря языком Джулиана, мне захотелось научиться руководить людьми так, чтобы не сдерживать, а высвободить их инициативу. Вместо того чтобы контролировать каждую мелочь, мне следовало привить моим подчиненным чувство ответственности за результаты их труда. Вместо того чтобы искать способы развития нашей фирмы, я должен был заняться определением ее целей, чтобы позволить людям полнее раскрыть их творческие способности. Я должен был способствовать росту моих сотрудников, ставя перед ними новые задачи. Мне было необходимо поверить в способности моих людей, избавив их от постоянного контроля. И прежде всего я должен был изменить свой характер.

Больше никаких криков и разборок. Никаких разговоров за спиной и «тайн мадридского двора». Довольно манипулировать людьми и придирается к ним из-за каждой мелочи. Конечно, я должен быть сильным и жестким, если того потребует ситуация. Это понятно. Но мне необходимо знать «за что бороться», как выразился Джулиан. Я понимал, что должен подчинить

себя самого и свой стиль руководства тем испытанным временем принципам, которые он мне открыл. Это самое малое, что я мог бы сделать для сотрудников «Глобальных Технологий».

Дни, отдалявшие меня от следующей встречи с Джулианом, пролетели незаметно. Я ждал встречи с ним так, что ночами едва мог заснуть. С тех пор как учение, которое Джулиан постиг в Гималаях, стало частью моей жизни, я ощущал мощный прилив сил. Даже не знаю, почему это происходило. Наверное, подобные чувства испытывают молодые родители, когда у них рождается первенец. Это совершенно новое, неведомое прежде чувство радостного возбуждения, в котором страсть и ощущение цели слиты воедино. Не хочется пропустить ни секунды таких переживаний, когда буквально чувствуешь громадную благодарность за то, что это наконец случилось с тобой.

Когда я начал применять принципы, которым научил меня Джулиан, уже через несколько дней внутри компании стали происходить заметные улучшения. Я стал более открытым и честным, стараясь больше интересоваться тем, что происходило вокруг меня, и считаться с мнением и интересами других людей. Мое радостное возбуждение постепенно передавалось другим сотрудникам, с которыми я делился своим видением перспектив «Глобальных Технологий». Я стал больше заботиться о людях. Даже моя помощница Ариэль, чрезвычайно серьезная дама, пошутила, что меня, похоже, подменили «гуманоидом из более доброй и разумной цивилизации».

— Не так уж важно, что произошло, господин Франклин, — добавила она уже более серьезным тоном, — но вводимые вами перемены и связанные с ними надежды действительно пришлись всем по душе. Сотрудники глазам своим не поверили, когда увидели вчера утром, как вы сожгли на пар ковочной стоянке наш старый корпоративный девиз. Это событие наверняка войдет в историю «Глобальных Технологий»!

Наконец пятница наступила. Когда я, направляясь к скверу за городской мэрией, где мне назначил встречу Джулиан, выехал из офиса, мои пальцы перебирали вторую деревянную пластинку, которую он мне вручил. *Ритуал 2: Управляй с помощью ума, веди с помощью сердца.* «Что означают эти слова?» — думал я. Очевидно, что в них заключалась какая-то важная информация, которую Джулиан хотел сообщить мне. Эта фраза была не только красивой, но и несла в себе какой-то важный практический смысл. Вот только выражение «веди с помощью сердца» немного смущало меня. Ведь не смеется же он надо мной?

Джулиан ожидал меня в скверике, как и обещал. И хотя этот день тоже выдался очень жарким, он опять был в традиционном наряде тех монахов, чьи вечные знания так изменили его жизнь. Но к моему удивлению, сегодня на нем были темные очки — вроде тех, что носят рок-звезды и киноактеры. Контраст был поразительным!

— Классные у тебя стекла! — сказал я, похлопав по плечу своего друга, которого так рад был увидеть снова.

— Я знал, что они тебе понравятся. Я купил их на днях у одного юного уличного торговца. Он сказал, что мне нужно немного обновить мой внешний вид. Я так и сделал! — рассмеялся Джулиан. — Мне все равно были нужны очки от солнца, — добавил он, взглянув на небо.

— Чтобы не терять своего видения перспективы? — тоном прилежного ученика осведомился я.

— Верно подмечено, Питер. Похоже, ты успел кое о чем поразмыслить.

— Так и есть. Вообще-то я последовал твоему совету и начал не просто думать о принципах лидерства, которые ты мне сообщил, — я начал *действовать* в соответствии с ними.

— Великолепно! Я чувствовал, что не зря иду на эту встречу. Я знал, что ты с пользой применишь те знания, которые передали мне мудрецы-монахи. И, как они говаривали, «когда ученик готов, к нему приходит учитель».

— И ты пришел как раз вовремя, Джулиан! Дела в моей компании были просто из рук вон. Теперь я это хорошо понимаю. Однако уже через несколько дней после того, как я начал применять данные тобою уроки, я заметил некоторые перемены к лучшему, — радостно сообщил я. — Я понимаю, еще рановато судить, — для настоящих перемен нужно больше времени, но что-то уже начало меняться. Я рассказал о твоих принципах перспективного руководства всем сотрудникам администрации нашей фирмы, а также всем ведущим специалистам. И попросил их в свою очередь передать эти знания всем остальным работникам компании, чтобы все мы вместе стали немного мудрее. Как ты твердил мне: лидер — это не звание и не должность. Вести — значит действовать. И любой человек в моей фирме — от первого зама до складского рабочего или курьера — может стать лидером. Теперь я хорошо понимаю, что если мы действительно хотим стать компанией мирового уровня, то каждый из нас должен учиться лидерству. Каждый должен хорошо понимать, что значит быть лидером-видящим, и использовать это знание на своем рабочем месте и при выполнении любого задания. Каждый из нас должен стремиться к лидерству на работе.

— Буду рад слышать о твоих дальнейших успехах, Питер. Уверен — их еще будет много, — сказал Джулиан.

— Собственно, я уже могу рассказать об одном. После нашей встречи в клубе на прошлой неделе я, вернувшись домой, изложил на бумаге то, что хотел бы изменить в своем стиле руководства. Я провел тот самый Аудит Руководителя, который ты мне рекомендовал. Я описал все свои недостатки, о которых смог вспомнить, а затем наметил план действий и график, в соответствии с которыми я буду их устранять. Выполнив это, я провел сам с собою «мозговой штурм», в ходе которого мне в голову пришли сотни новых мыслей о том, как претворить в жизнь принципы, о которых ты рассказывал во время нашей последней встречи. Среди прочих идей была и такая: выделить для каждого сотрудника компании сумму в тысячу долларов в год, которую бы он мог бы расходовать на совершенствование профессиональной квалификации. Ты ведь говорил, что мне следует всячески поощрять профессиональный рост сотрудников, помогая раскрыть их потенциал. Поэтому я решил отнестись к этой своей обязанности как можно серьезнее и по-настоящему заняться стимулированием личного развития каждого. Ты бы видел, как обрадовались мои служащие, когда узнали об этой инициативе! Я понимаю — это обойдется недешево, но для меня это не просто затраты, а инвестиции. Как ты говорил: когда работники чувствуют себя отлично, они достигают отличных результатов.

— И как же они распорядились этими деньгами?

— Ну, сама программа только разворачивается, хотя отдельные сотрудники уже получили свои чеки. Я слышал, что кто-то из них приобретает себе электронные органайзеры, о которых они давно мечтали и которые помогут им лучше распределить свое рабочее время. Менеджеры потратили деньги на учебную литературу по стимулированию и мотивации труда, на образовательные аудиокассеты, которые можно слушать в машине по дороге на работу. А один из них потратил часть своей суммы совершенно оригинальным способом. Он невысокого роста, и у него возникают трудности всякий раз, когда требуется достать что-то сверху. Но он стеснялся сказать об этом своему начальнику, опасаясь, что над ним будут смеяться. Получив же специальную сумму, которую можно тратить по своему усмотрению с целью повышения эффективности труда, он купил себе удобную подставку для ног. Начальник участка говорит, что теперь производительность труда этого рабочего выросла вдвое.

— Я вижу, ты почувствовал силу тех истин, которые я открыл для себя в Гималаях. Эти истины прошли испытание временем, потому что они действенны.

— Признаюсь, Джулиан, после того, как ты рассказал мне о принципах лидерства, со мной произошло еще кое-что.

— Что именно?

— Как руководитель, я стал брать на себя больше ответственности. Я увидел в себе новатора и проводника новых идей. Ведь если я не буду постоянно заставлять себя думать, исследуя новые пути и возможности, то как я могу ожидать этого от других? Я снова засел за книги. У меня опять появилось время для моих мыслей. Я даже завел практику ежедневно обходить все кабинеты нашего офиса, чтобы лучше познакомиться с людьми, как та женщина-руководитель, о которой ты мне рассказывал. А ведь раньше я жил как та рыба, которой нет дела до воды, в которой она плавает.

Явно довольный моими успехами, Джулиан улыбнулся и сказал:

— Умение рисковать — мощное средство достижения успеха. Но большинство руководителей понятия не имеют об этом аспекте истинного лидерства. Нередко мы просто боимся выбираться из своей безопасной ниши и исследовать царство непознанного. Вот как говорил об этом Йог Раман: «Влезая на верхушку дерева, ты делаешь возможным свое падение. Но ведь именно там, наверху, растут самые сладкие плоды». Настоящие лидеры идут на риск в поисках чего-то нового. Это входит у них в привычку. Сенека писал когда-то: «Мы боимся не потому, что нам трудно. Нам трудно, потому что мы боимся».

— Хочу рассказать еще об одном новшестве, с помощью которого я пытаюсь освежить атмосферу в нашей фирме. Однажды я прочел об одной известной сингапурской компании, в которой появилась необычная традиция. Каждую пятницу они заканчивают работу на два часа раньше. После этого коллективы разных отделов этой компании собираются вместе и обсуждают наиболее интересные книги по менеджменту, вышедшие за последнее время. Это не только способствует сплочению коллектива, но и помогает преодолеть монотонность и однообразие в работе, а также позволяет людям быть в курсе новейших идей, касающихся развития личности и коллектива.

— Прекрасная мысль, — ответил Джулиан, усаживаясь на траву в тени деревьев.

— Я ввел такую же традицию в «Глобальных Технологиях». Моим менеджерам это очень понравилось. Прежде они постоянно жаловались, что им не хватает времени для чтения книг по бизнесу и знакомства с новыми тенденциями в менеджменте. Теперь же я финансирую их самообразование, — отметил я с гордостью.

— Можешь мне поверить, — сказал Джулиан, — со временем эта идея поможет тебе избежать лишних расходов. Ведь в конечном счете нам приходится долго и дорого расплачиваться за те недостатки, причина которых кроется в отсталости нашего мышления и в устаревшей системе управления. Иногда последствия этих недостатков бывают просто трагичными. То, что ты делаешь, может быть, несколько необычно, но довольно остроумно. В первую очередь думать о людях — вот главнейший принцип лидерства. Опираясь на него, мы с тобой сможем познакомиться со следующим принципом, входящим в систему Йога Рамана. И это будет Второй ритуал настоящего лидера, который можно сформулировать так — «Управляй с помощью ума, веди с помощью сердца».

— Я как раз думал о том, что означают эти слова.

— Этот ритуал касается прежде всего взаимоотношений между людьми и искусства общения. Каждый истинный лидер умеет находить тесный контакт со своими сторонниками. Он совершенствует свое искусство видения картины будущего и увлекает их за собой, воздействуя на их воображение и побуждая к активным действиям. Раскрывая таланты и способности своих людей, такой руководитель умеет найти ключ к сердцу каждого работника и завоевывает приверженность и уважение своих сотрудников. Проще говоря, *улучшая взаимоотношения с людьми, ты укрепляешь свое лидерство.*

— Но так ли уж важно уметь поддерживать взаимоотношения с людьми? Я знаю десятки

руководителей, которым абсолютно все равно, как складываются их отношения с подчиненными. Свою задачу они понимают предельно просто: добывать прибыль для своих акционеров. Все остальное не имеет значения.

— Эти так называемые руководители не являются истинными лидерами. Между этими понятиями лежит пропасть. Перспективный лидер — это не тот, кто изо всех сил старается выжать из компании как можно больше да побыстрее, чтобы подготовить для себя плацдарм для отступления и удалиться куда-нибудь на Багамы, оставив после себя неразбериху и хаос. И хотя для истинного руководителя быстрые прибыли тоже важны, он постоянно думает о долгосрочной перспективе. Он понимает, что крупных прибылей достигнет тот, кто, не щадя сил, старается полнее раскрыть способности и потенциал своих работников, чтобы создать эффективную систему производственных связей и управления, что станут основой для дальнейшего развития компании. А руководители, о которых ты только что сказал, напоминают спринтеров, вышедших на марафонскую дистанцию. Они несутся изо всех сил первую милю, но на всю дистанцию их уже не хватает. В конце концов такие люди становятся самыми большими неудачниками.

Ты знаешь, Питер, прийти на фирму и добиваться прибылей, выжимая все соки из своих рабочих, может любой. Но очень скоро люди устанут, а оборудование и станки изнасятся, поскольку никто как следует не заботится ни о тех, ни о других. Запомни: на ночь куры возвращаются туда, где им приготовлен насест. Ты не можешь обойти естественные законы жизни.

— Я понял, Джулиан. А как мне использовать на практике твой Второй ритуал?

— Я как раз собирался показать тебе это, — ответил он, взглянув на пожилую пару, расположившуюся на пикник в тени дерева: мужчина и женщина смеялись, как школьники, наслаждаясь обществом друг друга.

— Видишь эту пару? Я уже в течение нескольких недель наблюдаю за ними. Иногда я вижу, как они кормят уток вон в том пруду. Иногда они катаются по парку на велосипедах. Однажды, лежа в траве, я даже подслушал их разговор друг с другом, — признался Джулиан с некоторой неловкостью. — И вот что я тебе скажу: это прекрасная пара.

— Интересно, как давно они женаты? Видя их заботу друг о друге можно сказать, что это парочка молодоженов.

— Судя по тому, что мне удалось подслушать, — они вместе уже сорок три года, — ответил Джулиан. — На прошлой неделе они отмечали в этом сквере свою очередную годовщину. Вместе с компанией друзей они лакомились здесь огромным тортом. Вон там они праздновали, — сказал Джулиан, указав на расположенные невдалеке пять столиков.

— Сорок три года...

— Нетрудно догадаться, как им удалось сохранить свой союз в течение стольких лет, — сказал Джулиан, снимая темные очки и вытирая пот с лица. — Просто они используют те принципы, о которых рассказывал мне Йог Раман, — те же принципы лидерства, которые призваны помочь завоевать авторитет у людей и создавать в коллективе атмосферу взаимного доверия. Доверие — вот бессмертный принцип, который лежит в основе и семьи, и любой преуспевающей компании. Если твои работники не доверяют тебе, твоим менеджерам и своим сослуживцам, то к чему же им напрягаться, отдавая все силы твоей компании? Без доверия невозможна самоотдача ни в работе, ни в семейных отношениях. А без такой самоотдачи нет ни семьи, ни настоящей компании.

— Ну и что же ты видел? Что делала эта пара? — спросил я с искренним интересом.

— Всего четыре вещи, Питер: *они держат свое слово, активно слушают друг друга, всегда сопереживают друг другу и, наконец, возможно, это самое главное, — говорят друг другу*



правду.

— Ив этом секрет их прекрасных взаимоотношений?

— Йог Раман научил меня, что именно в этом секрет создания прочных взаимоотношений между *всеми* людьми. Он рассказал мне, что тому, кто хочет стать истинным лидером, способным увлекать за собой людей на достижение невиданных результатов, следует сделать эти четыре правила неотъемлемой частью своего стиля руководства. Эти основополагающие принципы плодотворных человеческих взаимоотношений помогут тебе ежедневно выполнять Второй ритуал.

— На первый взгляд, эти принципы кажутся такими простыми. И что, они действительно могут сильно повлиять на моих людей?

— Многие принципы лидерства кажутся такими простыми и очевидными, что мы не спешим претворять их в жизнь. Они лишены модного внешнего блеска, поэтому многие пренебрегают ими, предпочитая более экстравагантные и разрекламированные. Позволь спросить, Питер, тебе удастся следовать всем этим четырем принципам?

— Ох, нет!

— Давай-ка разберемся хотя бы с первым из них. Выполняешь ли ты большую часть из того, что обещаешь?

У меня уже был готов ответ на этот вопрос. Я часто нарушал данные мною обещания. Я всегда говорил своим работникам, что готов принять их в любое время. Но стоило им обратиться ко мне за помощью, как я тут же находил благовидный предлог, чтобы уклониться от встречи. Я мог сказать одной из моих ведущих специалисток, что ей действительно уже можно доверять более ответственные задания, о чем она меня сама просила. Но потом забывал проследить, как идут у нее дела. Я был гением по части нарушения обещаний.

— С каждым нарушенным тобой обещанием — не важно, было оно дано всерьез или нет, касалось ли оно чего-то важного или всего лишь какой-то мелочи — утрачивается частичка твоего характера, — прервал паузу Джулиан. — Но каждый обещанный и несделанный звонок по телефону, каждая назначенная, но отмененная тобою встреча подрывает доверие к тебе. Не уважая данного тобою слова, ты разрушаешь связи между тобою **и** людьми, которыми тебе выпала честь руководить. Как часто говорил Йог Раман: *«Каждый раз, воздерживаясь от праведного поступка, ты укрепляешь привычку поступать дурно»*.

— А что та немолодая парочка, они держат данное друг другу слово?

— Без сомнения. Когда муж говорит, что он встретит жену в полдень, скажем, вон у того лотка с хот-догами, можешь быть уверен, он будет там вовремя. Когда жена говорит, что в такой-то день она хотела бы покататься на велосипедах, можешь не сомневаться, что именно в этот день их машина подкатит на стоянку с велосипедами. Понимаешь, Питер, когда люди выполняют свои обещания, они таким образом завоевывают доверие. Жена знает, что может рассчитывать на мужа, а он знает, что может рассчитывать на нее. Это укрепляет постоянство — существенную составляющую развитых человеческих взаимоотношений. Они могут друг на друга положиться. Никогда не пренебрегай своими обещаниями. И ты удивишься результатам.

— Ты знаешь, Джулиан, ты первый, кто указал мне на связь между выполнением обещаний и человеческими отношениями. Я знаю: то, что ты говоришь, правда. Чтобы стать настоящим руководителем, к чему я стремлюсь, мне следует держать слово, данное другим, и быть человеком, на которого в самом деле можно положиться. Мне нужно завоевать авторитет и доверие своих людей. Начиная с сегодняшнего дня я буду человеком слова. Я буду держать свое слово. Я обещаю! Джулиан улыбнулся:

— Что ж, ловлю тебя на слове, дружище.

Солнце все еще припекало, когда Джулиан поднялся, предложив мне пройтись. Просто

невероятно, каким подвижным он был, несмотря на возраст. Его юношески свежее лицо светилось улыбкой. Прохаживаясь по парку, он продолжал рассуждать о Втором ритуале и о преимуществах руководства не столько разумом, сколько сердцем, что способствует обогащению человеческих взаимоотношений.

— Другим элементом, который тебе необходимо освоить, чтобы внедрить Второй ритуал в твою повседневную практику руководителя, является **активное слушание**. **Внимательно выслушивая своих работников, истинный лидер завоюет их души**. Большинство руководителей полагают, что хороший лидер тот, кто больше говорит. Им вбили в голову, что руководитель должен говорить, а подчиненный — слушать. Однако истинный лидер знает, что любой человек жаждет быть понятым. Каждый человек не только имеет право голоса, но и требует, чтобы к его голосу прислушались. Вот почему дальновидные лидеры умеют очень внимательно слушать. Как ни парадоксально, именно это делает их прекрасными собеседниками.

— Помоги мне разобраться, Джулиан. Ты хочешь сказать, что, слушая более внимательно, я смогу лучше передать свои мысли. Как такое может быть? — спросил я.

— Ты хочешь, чтобы тебе доверяли?

— Естественно.

— Ты хочешь, чтобы твой коллектив относился лояльно к тебе и к фирме?

— Конечно.

— Тогда запомни: внимательно слушая то, что говорят другие, ты оказываешь им знак уважения. Ты показываешь, что ценишь своих сотрудников и веришь в них. Я хочу сказать, что ты должен продемонстрировать им свое *сопереживание*. Взгляни на вещи их глазами. Постарайся *влезть в шкуру* своего собеседника. Проникни в его истинные мысли. Только так ты сможешь понять своих сотрудников, а они смогут почувствовать, что их понимают. А человек, который чувствует, что его понимают, будет внимательно слушать, когда настанет твой черед говорить. Не забывай, Питер: самое ценное, что ты можешь подарить человеку, — это 100 % твоего внимания. *Умение внимательно слушать — редкий дар*.

— Мне уже ясно, что я не силен в этом искусстве, — перебил я. — Чем больше задумываюсь об этом, тем лучше понимаю, что моя манера слушать скорее всего отталкивает от меня людей. Игнорируя их слова и мысли, я, фактически, даю им понять, что они мне безразличны, как безразлично то, о чем они говорят. Теперь это для меня очевидно. И, конечно же, это одна из глубинных причин низкого морального духа и недостатка доверия во взаимоотношениях в нашей компании. Никогда бы не подумал, что уметь слушать — это так важно.

— Да, это так, — мягко заметил Джулиан. — Давай-ка проверим, насколько у тебя развиты эти способности.

— А стоит ли?

— Я ведь уже говорил, Питер, переменам предшествует осознание. Для того чтобы совершенствовать свои навыки руководителя, ты должен точно знать, какие именно из этих навыков нуждаются в совершенствовании. *Недостаток, о котором ты не знаешь, нельзя превратить в достоинство*. Поэтому отвечай, часто ли ты перебиваешь других?

— Есть такой грех!

— Бывает ли, что ты заканчиваешь фразы за своего собеседника?

— Иногда, — соврал я.

— Готовишь ли ты про себя ответ, пока твой собеседник говорит?

— Возможно, — сказал я уклончиво.

— Ну, теперь мы оба знаем, что тебе нужно пройти очень серьезный курс по искусству

слушания. Если ты действительно хочешь усвоить Второй ритуал и завоевать сердца людей, то перестань слушать только лишь для того, чтобы ответить. *Ты должен слушать, чтобы понять.*

— Да... Какой могучий способ убеждения, Джулиан. Но позволь спросить тебя, если эффективное слушание входит в число важнейших элементов лидерства, почему же столь немногие пользуются им?

— Отличный вопрос. Первая причина в том, что человеку свойственно ориентироваться на *зрение*. Восемьдесят три процента сенсорных ощущений мы получаем посредством зрения и поэтому часто пренебрегаем тем, что слышим. Приведу пример. Тебя пригласили на прием. Сразу же по прибытии тебя знакомят с одним из присутствующих. Вы начинаете беседу, а по прошествии нескольких минут ты обнаруживаешь, что забыл кое-что.

— Предложить ему выпить? — шутливо спросил я.

— Нет, его имя.

— Это со мной происходит постоянно.

— И не только с тобой. Более девяноста процентов деловых людей забывают имя человека, с которым их познакомил, в течение восьми секунд. Причина тут в том, что, как только мы встретились с чем-то новым, наш мозг начинает обрабатывать визуальную и тактильную информацию: выражение лица, силу рукопожатия, внешность. При этом имя ускользает от нашего внимания. Поэтому нам нужно уделять больше внимания тому, что мы слышим, — продолжал Джулиан. — Вторая причина, по которой большинство руководителей не являются образцовыми слушателями, состоит в том, что человек способен воспринимать примерно пятьсот слов в минуту. Говорим же мы значительно медленнее — от 100 до 125 слов в минуту. При такой недозагрузке наше сознание начинает отвлекаться.

— Интересно. Честно признаюсь, я и сам чувствую, что уношусь куда-то в своем сознании, когда мне приходится выслушивать других. Если я на совещании, то вместо того, чтобы слушать выступающего, я перебираю в уме всякие срочные дела, которые мне необходимо сделать. Даже беседуя с кем-либо один на один, я вдруг начинаю думать о чем-то своем. Может, посоветуешь, как мне научиться сосредоточивать внимание на том, о чем говорят другие?

— Для формирования привычки активного слушания потребуется немного времени и тренировки, но, поверь мне, это того стоит. Не так давно я где-то прочитал, что, слушая, можно даже укрепить свое здоровье путем снижения кровяного давления, нормализации сердечного ритма и обретения внутреннего спокойствия. И при этом, говоря языком Йога Рамана, ты должен стремиться стать *активным слушателем*. Я понимаю, что это звучит отчасти противоречиво, но на самом деле противоречия нет.

Стань же великим слушателем, всей душой предайся пониманию других. А что до способов, могу предложить тебе два простых приема. Во-первых, научись задавать своим сотрудникам серьезные вопросы, которые предполагают развернутые ответы. А затем внимательно и вдумчиво выслушивай их. Руководителю одной преуспевающей компании пришла в голову одна простая, но эффективная идея, как усовершенствовать этот процесс. Он собрал сотрудников из различных подразделений фирмы и попросил их представить конкретные и подробные предложения о том, как улучшить работу компании. Это начинание привело к двум положительным результатам. Во-первых, сотрудники почувствовали, что к ним прислушиваются, а это еще больше укрепило моральную атмосферу и доверие в коллективе. Во-вторых, администрация получила бесплатные рекомендации по усовершенствованию работы не от посторонних экспертов, а именно от тех людей, которые лучше всего знакомы с положением дел на фирме. Затем руководство отобрало лучшие предложения и с помощью научных методов проанализировало их потенциальную эффективность с использованием таких параметров, как доходы от продаж, отзывы клиентов и качественные показатели. Прислушиваясь к своим

сотрудникам, фирма стала лидером в своем секторе рынка.

— Хорошо. Это мне понятно, — ответил я. — А не мог бы ты подробнее рассказать об этих самых вопросах, требующих «развернутых ответов»?

— Примером «открытого» вопроса может быть такой: «Чем я могу помочь тебе лучше выполнить твою работу?» Этот вопрос предполагает совсем не такой ответ, как «закрытый» вопрос, к примеру: «Станешь ли ты работать лучше, если я куплю тебе новый компьютер?» Теперь ты и сам можешь выстроить целый ряд подобных вопросов, которые я называю «головоломками». Они заставляют людей раскрыться и вступить с тобой в контакт.

— Приведи мне примеры таких вопросов.

— «Что было вашим самым большим достижением в работе?», «Какой вид работы вам больше всего нравится выполнять?», «Какие три изменения нужно произвести, чтобы улучшить работу компании?», «Что поднимает вам настроение?», «Что бы вы сделали, если бы стали руководителем компании?» Можешь воспользоваться этими вопросами, но я бы хотел, чтобы ты немного подумал и составил свои собственные. Важно, чтобы ты сам научился ставить хорошие вопросы. Ну а если ты думаешь, что я предлагаю тебе превратиться просто в статиста, то вспомни, что *беседой руководит тот, кто задает вопросы.*

— Правда?

— Правда. Второй прием, который я мог бы тебе порекомендовать для развития навыков активного слушания, — это кратко подытожить и повторить своими словами услышанное тобой. Поступая так, ты убедишься, что правильно понял сказанное собеседником, а тот, в свою очередь, будет удовлетворен тем, что его поняли.

— А как подводить итоги и повторять своими словами услышанное? Можешь объяснить конкретнее?

— Подбери для себя выражения вроде «Если я вас правильно понял, вы сказали, что...». Поверь, Питер, такого рода вопросы чудесным образом изменяют твои взаимоотношения с сотрудниками и сформируют у тебя навыки общения. Еще один действенный прием — это делать записи. Представь, о чем думает человек, когда видит, как ты достаешь блокнот и ручку и что-то набрасываешь, пока он говорит. Этот простой жест дает ему знак, что ты воспринимаешь его всерьез. Ну и наконец, *будь искренним.* Я предлагаю тебе не фокусы или приемы для того, чтобы дурачить людей. Это то, что поможет тебе установить контакт со своими сотрудниками. Но если ты будешь неискренним, люди почувствуют это, и тогда ты не добьешься от них ни доверия, ни уважения.

— Насколько я понимаю, эти пожилые люди, за которыми ты наблюдал, умеют слушать друг друга?

— Именно так. Когда говорит жена, муж очень внимательно и заинтересованно слушает. Когда же говорит муж, то жена подводит краткий итог и повторяет услышанное своими словами, показывая, что она полностью поняла его слова. Только не подумай, что я целыми днями подслушивал их личные разговоры, но я услышал достаточно, чтобы понять: эти двое в совершенстве овладели искусством слушания. То же самое предстоит сделать и тебе.

— Хорошо. Меня подкупила эта твоя идея. Как и другие принципы лидерства, о которых ты мне говорил, она кажется очень разумной. Значит, если я тебя правильно понял, Второй ритуал требует вести сердцем, выполнять обещания и держать слово, а также стать активным слушателем.

Джулиан так и просиял, понимая, что я только что применил на практике его принцип «подведи итог и перескажи своими словами». Затем он хлопнул меня по плечу и сказал: «Ну пойдем, возьмем хот-дог».

— Ты все еще ешь хот-доги? — спросил я удивленно, ведь в значительной мере своим

физическим преобразованием Джулиан был обязан той здоровой диете, которой его обучили мудрецы в Гималаях.

— Это для тебя, мой друг. Ты, должно быть, проголодался, — заботливо сказал он.

Пока мы гуляли, Джулиан раскрыл мне еще одну вечную истину, касающуюся взаимоотношений между людьми, формирования атмосферы взаимного уважения, лояльности и ответственности.

— *Мудрые лидеры умеют сопереживать.* Они добры к своим людям и искренне проявляют заботу по отношению к ним. Кроме всего прочего, человеку чрезвычайно важно знать, что о нем заботятся. Как сказал психолог Уильям Джеймс из Гарварда, «Глубинным свойством человеческой природы является страстное желание быть понятым». И не важно кто вы, студент или простой работяга, — каждый человек на земле очень хочет, чтобы к нему относились хорошо. Истинный лидер знает об этом качестве и удовлетворяет эту потребность, стараясь всегда сопереживать человеку.

— А что, собственно, означает — «всегда сопереживать»?

— Это значит, что, выполняя свою работу, ты не перестаешь проявлять человеколюбие. Это значит, что ты выказываешь по отношению к людям вежливость, заботу и уважение — и делаешь это постоянно. А вежливость чрезвычайно важна в деловом мире. Питер Друкер\* однажды заметил, что «обходительность — это что-то вроде смазки, позволяющей механизму фирмы хорошо работать». Поэтому будь вежлив и внимателен к людям. Относись к ним с уважением и заботой. Это прекрасно выразил Гете: «Относись к людям так, как будто они уже стали такими, какими им надлежит стать, и помогай им стать такими, какими они могут стать». Это и есть, мой друг, один из важнейших секретов успехов лидера.

— Но скажи, пожалуйста, Джулиан, постоянно проявляя доброту к людям, не буду ли я выглядеть мягкотелым? Я всегда полагал, что хороший руководитель — это жесткий руководитель.

Ничего не говоря в ответ, Джулиан купил мне хот-дог и стал наблюдать за тем, как я украшаю его толстым слоем горчицы с приправой. Я чувствовал, что он понимает важность моего вопроса и поэтому тщательно обдумывает свой ответ.

— Настоящий лидер сочетает в себе человеколюбие с бесстрашием, — последовал ответ. — К сожалению, очень часто мы встречаем руководителей ненастоящих.

— Что ты имеешь в виду? — спросил я.

— Многие из них исповедуют ту же мысль, которую сейчас высказал ты. Им всегда говорили, что способный руководитель должен быть жестким и властным. Поскольку должностные инструкции не обязывают их быть хорошими людьми, то они решили, что доброта им ни к чему. И хотя в большинстве своем это порядочные люди, они вынуждены скрывать свою истинную природу и действовать жестко, распространяя атмосферу страха по всей фирме. Самое печальное, что диктаторский стиль руководства приводит лишь к двум результатам: люди начинают либо бояться, либо протестовать. В любом случае, такую компанию быстро обгонят конкуренты. Флоренс Найтингейл писала: «Сколь немногого можно достичь в атмосфере страха».

Джулиан остановился, а затем продолжил:

— Я не хочу сказать, что прозорливый лидер не должен быть сильным. Там, где того требуют обстоятельства, приходится быть даже жестким. В сущности, истинный лидер является сильнейшим из руководителей, поскольку ему требуется большое мужество, чтобы сохранять верность своему видению будущего и всегда делать то, что он считает правильным. Но такой руководитель никогда не пренебрегает интересами других людей. Несмотря на всю свою занятость, он всегда найдет время, чтобы проявить истинную заботу и участие. Он не боится

показать, что он тоже человек. Знаешь, Питер, если ты по-настоящему стремишься вывести «Глобальные Технологии» на мировой уровень, то мне бы очень хотелось, чтобы ты навсегда выбросил из головы все эти новомодные выдумки о менеджменте, которыми пестрят деловые журналы, и сосредоточился на вечных принципах лидерства. Один из них гласит, что больше всего людям хочется такого руководителя, который бы ценил их и заботился о них. Им нужен руководитель, способный указать им убедительную и достойную цель, которая сделала бы их повседневный труд осмысленным. А самое важное — люди хотят иметь в руководителях *доброта человека*.

— Но что означает на практике — «постоянно соперничать»?

— А ты взгляни на этих двух голубков, — сказал Джулиан, указывая мне на пожилых супругов (в это время муж как раз потянулся к корзинке и достал оттуда широкополую соломенную шляпку, чтобы защитить свою жену от жаркого солнца). — Этот человек все время делает то, что Йог Раман называл *малыми знаками внимания*. Он постоянно ищет возможность показать своей жене, что заботится о ней. Иногда он держит над ней зонтик, иногда предлагает ей прохладительный напиток. Пару недель назад, когда пошел сильный ливень, я видел, как он переносил ее на руках через большую лужу.

— Так что ты предлагаешь, Джулиан? Не хочешь же ты сказать, что мне нужно бегать за прохладительными напитками для сотрудников или переносить их через большую лужу, которая всегда появляется после дождя на нашей автостоянке? — нахально съязвил я.

— Конечно, нет. Ты же меня хорошо знаешь. Даже будучи энергичным и напористым адвокатом, я всегда оставался реалистом. Я хочу сказать, что ты должен сделать так, чтобы атмосфера «малых знаков внимания» распространилась на всю твою фирму. И в этом ты сам должен подать пример остальным. Своими поступками лидер показывает, тем, кого он ведет, какое поведение он считает приемлемым. Проявляй заботу о людях в мелочах.

— Например?

— Например, пошли записку с благодарностью сотруднику, который хорошо справился с поручением. Один управляющий, с которым я был лично знаком, собственноручно писал поздравления на рождественских открытках десяти тысячам своих сотрудников. Начинал он в январе, хотя бы по несколько открыток в день, чтобы успеть их все подписать к следующему декабрю. Это занимало считанные минуты в течение его рабочего дня. Но, думаю, ты представляешь, как это влияло на его сотрудников. А еще можно самому отвечать на телефонные звонки, как это делал Сэм Уолтон. Почему бы, проходя по коридору, тебе не поговорить с людьми, искренне интересуясь у них, как обстоят дела в семье? Руководитель компании «Ксерокс» Пол Аллер (Paul Allaire) фотографировался вместе с отличившимися сотрудниками фирмы и посылал им памятную фотографию в знак признательности за их хорошую работу. Такие мелкие знаки внимания очень важны, они показывают людям, что ты искренне думаешь о них. Мудро сказал Альберт Эйнштейн: «Вновь и вновь убеждаюсь, как много я взял для своего внутреннего развития и для своей работы от труда моих соратников и как много мне нужно воздать за то, что я от них получил».

— Согласен, Джулиан. Конечно, у меня хватает забот, однако я мог бы делать хотя бы некоторые из этих вещей, чтобы улучшить свои взаимоотношения с подчиненными. Так ты говоришь, что мелкие знаки внимания могут привести к большим делам?

— Совершенно верно. В 1963 году метеоролог Эдвард Лоренц сформулировал простое положение: взмах крыльев бабочки в Сингапуре может привести к урагану в Северной Каролине. К удивлению своих коллег во всем мире, он доказал, что это возможно, тем самым опровергнув ранее господствующее представление, что в огромной машине мироздания причины по своему масштабу должны быть соизмеримы с последствиями. Эта теория Лоренца

получила известность как «эффект бабочки» и служит нам напоминанием о том естественном законе, что малые дела могут иметь большие последствия. Точно так же и с мелкими знаками внимания, Питер. Личный звонок по телефону по случаю рождения ребенка или встреча с сотрудником, испытывающим какие-то проблемы, могут решительно изменить представления людей о тебе. Запомни: рукопожатие нельзя передать по факсу.

— Ты упоминал еще и четвертый элемент, который позволит мне по-настоящему овладеть Вторым ритуалом, чтобы научиться *вести сердцем*. Что же это за элемент?

— Наряду с выполнением обещаний, активным слушанием и постоянным сопереживанием еще один основополагающий элемент человеческих взаимоотношений и искусства общения — это **умение говорить правду**. Выдающиеся лидеры — те, кому удалось завоевать умы и сердца своих сторонников, — это открытые, честные люди. Они, по существу, *фанатично честны* и, всегда оставаясь такими, добиваются доверия окружающих. Они делятся с окружающими информацией и считают важным, чтобы сотрудники были осведомлены о реальном положении вещей. Они понимают, что в долговременной перспективе их успешная карьера руководителя зависит от того, насколько правдиво и широко они *будут* делиться информацией при любых обстоятельствах.

— А что ты имеешь в виду, когда говоришь о лучших лидерах, что они «открытые»?

— Чтобы по-настоящему завоевать поддержку людей и их глубокую приверженность твоему видению будущего, ты должен передать им как можно больше ключевых сведений. Чем лучше они будут осведомлены о твоих действиях, тем большим будет их вклад в твое дело. Здесь действуют те же законы, что и для активного слушания. Открытость и желание довести свои идеи до сознания людей — это знак уважения к ним. Стараясь оперативно и точно информировать своих людей обо всем, что может повлиять на их судьбы, ты покажешь, насколько они важны для тебя. А оставаясь *открытым для общения*, ты заслужишь уважение своих сотрудников. И тогда они ни за что не захотят видеть на твоём месте кого-либо другого. Вот тут-то и начнут происходить чудеса.

— О чем ты?

— По убеждению Йога Рамана, настоящий лидер достигает высшего уровня взаимоотношений с людьми, когда они настолько доверяют ему, что готовы идти почти на все, лишь бы только не подвести его. И когда это происходит, для компании уже нет ничего невозможного.

Я понимал, что мне еще очень далеко до образцового лидера, о котором говорил Джулиан. Я принадлежал к тому типу руководителей, которые считают, что чем меньше знают сотрудники о делах фирмы, тем лучше. И я не давал им никакой информации, кроме той, что была необходима для выполнения их непосредственной работы. Но Джулиан был прав. Ведь хорошо информированные сотрудники могут лучше понять мотивы моих решений. Осведомленность в делах фирмы укрепляла бы их веру в меня, поскольку тогда они могли бы лучше понять те обстоятельства, в которых мне приходится действовать. И, безусловно, тогда мои сотрудники ощущали бы большую сопричастность делам компании. То, что говорил мне Джулиан, было не просто справедливо, это было очень своевременно и полезно.

— Быть открытым и правдивым означает также не упускать из виду все мелкие повседневные неурядицы, не давая им превратиться в серьезные проблемы, — добавил Джулиан.

— Я опять тебя не понимаю.

— Приведу пример. Из одной компании ушел руководитель подразделения, и среди персонала поползли слухи, что его *вынудили* уйти. Многие сотрудники стали опасаться за свои рабочие места. К счастью, президент компании был мудрым руководителем: осознавая необходимость быть честным и открытым, он немедленно созвал общее собрание, чтобы

объяснить причины происшедшего. Оказалось, что тот руководитель был принят на работу временно, чтобы помочь поднять производительность и эффективность вверенного ему подразделения. Поскольку он справился со своей задачей и подразделение снова заработало нормально, президент компании решил не продлевать его контракт. И хотя этот руководитель был несколько разочарован решением администрации, он с самого начала знал, что его приглашают на определенный срок, и ушел без каких-либо претензий. Оставаясь искренним со своими сотрудниками и держа их в курсе событий, президент смог обратить негативное развитие событий в позитивное.

— Как это?

— Он помог своим людям увидеть эту ситуацию в лучшем свете. Президент компании объяснил, что такое развитие событий следует приветствовать, поскольку некогда отстававшее подразделение перестало нуждаться в посторонней помощи. Благодаря своей честной позиции, президент продемонстрировал своим сотрудникам более привлекательную картину и справился с проблемой в самом зародыше.

Не позволяй трудностям разрастаться. Разъясняй причины принимаемых тобою решений и оставайся открытым для людей. Проблемы не будут накапливаться, а для недоразумений не останется места. В этом и состоит умение вести за собой, мой друг. А теперь, если не возражаешь, я пойду. Мне нужно еще кое-что сделать. Благодарю за прилежание на сегодняшнем уроке.

— Куда же ты?

— Иду посмотреть на звезды, — последовал загадочный ответ.

— Что ты хочешь этим сказать?

— Я расскажу тебе об этом попозже, когда ты будешь готов. Мне нужно бежать.

Что связывало Джулиана со звездами? Когда мы встречались в клубе, я помню, как он, глядя на одну звезду, бормотал что-то про себя. А сейчас он оставлял меня, видимо, чтобы заняться чем-то подобным. Сказать откровенно, все это выглядело несколько странно, особенно для Джулиана. Ведь в прошлом он был суперзвездой делового мира. Он был лучшим студентом юридического факультета в Гарварде, а затем стал одним из самых блестящих адвокатов в стране. А теперь он расхаживает в монашеском облачении и считает звезды. Я никогда не мог понять Джулиана. Наверное, в этом и была часть его очарования.

— Постой, Джулиан, — попросил я с беспокойством. — Разве ты не дашь мне очередную пластинку из паззла? И когда мы увидимся в следующий раз? Ты ведь не уйдешь просто так? Я очень хочу овладеть всеми принципами лидерства Йога Рамана. Они уже начинают творить чудеса в «Глобальных Технологиях».

— Вот, возьми это, — сказал он, вручая мне билет в боковую ложу на баскетбольный матч с участием «Воздушных Прыгунов», нашей местной профессиональной команды.

— Не понимаю, Джулиан, зачем это?

— Встретимся на матче. Там я покажу тебе нечто особенное. Кроме того, у меня будет возможность угостить тебя еще одним хот-догом. Тот, который я купил тебе, ты просто проглотил. Хорошо, хоть мои пальцы остались целы! — пошутил он.

С этими словами он удалился. Я направился к своей машине, которую оставил на противоположной стороне сквера. Джулиан подарил мне так много идей по улучшению дел в моей компании, что я был просто переполнен ими. Мне не терпелось поскорее применить на практике элементы Второго ритуала. Я уходил исполненным надежд и был глубоко благодарен этому мудрому человеку, который возвратился, чтобы передать мне свои знания. Подходя к машине, я заметил что-то на ветровом стекле.

«Еще одна штрафная квитанция за парковку в неполюженном месте? О нет, у меня уже их

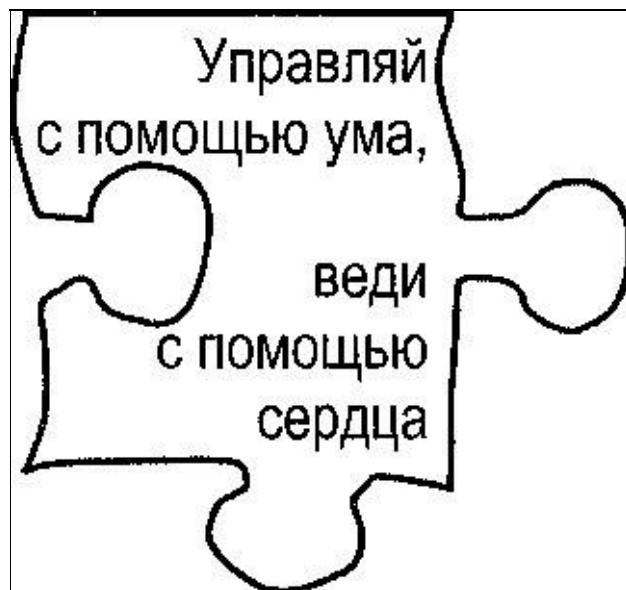


три за эту неделю!» — подумал я. Но скоро я понял, что это была не квитанция. В руках у меня оказался конверт с элегантным тиснением «Дж. М.». Такими персональными конвертами издавна пользовался Джулиан. Я схватил конверт и заглянул внутрь, теряясь в догадках, какой еще сюрприз приготовил он для меня. И предчувствие меня не обмануло.

Как я и ожидал, в конверте была третья пластинка из паззла. Как и раньше, на ней были выгравированы какие-то слова. Теперь я уже знал, что это название Третьего ритуала системы лидерства. Слова были такие: *Ритуал 3: Всегда вознаграждай, не забывай о признании.*

## Глава 6 • Краткое изложение идей Джулиана

### Ритуал



### Содержание

Ритуал человеческих взаимоотношений

### Мудрость

- Каждый руководитель с перспективным видением устанавливает тесный контакт со своими подчиненными

- Одна из глубинных потребностей человека — чтобы о нем заботились и чтобы его понимали

- Будь внимателен к людям, относись к ним с уважением и добротой

### Приемы

- Держать слово и выполнять обещания

- Активно слушать

- Всегда сопереживать

- Всегда говорить правду

### Ключевая цитата

*Каждый истинный лидер умеет находить тесный контакт со своими сторонниками. Он совершенствует свое искусство видения картины будущего и увлекает их за собой, воздействуя на их воображение и побуждая к активным действиям. Раскрывая таланты и способности своих людей, такой лидер умеет найти ключ к сердцу каждого работника и завоевывает приверженность и уважение своих сотрудников. **Развивая взаимоотношения с людьми, ты укрепляешь свое лидерство.***

Ритуал 3



***Всегда вознаграждай, не забывая о признании***

Глава седьмая



**Ритуал командного единства**

*Иди к людям,  
Живи среди них.  
Учись у них.  
Люби их.  
Начни с того, что им известно,  
Строй из того, что у них есть.  
Но при лучших лидерах,  
Когда задачи решены  
И работа сделана,  
Люди скажут:  
«Мы сделали это сами».*

Древнее восточное изречение

Мой дед говорил мне, что не случайно у нас два уха и всего лишь один рот. Это для того, чтобы слушать в два раза больше, чем мы говорим. Так вот, впервые за всю свою профессиональную жизнь я начал воплощать этот урок на деле. Дни, что прошли после нашей с Джулианом встречи в парке, принесли с собой такие перемены, которые кроме как чудесными и не назовешь. Я знал, что уроки, которые он мне преподавал, прошли проверку временем и были уже по самой своей природе действенными, но я не мог вообразить, какое воздействие они окажут на моих сотрудников.

И хотя я еще не вполне освоил Второй ритуал, я прилагал для этого максимум усилий. Я внедрил в свою работу практику «открытых дверей» и неукоснительно придерживался ее. Я старался выполнять каждое свое обещание или намерение. Я больше не перебивал своих собеседников и стал «активным слушателем», как советовал мне Джулиан. Я стал использовать

любую возможность, чтобы проявлять «мелкие знаки внимания», — приглашал на ланч толковых менеджеров или просто старался ободрить добрым словом кого-то из наиболее старательных работников. Я стал применять уроки честности и открытости, превратив их в ключевые элементы своей повседневной практики руководителя: я обходил участки, чтобы донести важную информацию до тех, кого она касалась. И перемены не заставили себя ждать.

Я знал, что должно пройти какое-то время, прежде чем воздействие этого ритуала проявится полностью. Но даже за эти несколько недель со дня нашей последней встречи с Джулианом сотрудники «Глобальных Технологий» убедились, что на фирме происходит что-то значительное и что они являются главными участниками этих событий.

В скором времени ко мне обратились наши программисты. Они выступили с предложениями по повышению производительности и развитию новых направлений деятельности фирмы. После того как я поделился с членами администрации своими взглядами на проблему усовершенствования взаимоотношений в коллективе, они разработали и стали внедрять на фирме программу мероприятий под названием «Правда — прежде всего». Администрация заверила работников служб и участков в том, что их теперь будут обязательно держать в курсе всех событий.

«Глобальные Технологии» стали превращаться в компанию нового типа. Люди стали приступать к работе раньше обычного, задерживаясь допоздна. Из обрывков разговоров, из того, как люди начали относиться друг к другу, я чувствовал, что они стали искренне переживать за дело. Как руководителя, меня это очень радовало.

И наконец настал вечер нашей новой встречи с Джулианом. Когда я приехал на стадион, ко мне подошел служитель. Посмотрев на мой билет, он улыбнулся и сказал: «Добро пожаловать, сэр. Позвольте мне проводить вас на трибуны. У вас прекрасное место».

Устроившись, я заметил, что все места в нашем ряду были заняты, кроме соседнего. «Наверное, это место Джулиана», — решил я. Но где же он сам? Через пять минут уже должна была начинаться игра, а Джулиан все не появлялся. Я уже начинал волноваться. Опаздывать было не в его правилах. Он был из тех людей, кто твердо следует своим убеждениям. А я знал, что Джулиан не хотел бы заставить меня ждать, особенно после того, как в ходе последних двух наших встреч он возбудил мой интерес к познанию мудрости лидерства.

И вдруг, за две минуты до начала матча, в противоположном конце арены я увидел престранное зрелище: сквозь толпу быстро пробирался человек, державший в одной руке подзорную трубу, а в другой два хот-дога, при этом горчица с хот-дога капала на его алую накидку. Когда он увидел меня, то закричал так громко, что все обратили на нас внимание:

— Эй, Питер, держи место! Нам, монахам, не так уж часто приходится посещать такие зрелища!

Это прибыл Джулиан. Сев рядом, он бережно уложил подзорную трубу под сиденье и вручил мне хот-доги:

— Это для тебя. Знаю, ты их любишь. Продавец сказал, что эти — самые вкусные, что у него были! Извини за опоздание. Я засмотрелся на звезды и не заметил, как прошло время. Ты знаешь, я действительно увлекся.

— Я так и понял. И что интересного там, на небе?

— Придет время — и я тебе покажу. А сейчас рекомендую заняться хот-догом, пока он не остыл. Как ты думаешь, наши выигранут сегодня? — спросил он меня, явно переводя разговор на другую тему.

— Хотелось бы. Это самая длительная беспроигрышная серия за всю их историю. Надеюсь, сегодняшней матч закончится очередной победой.

Когда игра началась, Джулиан нагнулся ко мне и спросил:

— Тебе интересно, почему я предложил встретиться именно здесь?

— Отчасти, — схитрил я.

— Я просто подумал, что, наблюдая за матчем, ты больше узнаешь о лидерстве. Видишь, главный тренер, вон там, — сказал он, указывая на высокого лысого человека, одетого в изысканный темно-синий костюм в полосочку, такие костюмы любил когда-то носить сам Джулиан.

— Вижу.

— Он воплощает философию лидерства, к которой я тебя хочу приобщить. Заметь, Питер, хоть он и лидер команды, он не диктует игрокам каждое их движение. Вместо этого он поддерживает, направляет и подбадривает игроков, раскрывая их силы. *Великие лидеры — это великие учителя.* Это именно то, что тебе нужно. Представь себя тренером, вдохновляющим команду на осуществление своего видения будущего. Сплоти ее вокруг убедительной и достойной цели. Могу поспорить, ты не знаешь, откуда происходит слово «coach»<sup>\*</sup>.

— Так и есть, я этого не знал.

— И еще: хороший тренер поддерживает в своей команде дух и волю к победе, находит эффективные стимулы к достижению успеха. Такой тренер умеет придавать игрокам силы, развивать их способности и вооружать команду тактическими приемами, ведущими к победе. Он отдает команде все свои лучшие качества, знания и опыт. Он требует, чтобы игроки работали на пределе своих возможностей, и учит, как это делать. В наши дни, когда так много фирм страдают от низкого морального духа в коллективе, лидеры должны стать искусными тренерами, чтобы принести победу своей команде.

— Как же мне стать таким тренером и где тот стимул, который приведет нас к победе?

— Я уж думал, ты не спросишь, — ответил Джулиан, как раз в тот момент, когда один из наших игроков забросил мяч, принесший команде сразу три очка.

Тут Джулиан подскочил на ноги и заорал во всю мощь своих легких:

— Давай, жми! Еще пару таких красавцев — и можно идти домой!

Таким я не видел Джулиана со времени его возвращения из Гималаев. На наших предыдущих встречах он казался мне спокойным и умиротворенным. Сейчас же, в возбужденной атмосфере баскетбольного матча, он кричал и хлопал, как ребенок, впервые попавший в цирк. Мне было приятно видеть счастливым этого человека, испытавшего в своей жизни столько невзгод, сколько не довелось пережить никому из моих знакомых.

— Извини, Питер. Живя среди мудрецов Сиваны, я понял, что каждый наш день — это дар. Каждый день — особенный и полон радостных открытий. Прежде, когда я был вечно спешащим, издерганным юристом, я вертелся как белка в колесе и не имел возможности наслаждаться простыми радостями жизни. В результате я лишился семьи. Лишился друзей. И в конце концов я лишился здоровья. Конечно, я заработал кучу денег, и у меня были все те игрушки, о которых другие могли только мечтать. Но я не был счастлив. Я не чувствовал себя *состоявшимся* человеком.

Поэтому сейчас, при своих немногих пожитках, я нахожу радость в тех особых моментах, которые дарит мне каждый день. В обычном я ищу необычное. Вот почему я так рад сегодня. Кто знает, придется ли мне еще когда-нибудь побывать на такой игре?

Я с удивлением слушал Джулиана. Он был так позитивно настроен, так жизнерадостен. Мне показалось, что сейчас он говорил о том, что когда-нибудь его не станет. Это было так непривычно слышать, что я сказал ему об этом.

— О, не волнуйся, Питер. Я планирую прожить еще много-много лет. Мне еще так много нужно сделать в этом мире. Я поклялся Йогу Раману и другим мудрецам, что весь остаток своей жизни посвящу распространению их взглядов на лидерство в бизнесе и в жизни. И я намерен

выполнить это обещание. Вокруг как много людей, которым нужна моя помощь. Так что мои лучшие годы еще впереди, дружище. Можешь мне поверить. Только нам всем нужно помнить: время струится, как песок сквозь пальцы, и его не вернуть. Имей же мужество любить эту жизнь и наслаждаться ею каждый день своего пути.

— Я понимаю тебя, Джулиан. До того как твои принципы лидерства стали преобразовать нашу компанию, я находился в таком напряжении, что не мог спать более двух часов в сутки. Саманта очень беспокоилась. Дети жаловались, что я вечно сержусь на них, и от этого мне становилось еще хуже. Мне казалось, что все мои труды стольких лет были напрасны. Я старался работать еще больше, но дела шли все хуже. Теперь я понимаю, что нужно сделать, чтобы вернуть моей фирме прежние силы и здоровье. Теперь я стану работать *мудрее*, наслаждаясь своим путешествием в страну лидерства.

— Хорошо. А сейчас давай вернемся к твоему вопросу о том, как стать выдающимся тренером и стимулировать своих сотрудников. Я расскажу тебе, как вдохновить людей, добиться их уважения и побудить их к осуществлению твоего видения будущего. Этот секрет можно сформулировать в четырех словах. Хочешь узнать их?

— Нет, я лучше съем еще один хот-дог, — сказал я с сарказмом. — Конечно же, я хочу знать, как мне заинтересовать сотрудников. Разве не этого хочет любой руководитель и менеджер?

— Ну тогда вот они: **всегда вознаграждай, не забывай о признании.**

— Так ведь это Третий ритуал, — воскликнул я, доставая третью пластинку от паззла.

— Да, мой друг. Третий ритуал в древней системе лидерства Йога Рамана — это *ритуал командного единства*. Все дальновидные руководители всегда вознаграждают своих сотрудников и отмечают их заслуги. Им хватает мудрости сознавать, что работник, ощущающий свою ценность, достигает превосходных результатов.

— Могу поспорить, это еще одна причина, по которой ты выбрал именно это место для нашей встречи. Ведь так, Джулиан? Теперь мне все ясно.

— Ты хороший ученик, Питер. Это твое качество мне всегда импонировало. Еще в те дни, когда мы с тобой были партнерами по гольфу, ты всегда видел игру на один ход вперед. Да, совершенно очевидно, что главный тренер использует тот же принцип, о котором я тебе говорю: если ты ценишь своих сотрудников, то и они отвечают тебе уважением. Тренер команды, как настоящий лидер, сознательно использует свой двуединый стимул: вознаграждение и признание заслуг. Вот почему его команда достигает таких успехов.

— Но с чего мне начать? Признаюсь, я и понятия не имел, что вознаграждение и признание заслуг подчиненных имеют такое огромное значение. Я всегда был настолько поглощен другими делами, что мне и в голову не приходило «чествовать сотрудников», как ты предлагаешь. Но когда-то я сам был простым менеджером. И если меня хвалили за правильное решение, то в следующий раз мне хотелось добиться чего-то большего. Печально, но должен признаться, что в нашей компании руководители не проронят ни слова, пока их люди не совершат какую-нибудь оплошность. В основном они предоставлены самим себе.

— В большинстве компаний такая же ситуация, Питер. Руководители полагают, что работающие у них сотрудники — взрослые люди и не нуждаются в «похлопывании по плечу». Менеджеры считают, что они обязаны лишь выявлять оплошности и недостатки, а затем устранять их. Они никогда не рассказывают работникам о многочисленных благодарственных письмах, приходящих на фирму от удовлетворенных клиентов. Но зато когда поступает жалоба — в ту же минуту сотрудника вызывают «на ковер». Поступая таким образом, руководители поощряют сотрудников не к тому, чтобы те направляли свою энергию на добросовестное выполнение работы, а на то, чтобы избегать оплошностей и ошибок. Такие компании никогда не

поднимутся до мирового уровня. И стоит ли после этого удивляться, что большинство людей в нашей стране ложатся спать голодными?

— Ты не прав, Джулиан. Мы живем в богатой стране.

— И тем не менее большинство людей каждый день ложатся спать голодными. Они испытывают голод признания своих достоинств, они жаждут благодарности за свои старания и усилия.

— Так что же я могу сделать, чтобы изменить положение вещей? Теперь я начинаю видеть потенциальные возможности и способности, пробивающиеся сквозь прочную броню, в которую облачились люди, защищаясь от моего руководства. Я хотел бы их освободить. Но с чего же начать?

— Начни с *поиска позитивного*.

— Что это означает?

— По твоим словам, ты и твои менеджеры постоянно выискиваете ошибки и просчеты. И единственная твоя благодарность добросовестным работникам выражается в том, что их пока еще не уволили. Думаю, этого недостаточно. Твои сотрудники заслуживают большего. Тебе следует изменить свой взгляд на вещи и организовать поиск тех людей, чья работа соответствует твоим требованиям. Стань охотником, без устали выискивающим свою добычу. А найдя ее, не жалея наград и знаков благодарности. *Помни: ты всегда получишь больше, чем отдашь.*

— Нужно ли поощрять положительные поступки немедленно?

— Прекрасный вопрос, Питер. Скажу так: это не обязательно, но чем скорее правильный поступок получит признание, тем больше шансов, что он будет повторен. Снова и снова вознаграждай сотрудников за те поступки, которые ты считаешь правильными и желательными. Когда люди свыкнутся с этой твоей системой, они станут лучше понимать, чего ты от них ожидаешь и что такое успех.

— Но разве большинству сотрудников не известно, что им следует делать? Разве им не известно, что такое успех? Мне всегда казалось, что большинство из них просто слишком ленивы, чтобы его достигнуть. Мне кажется, все, чего они хотят, — это побольше легких денег и поменьше тяжелой работы.

— Ты жестоко заблуждаешься, — услышал я категоричный ответ. — Йог Раман учил меня, что почти все люди стремятся творить добро. Каждый из нас хочет делать что-то стоящее, чтобы наша жизнь имела какой-то смысл. У всех нас есть свои надежды, мечты и чаяния, которые, даст Бог, однажды сбудутся. Но реальность такова, что кто-то постоянно сдерживает наши порывы и стремления. Нам предписывают, что надевать, когда обедать, как выполнять работу. Большинство рабочих и служащих нашей страны находятся под таким жестким контролем, что чувствуют: творчество и новаторство только повредят их карьере.

Для того чтобы начать высвобождать способности и потенциал своих сотрудников, тебе нужно поощрять такие поступки, повторение которых для тебя желательно. Ты можешь мне не поверить, но большинство работников недостаточно четко понимают, что значит работать в полную силу. И это делает их еще более скованными. Просто их руководители не удосужились дать им пример для подражания.

А потом этих работников еще и критикуют за недостаток прилежания, чем лишь усугубляют и без того сложную ситуацию.

Мне приходилось видеть много предприятий, администрация которых требовала от своих работников куда большего, чем предписывали их должностные инструкции. Истинные лидеры четко разъясняют тем, кого они ведут, каких результатов от них ожидают, а затем предоставляют им возможность самостоятельно достигать этих результатов.

— А что, если работник не достигнет желаемого результата? Он должен понести

наказание?

— А вот здесь мы подходим к еще одному важному положению. Во многих фирмах сотрудники настолько боятся совершить ошибку, что отказываются от какого-либо риска. Но без риска невозможно достичь новых результатов. Не открывая ничего нового, они обречены всю жизнь заниматься однообразной, рутинной работой. И при этом администрация лишь сыплет соль на рану, обвиняя своих работников в отсутствии творческого подхода. Да, Питер, не пойми меня превратно. Ты же знаешь, что я прагматик. Я не утверждаю, что руководители и менеджеры не должны исправлять ошибки и корректировать неправильные действия своих людей. Но за деревьями не упусти леса. Будь дальновидным, чтобы понять, что неудача неотделима от успеха. Когда кто-то из твоих сотрудников пытается что-то сделать и терпит неудачу, он при этом открывает путь к успеху. Неудачи — это своеобразные уроки. Они в конечном счете ведут нас к мудрости и процветанию. Дальновидные лидеры создают на работе обстановку терпимости к риску. Они предоставляют своим сотрудникам право на ошибку. И поступая так, они в конце концов достигают успеха.

— Здорово! Я никогда не рассматривал неудачи с такой точки зрения.

— Возможно, ты удивишься, но один из менеджеров преуспевающей Юго-Западной авиакомпании, о которой я тебе рассказывал, выступил с новаторским предложением, которое затем с треском провалилось. Так вот, в результате его повысили в должности! Он предложил новую услугу по срочной доставке грузов, которая должна была увеличить доход компании на 50 процентов. Президент компании лично одобрил эту программу и выделил значительную сумму на рекламу и организационные мероприятия. К сожалению, дело не пошло. Но служащие компании поняли, что для серьезного успеха нужно идти на значительный риск, хотя это и может время от времени приводить к неудачам. Руководство позаботилось о том, чтобы урок был хорошо усвоен. Оставив менеджера на работе, оно дало остальным сотрудникам красноречивый сигнал: творческий и инициативный подход будет приветствоваться.

— Невероятный пример, Джулиан.

— А знаешь, как поощряют сотрудника в Юго-Западной авиакомпании, если на его имя приходит благодарственное письмо от клиента?

— Хотелось бы знать.

— Письмо немедленно передают этому сотруднику с припиской от президента компании: «Вы просто молодец. Снимаю перед Вами шляпу. Желаю дальнейших успехов. Я Вас люблю».

— Замечательно. Вот только «люблю» — это, пожалуй, слишком.

— Президент «Юго-Западной» пользуется любой возможностью, чтобы сообщить своим сотрудникам, что он любит их. В данном случае слово *любовь* используется не в романтическом, сентиментальном смысле, а как знак высокой оценки людей. Хотя сам ты не обязательно должен сообщать своим сотрудникам, что ты их любишь, чтобы вдохновлять и стимулировать их. Достаточно поблагодарить за хорошую работу и простить им ошибку. Прочитую индийскую поговорку, которую часто повторял Йог Раман: «Сдержись в миг ярости — и ты избежишь ста дней печали».

— Я полагаю, что лучший способ вознаграждения за хорошую работу и отличные результаты — это деньги. Не так ли?

Ответить Джулиану не дала громкая сирена, возвещающая об окончании первого периода игры. Наша команда побеждала, болельщики громко аплодировали. Поскольку Джулиан купил места у самой площадки, нам было слышно, как главный тренер говорил игрокам: «Феноменальная игра, ребята. Все получается так, как мы готовили на тренировке. Продолжайте в том же духе — и мы в финале. Я знаю, вы две недели без отдыха и порядком вымотались, но давайте устроим болельщикам праздник».

И когда игроки уже двинулись по проходу в раздевалку, тренер добавил: «Друзья! Я горжусь вами!»

— Не это ли ответ на твой вопрос, Питер? — спросил Джулиан.

— Что?

— Тренер стимулировал свою команду?

— Определенно, да!

— Достал ли он мешок с деньгами и вручал ли банкноты каждому игроку?

— Нет, — улыбнулся я.

— А что же он делал?

— Он хвалил их. И делал это искренне. Чувствовалось, что он заботится о них и гордится их отличным выступлением.

— Вот именно. Как видишь, дружище, *похвала не требует денег*. Искренняя похвала может сдвинуть горы и перестроить всю твою фирму. И это не будет стоить тебе ни цента. Слишком многие руководители полагают, что прибавки к зарплате и премии — это единственный способ стимулировать персонал, а поскольку денег не хватает, они ничего и не делают. В то же время, вопреки общепринятому мнению, деньги — не самый мощный стимул для человека. Согласно исследованиям, простое одобрение или похвалу люди предпочитают многим другим видам поощрений.

Опрос полутора тысяч сотрудников фирм свидетельствует, что самое эффективное средство поощрения персонала — это личное одобрение. Однако только сорок два процента опрошенных получали такое поощрение за время своей деятельности. В ходе другого опроса пятьдесят восемь процентов респондентов заявили, что они редко получали благодарность за хорошо выполненную работу, хотя, по их мнению, эта форма поощрения больше всего бы их стимулировала.

— И что, простое письмо с благодарностью — это все, чего они хотят?

— Возможно, они хотят большего. И ты, как их руководитель, должен постараться выяснить это. Но вот главное правило: не поощряй людей таким способом, который был бы хорош для тебя, окажись ты на их месте. Лучше выясни, что нужно для стимула именно *им*. Подумай, что ты и твои менеджеры можете сделать, чтобы ваши сотрудники почувствовали себя героями. Спроси себя, что ты можешь сделать для своих сотрудников, каким образом поощрить их, отметить их хорошую работу, чтобы в ответ услышать удивленно-радостный возглас: «Вот это да!» Запомни эту вечную истину, Питер: *как ты относишься к своим сотрудникам, так они будут относиться к твоим клиентам*. Чем чаще твои люди будут восторженно восклицать «Вот это да!», тем скорее ты услышишь эти слова от своих заказчиков. Как я уже говорил, «отдавая, ты тут же начинаешь получать».

— Разные люди нуждаются в разных формах поощрения, — продолжал Джулиан. — Вознаграждение должно учитывать индивидуальные особенности человека. Если ты подаришь сотруднику, который много времени проводит в отрыве от семьи, путевку на Багамы, это будет, скорее всего, не лучшим решением. Тот, кто получает солидную зарплату, но работает по восемнадцать часов в сутки, предпочтет денежной премии несколько дней отдыха. Когда я еще был адвокатом, у меня в команде был молодой парень, которому нравилось, когда его отличную работу отмечали в присутствии других людей.

Как говорил Йог Раман: «Подбери ключик к людям, которыми ты руководишь, выясни, что их волнует». Выясни, что именно приносит им удовлетворение от хорошо выполненной работы. Для одного это может быть памятный подарок, для другого путевка на горнолыжный курорт. Так подыщи вознаграждение, которое пришлось бы по вкусу каждому из твоих людей. Вспоминаю, как однажды Йог Раман пришел ко мне в хижину (перед этим я провел много



времени, прилежно постигая древнюю мудрость и стараясь интегрировать ее в свою жизнь). «Ты хороший ученик, Джулиан, — сказал он ласково. — Может быть, лучший из тех, что были здесь до тебя. Ты уважаешь наши традиции и искренне стараешься постичь нашу философию. Все мы полюбили тебя. Теперь мы относимся к тебе как к члену нашей общины. И хотя у нас немного богатств, я хочу преподнести тебе скромный подарок в знак признания твоих успехов. Мне хотелось бы подарить что-то важное для тебя, поэтому я решил узнать, какой подарок обрадовал бы тебя больше всего». Знаешь, Питер, впервые в жизни мне было предложено самому выбрать вознаграждение за хорошо выполненную работу. В результате я стал заниматься еще упорнее, чтобы не разочаровать своего наставника, который так в меня верил.

— И что же ты попросил?

— Я знал, что ты задашь этот вопрос. Простую вещь. В храме, что находился в центре деревни мудрецов, была деревянная табличка, на которой Йог Раман вырезал одно изречение. Эти слова имели для меня большое значение. Часто, оставаясь в храме в одиночестве, я размышлял над их смыслом. Я попросил, чтобы Йог Раман дал и мне такую же табличку. Он с радостью исполнил это на следующий день.

— Что же это были за слова? — с интересом спросил я.

— Это было изречение великого индийского философа Патанджали. Оно навсегда врезалось в мою память, и сейчас я могу процитировать его дословно: *Когда ты вдохновлен великой целью или необычным замыслом, твои мысли избавляются от пут, твой разум не ведает преград, а власть твоего сознания распространяется повсюду. И ты обнаруживаешь, что попал в новый, великий и чудесный мир. Спящие силы, способности и задатки оживают в тебе. И вдруг ты понимаешь, что стал куда более выдающейся личностью, чем тот идеал, к которому ты когда-то стремился.*

Джулиан произнес эти слова, казалось забыв о баскетбольном матче, который только что возобновился.

— Подарив эту табличку, Йог Раман знал, что дал мне именно то вознаграждение, которое я хотел...

— ...а не то, которое ему захотелось бы выбрать, окажись он на твоём месте, — вставил я.

— Совершенно верно. Заметив сотрудника, который хорошо справляется со своей работой, дальновидный руководитель отмечает его и поощряет таким образом, как хотелось бы *этому человеку*. В результате тебе уже не нужно будет принуждать людей работать в полную силу, поскольку они уже просто не смогут работать иначе. И тогда ваша фирма превратится в компанию мирового уровня. В этом нет ничего невозможного.

— Ну хорошо. Понятно, что мне нужно показать моим сотрудникам «образцы для подражания». А значит, вместо того, чтобы выискивать и исправлять чужие ошибки, я должен обратить свое внимание на тех, кто работает хорошо. А когда найду — отмечать их и вознаграждать таким способом, который больше всего соответствовал бы их интересам. При этом я не должен скупиться на обычную похвалу. Как ты сказал, большинство ценит похвалу выше других форм поощрения, однако редко получает ее. Отныне слова «Поощряй не только деньгами» станут моей новой *мантрой* лидерства. Думаю, это понравилось бы твоим монахам. Могу я задать еще один вопрос?

— Для этого я здесь, дружище, — любезно ответил Джулиан.

— Чтобы достичь высокого уровня производительности, моим сотрудникам нужно много работать. В то же время, как я понимаю, вознаграждение и признание должны быть немедленными. Нужно ли мне ждать того момента, когда их навыки и отношение к работе улучшатся?

— Прекрасный вопрос. Ты и вправду стараешься докопаться до самых глубин тех истин,

которые я тебе преподаю. Ценю! Если ты станешь ждать, пока работа выйдет на уровень совершенства, на это уйдет много времени, а возможно — и вся жизнь.

— Так что же делать?

— А вот что: *поощрять и хвалить за стремление, а вознаграждать — за результаты*. Ищи хорошие поступки, а не совершенство, и пусть твои люди ощутят радость от того, что становятся лучше. Таким образом ты поможешь им реализовать себя. Постепенно становясь все лучше и лучше, они смогут достичь максимального результата.

— Как и наша баскетбольная команда сегодня, — сказал я, указывая на игроков, которые, проведя стремительную контратаку через все поле, заработали еще два очка. — Припоминаю их первое выступление. Ну и волновались же они тогда. А кажется, это было совсем недавно.

— Многие из тех игроков уже стали суперзвездами. А главный тренер умел замечать и поощрять их успехи. И вот теперь — взгляни на них. Просто невероятно! — с этими словами Джулиан снова подскочил.

Он вскидывал кулаки, кричал слова поддержки игрокам, каждого из которых он знал по именам. Я не думал, что Джулиан такой азартный болельщик. Его эмоции захлестнули и меня.

— Джулиан, у меня к тебе еще несколько вопросов.

— Выкладывай, — сказал он, снова усаживаясь на место под изумленные взоры зрителей, которым выпало «счастье» оказаться нашими соседями.

— Ты знаешь, я не очень-то себе представляю, что собственно я должен сказать, какие слова подобрать для похвалы. Ведь я никогда этого не делал. Конечно, я могу придумать что-нибудь вроде «отличная работа» или «так держать», но, может быть, ты мне поможешь?

— Хвалить — это целое искусство. Чтобы овладеть им, нужны теоретические знания и практический навык. Это необходимо каждому руководителю. Для начала запомни основные правила: похвала должна быть адресована конкретному человеку, она должна быть немедленной, публичной, искренней. Обязательно называй имя сотрудника, которого ты поощряешь. Ничто на свете так не ласкает слух человека, как звучание его имени. Да, и еще. Не попадись в ловушку, в которую попадают многие менеджеры, когда хвалят кого-то.

— А именно?

— *Не перехваливай*. Похвала нужна, но, раздавая ее направо и налево, ты обесцениваешь ее так же, как обесценивается избыток денежных знаков.

— А что бы ты еще рекомендовал для стимулирования персонала?

— Пожалуйста. Назову тебе лучшие из тех приемов, которые не требуют больших затрат. Приколи благодарственную открытку на дверь кабинета своего сотрудника, оплати ему месячную парковку, оформи годовую подписку на журнал по его выбору, — все это простые, но проверенные приемы вознаграждения сотрудников за хорошую работу. Приглашая сотрудника на совещание вместо его руководителя, рассылая поздравления с днем рождения, общаясь с работниками в неформальной обстановке, ты создаешь стимулы и демонстрируешь, что искренне интересуешься делами коллектива. Недавно мне попалась статья об одной женщине-руководителе, которая придумала следующее: она собрала у себя в шкафу книги, магнитофонные записи и видеокассеты — пособия по стимулированию труда — и назвала этот шкаф своей «сокровищницей».

Когда она хотела поощрить кого-то из своих сотрудников, она подводила его к этой «сокровищнице» и при всех предлагала выбрать то, что ему понравится. Мне эта идея пришла по душе, потому что здесь не только поощрялась хорошая работа, но и развивалось мышление сотрудников путем приобщения их к новым идеям, что, в свою очередь, способствовало повышению эффективности труда. Не забывай, Питер, настоящий лидер — это освободитель. Он осознает свою обязанность способствовать тому, чтобы люди ощутили себя хозяевами

собственной карьеры и жизни. Он постоянно доводит до сведения своих сотрудников новые идеи и информацию, которые призваны помочь им реализовать их таланты и умения.

Как говорил великий мудрец Конфуций: «Дай человеку рыбу — и он будет сыт всего лишь один день. Научи человека ловить рыбу — и ты обеспечишь его пищей на всю жизнь». Помнишь, о чем я говорил тебе, когда мы встречались в клубе? Вести — значит высвобождать способности человека. Ведь если задуматься, компания, которую ты называешь «Глобальные Технологии», представляет собой просто-напросто печатный станок и кипу деловых бумаг, заверенных твоими юристами. Истинная ценность любого предприятия — это люди и их способности, которые помогают тебе осуществить твоё представление о будущем.

— Сильно сказано. Теперь, думая об этом, я начинаю понимать, что некоторые из наших конкурентов отлично знают и применяют на практике технологии приобщения людей к общим задачам. А я просто не понимал действенной силы вознаграждения и поощрения и поэтому не уделял этим моментам должного внимания.

— Когда ученик готов, приходит учитель, — сказал, улыбаясь, Джулиан.

Матч уже подходил к финалу.

— Один из наших конкурентов постоянно применяет интересные методы стимулирования и раскрытия потенциала своих сотрудников. В их отделе сбыта совещания всегда начинаются с чествования «героев дня». Так они называют сотрудников, выполнивших поставленные перед ними задачи и отличившихся образцовым обслуживанием клиентов. В другой компании часть офиса отвели под «Стену победы»; на ней размещаются высказывания и цитаты, касающиеся вопросов стимулирования труда, письменные отзывы заказчиков и материалы по стратегическому планированию этой компании. При этом каждый имеет возможность видеть их, проходя на свое рабочее место. Как-то я даже слышал об одном менеджере из фирмы «Ксерокс», который на совещания надевал лыжную шапочку с логотипом пятизвездочного лыжного курорта. Этот своеобразный «символ победы» напоминал сотрудникам, где они будут отдыхать, если им удастся достичь запланированных объемов продаж.

— Это чрезвычайно интересные идеи, и, я думаю, тебе следует внимательно изучить возможности внедрения их в своей компании. И никогда не забывай о важности корпоративных традиций.

— А что это за традиции? Расскажи, — попросил я.

— Гималайские мудрецы разработали целую систему культурных традиций, способствующих укреплению чувства общности и единства. Хотя монахи постоянно заняты философскими размышлениями, они каждый вечер собираются вместе за длинным деревянным столом, чтобы пообщаться и разделить друг с другом простую, но прекрасно приготовленную пищу. Это незабываемое зрелище: одетые в свои туники монахи смеются и расппевают за трапезой песни, наслаждаются общением друг с другом, укрепляя таким образом дух единства своей общины.

Так же поступает и эта баскетбольная команда, выезжая раз в полгода вместе с семьями на пикник. Такие традиции сплачивают людей, стимулируя заботу друг о друге. Они способствуют развитию взаимоотношений между людьми. При этом каждый начинает чувствовать себя частью общего дела.

— Такие традиции должны стать частью нашей корпоративной культуры?

— Верно. Пусть твои сотрудники лучше познакомятся друг с другом, пусть время от времени получают возможность побыть без галстуков. Организуй для них семейный пикник или совместную вечеринку. Смахни-ка пыль с громадины своей компании, позволь людям снова болтать друг с другом и смеяться. В одной известной мне компании проводят так называемый «Безумный День». И поверь мне: и люди от души веселятся, и производительность их труда

возрастает. Как высказался один руководитель: «Мозги, как и сердца, начинают активнее работать, когда на них обращают внимание».

— Расскажи мне об этой традиции Безумного Дня. Я о такой и не слышал.

— В компании один раз в квартал назначается Безумный День, в течение которого служащие могут расслабиться и снять стресс. Например, в один квартал он проводится под девизом «Ты больше не начальник». В этот день начальники отделов готовят кофе, отвечают на телефонные звонки, работают на складе, тогда как другие служащие занимают места своих боссов и при этом, конечно же, очень веселятся. С помощью этой нехитрой идеи удалось преодолеть многие искусственно созданные барьеры между администрацией и остальными сотрудниками, поднять общий командный дух в коллективе. В другой раз такой Безумный День прошел под названием «Цирковой День». В подразделениях компании выступали клоуны, фокусники и акробаты. Сотрудники были в восторге. Посмотреть выступления артистов приглашали и пришедших посетителей, отчего весть о таком необычном нововведении быстро распространилась по всему городу. Но, наверное, самым удачным оказался день «Назад в Будущее».

— Звучит интригующе.

— В этот день все служащие собрались вместе, чтобы отпраздновать свои прошлые достижения. Материалы с сообщениями об удачных идеях и находках, новаторских предложениях, успешной работе были вывешены на стенах конференц-зала, специально арендованного по этому случаю. Затем всем присутствующим было предложено сосредоточиться на предстоящих задачах. Для этого был проведен совместный «мозговой штурм», направленный на поиск оптимальных способов их решения. Я привел эти примеры для того, чтобы показать: мудрый руководитель хорошо понимает, что, когда сотрудники ощущают свою ценность для коллектива, они готовы работать, не считаясь со своим временем. Если ты будешь выполнять Третий ритуал, поощряя людей и постоянно отмечая их заслуги, они отдадут твоей компании свою душу и силы. Они станут видеть себя частью большого целого, частью чего-то особенного и необычного, чем и являются «Глобальные Технологии». И вот тогда твою компанию невозможно будет остановить. Лучше всего, наверное, об этом сказал Йог Раман: «Сплетя воедино множество паутинок, можно связать льва».

Когда публика стала покидать свои места, в воздухе повисла необычная тишина. Наши выиграли, и зрители остались довольны. Однако внимание всех было приковано к чему-то еще более важному. Высоко в небе одна звезда стала ярко мигать, вспыхивая в темноте каким-то волшебным светом. Хотя было уже одиннадцать вечера, казалось, что темнота ночи вот-вот будет взорвана прорвавшимся светом и он зальет все небо.

Мне не приходилось ранее наблюдать подобного явления. И вот уже вся публика застыла, в безмолвии устремив взгляды вверх.

— Я не верю своим глазам, Джулиан, — вымолвил я, не отводя взгляда от яркой звезды, которая стала центром всеобщего внимания.

— А я верю, — загадочно улыбаясь, ответил Джулиан.

— Это как-то связано с тем, что ты говорил в прошлый раз о звездах, и с подозрительной трубой, которую ты принес? — спросил я.

— Конечно. И скоро наступит момент, когда я смогу точно объяснить, что происходит. Когда я был в Гималаях, мудрецы предсказали это астрономическое явление. Но даже я удивлен их точностью.

Уже через несколько минут вновь наступила темнота, сверкающая звезда исчезла в небесном мраке. Это было удивительное зрелище. И хотя я плохо разбираюсь в астрономии и в подобных природных явлениях, меня потрясло величие увиденной мною картины.

— Это было что-то невероятное, Джулиан!

— Законы природы — самые могущественные законы мироздания, — ответил он. — Они указывают тебе истину, Питер. Наши успехи в лидерстве зависят от того, насколько мы сможем постичь законы мироздания. Мудрые руководители глубоко изучают эти законы и стараются согласовывать с ними свои действия.

— Что ты имеешь в виду?

— Они помнят истину: «Что посеешь, то и пожнешь». Им известно, что рост в бизнесе происходит циклически, подобно сменам времен года. Они понимают, что, как и в природе, неудачи сменяются успехами так же, как темноту ночи сменяет свет следующего дня.

— Никогда бы не подумал, что законы природы можно применять к миру бизнеса.

— Конечно, можно, и лидер, который постиг эту вечную истину, будет иметь громадное преимущество перед своими конкурентами. Поэтому в следующий раз мы встретимся в более естественной обстановке.

— А где именно?

— Я бы предложил встретиться в следующее воскресенье в лесу на Медвежьем озере.

— Это там, где разрешено охотиться?

— Вот именно. Просто приезжай ко входу на территорию. Оттуда по указателям ты попадешь в то место, где я передам тебе новые знания мудрецов. Обещаю, ты останешься доволен.

— А в каком часу?

— На рассвете. Это особое время суток.

— Ты опять шутишь?

— Я абсолютно серьезен. Восход солнца — это лучшая часть дня. И, полагаю, тебе уже пора познать то умиротворение, которое приходит вместе с ним. А теперь я должен бежать.

— Ты вечно куда-то летишь, Джулиан. Что за спешка?

— Нужно найти эту звезду, — последовал ответ, и мой друг растворился в толпе.

Пока я ехал домой, мои мысли были заняты той мудростью, которой одарили меня в этот вечер. Я думал, насколько это, оказывается, важно — «благодарить и поощрять». Я размышлял над замечанием Джулиана о том, что «похвала не требует денег» и о том, что большинство людей ложатся спать голодными — голодными от недостатка признания и уважения к себе. Я вспомнил обо всех сотрудниках «Глобальных Технологий», которые каждое утро аккуратно приезжают на работу и в течение целого дня не слышат и не слышат слова благодарности за свой труд. Скольким менеджерам, программистам да и просто рассыльным я не удосуживался сказать даже «Доброе утро»! Причина проблем, с которыми столкнулась наша фирма, была не в этих людях. Она была во мне. Говорил же Джулиан: у выдающегося лидера должны быть выдающиеся соратники. А я оказался совсем не таким лидером, какого заслуживали мои люди.

Затем я стал рассуждать о методах, благодаря которым я и мои менеджеры могли бы повести за собой людей, сосредоточив их внимание на мысли об успехе. Уже одно только мысленное представление об открывавшихся перспективах и новых возможностях окрыляло меня. Я тоже мог бы открыть свою «сокровищницу» с книгами и материалами по проблемам стимулирования, время от времени организовывать коллективные вечеринки, завести другие традиции, которые помогали бы людям расслабиться и освободиться от стрессов. Идея с днем «Ты уже не начальник» прекрасно подошла бы для нашей компании. Благодаря ей я мог бы показать своим сотрудникам, что я уже не тот руководитель, каким был раньше. Мне в голову стали приходить и другие идеи.

А что, если поручить руководство компанией наиболее опытному из рядовых сотрудников на то время, пока я и мои менеджеры будем находиться в двухдневном отпуске? Почему бы не

присвоить имена ведущих сотрудников различным залам заседаний в штаб-квартире нашей компании? И почему бы не поощрить сотрудника, который выдвинул рационализаторское предложение, выплатив ему процент от экономического эффекта или хотя бы дав ему дополнительные выходные? Может быть, стоит раз в квартал организовывать совместный ужин членов администрации, приглашая на него по десять лучших сотрудников от каждого подразделения фирмы? И конечно, в ближайшие месяцы я обязательно разошлю сотни благодарственных писем. Малая похвала делает большие дела.

Войдя в фойе нашего главного офиса, я опустил руку в карман своего легкого пиджака, чтобы достать ключи. Кроме ключей в кармане оказался какой-то странный предмет. Взглянув на него, я не смог сдержать улыбку. Это была еще одна пластинка от паззла. Джулиан, верно, подбросил ее в карман моего пиджака, пока мы смотрели баскетбольный матч.

На этой пластинке было написано: *Ритуал 4: Не противься переменам.*

Конец ознакомительного отрывка книги

[Скачать полный вариант книги](#)