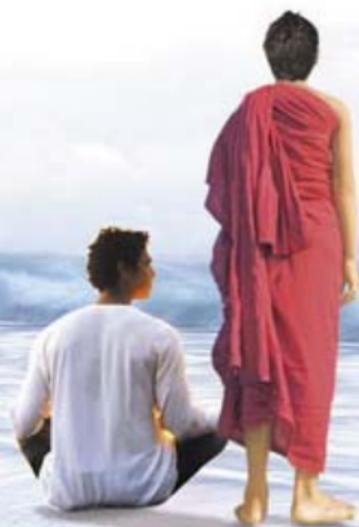


АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «МОНАХ, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ СВОЙ «ФЕРРАРИ»»

Робин Шарма

УРОКИ ЛИДЕРСТВА ОТ МОНАХА, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ СВОЙ «ФЕРРАРИ»

Восемь ритуалов
для руководителей
с перспективным
видением



ПРОДАНО
БОЛЕЕ
5 МИЛЛИОНОВ
КНИГ

СОФІЯ

Робин Шарма

УРОКИ ЛИДЕРСТВА
ОТ МОНАХА,
КОТОРЫЙ ПРОДАЛ
СВОЙ «ФЕРРАРИ»

Восемь ритуалов для руководителей
с перспективным видением

УДК 821.111(71)-312.1
ББК 84(7Кан)
Ш26

Перевод с английского А. Зарудный

Ш26 Шарма Робин

Уроки лидерства от Монаха, который продал свой «феррари»: Восемь ритуалов для руководителей с перспективным видением / Перев. с англ. — М.: ООО Издательство «София», 2012. — 256 с.

ISBN 978-5-399-00330-6

«Уроки лидерства от Монаха, который продал свой “феррари”» — это одна из наиболее вдохновляющих, инновационных и действенных книг по вопросам реализации истинного лидерства в бизнесе и в жизни. Написанная великолепным оратором и бизнес-руководителем Робин Шармой, эта книга была с энтузиазмом воспринята такими известными компаниями, как Microsoft, FedEx, IBM и General Motors. С замечательной простотой и удивительным чувством юмора Шарма воплотил наиболее действенные и эффективные принципы лидерства в восемь практических уроков, которые могут быть применены на практике предпринимателями, менеджерами и руководителями всех уровней.

Это книга для тех, кто хочет стать истинным Лидером, способным влиять на жизнь людей и изменять мир к лучшему.

УДК 821.111(71)-312.1
ББК 84(7Кан)

Originally published as Leadership Wisdom from The Monk Who Sold His Ferrari
The 8 Rituals of Visionary Leaders

© 1998 by Robin Sharma

Опубликовано с согласия HarperCollinsPublishers Ltd., Toronto, Canada

Настройтесь на радиовещание Hay House на www.hayhouseradio.com

<http://www.robinsharma.com/el>

ISBN 978-5-399-00330-6

© «София», 2011
© ООО Издательство «София», 2011

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	8
Глава первая. В погоне за успехом.....	9
Глава вторая. Монах среди моих роз.....	20
Глава третья. Чудесное превращение	28
Глава четвертая. Мудрость лидерства.....	38
<i>Ритуал 1. Соедини зарплату с целью</i>	<i>57</i>
Глава пятая. Ритуал концентрации внимания на будущем	58
<i>Ритуал 2. Управляй с помощью ума, веди с помощью сердца ..</i>	<i>93</i>
Глава шестая. Ритуал человеческих взаимоотношений.....	94
<i>Ритуал 3. Всегда вознаграждай, не забывай о признании</i>	<i>123</i>
Глава седьмая. Ритуал командного единства	124
<i>Ритуал 4. Не противься переменам</i>	<i>149</i>
Глава восьмая. Ритуал адаптации и использования перемен... 150	
<i>Ритуал 5. Сосредоточься на самом важном.....</i>	<i>173</i>
Глава девятая. Ритуал целостной личности.....	174
<i>Ритуал 6. Лидер, веди себя.....</i>	<i>197</i>
Глава десятая. Ритуал самодисциплины.....	198
<i>Ритуал 7. Видя то, что видят все, думай по-своему</i>	<i>223</i>
Глава одиннадцатая. Ритуал творчества и новаторства	224
<i>Ритуал 8. Соедини лидерство с наследием</i>	<i>242</i>
Глава двенадцатая. Ритуал вклада и смысла.....	243



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 молчаливому 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 раскраснелось, 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 блестяшь, — 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 авиакомпании «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.



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 просидеть, 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 пришлось всем по душе. Сотрудники гла-

зам своим не поверили, когда увидели вчера утром, как вы сожгли на парковочной 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 говорили, «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 шторм», 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 действительны.

— 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 синга-

пурской 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 главный 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 виде-

ния 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 из 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 из 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 недалеко 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 соперничают друг другу и, наконец, возможно, это самое главное, — говорят друг другу правду.*

— И в 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 увлечь 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 четырём 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 сво-

им 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 тобой встреча подрывает доверие к тебе. Не уважая данного тобой слова, ты разрушаешь связи между тобой 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.