

Бестселлер  
amazon

Дэйв Рэмси

# ПОКАЖИТЕ МНЕ ДЕНЬГИ!

Полное руководство  
по управлению бизнесом  
для предпринимателя-лидера



Дэйв Рэмси

**Покажите мне деньги!  
Полное руководство по  
управлению бизнесом для  
предпринимателя-лидера**

«Альпина Диджитал»

2011

## **Рэмси Д.**

Покажите мне деньги! Полное руководство по управлению бизнесом для предпринимателя-лидера / Д. Рэмси — «Альпина Диджитал», 2011

Познакомьтесь с человеком, который помог избежать финансовых проблем миллионам людей. Дэйв Рэмси воплощает собой классическую американскую мечту – начав с нуля, он создал суперуспешную консалтинговую компанию, которая не только устояла во время кризиса 2008 г., но и преуспела. «Покажите мне деньги!» – о том, как удалось добиться таких результатов. Это первое полное руководство по ведению бизнеса, которое заряжает драйвом и заставляет действовать. Книга наполнена энергией и страстью к предпринимательству. Автор учит, как стать предпринимателем-лидером, то есть уметь сочетать лидерские качества с нестандартным мышлением новатора.

© Рэмси Д., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

# Содержание

Благодарности	6
Примечание для читателей	7
Предисловие	8
Итак, приступим	8
Капитуляция	10
В самом начале	11
Рождение нашего плана	13
Глава 1	14
Предприниматель-лидер	15
Каким должен быть лидер?	16
Каков смысл названия курса?	17
Предприниматель	18
Определение	19
Основы лидерства в предпринимательстве	20
По иерархии	22
Предприниматели-лидеры обладают большой властью	23
Вы должны кому-то служить	25
Страсть	27
Глава 2	29
Воплотите в жизнь свои мечты, намерения и цели	29
Мечтатели	30
Видение	31
Миссия	32
Цели	36
Не упускайте полезную информацию	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# Дэйв Рэмси

## Покажите мне деньги! Полное руководство по управлению бизнесом для предпринимателя-лидера

*Посвящается всей команде Дэйва Рэмси.*

*Ваша преданность делу и непревзойденное мастерство, которые гармонично сочетаются с любовью друг к другу, вдохновляют меня каждый день.*

*Луи Фальцетти, Мэтт Вудберн и Билл Хэмптон, мои братья по оружию, вы всегда были и остаетесь моими верными друзьями, товарищами и мужественными воинами. Моя дорогая команда, мы создали с вами нечто исключительное; продолжайте наслаждаться этим!*

© Dave Ramsey, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2013

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

## Благодарности

Появлением этой книги мы обязаны многим людям, поэтому совершенно невозможно составить полный список тех, кого нам хотелось бы поблагодарить. Благодарю всех, кто вдохновлял нас и продвигал этот проект с самого первого дня.

Коллектив издательства Simon & Schuster:

Кэролайн Рейди за веру в то, что мы можем создать нечто действительно важное;

Лиз Перл, гения маркетинга;

Джонатана Мерка за напористость и энергичность;

Беки Несбитт, превосходного редактора, которая стала нашим другом в процессе создания этой книги;

Команда Дэйва Рэмси:

Шерон Рэмси, моего первого и единственного партнера, советника, друга и жену; Билла Хэмптона за инициативу, которая позволила воплотить этот проект в жизнь;

Аллена Харриса за неоценимую помощь в процессе написания и редактирования;

Джена Сивертсена, нашего маркетингового гения;

Брайана Уильямса, исключительно талантливого специалиста в области видео;

Дэниела Белла, дизайнера обложки;

Блейка Томсона, радиопродюсера;

Престона Кэннона, координатора проекта;

Бет Тэллент, специалиста по рекламе.

И множество других людей...

## **Примечание для читателей**

Истории, имена и обстоятельства, упомянутые в этой книге, взяты из 20-летнего опыта «сражений». Истории, имена и обстоятельства были изменены, чтобы защитить реальных людей, оставаясь при этом верными цели или смыслу преподанного урока. Поэтому если вам покажется, что я говорил о вас, то, как пела когда-то Карли Саймон, «ты такой тщеславный...».

## Предисловие

### Итак, приступим

Вы когда-нибудь разорялись? Бывало такое, что вы не могли оплатить счета за электричество, а от изъятия вашего дома за долги вас отделяло лишь несколько дней? Приходилось ли вам думать о том, что ваши дети будут есть завтра? Я прошел через все это.

Вас когда-нибудь *ломала* жизнь? Я имею в виду ситуацию, когда вы начинаете воплощать в жизнь свою мечту, открыв собственный бизнес, какое-то время все идет отлично, но затем начинает происходить то, чего вы не ожидали. Кажется, что весь мир ополчился против вас. Как бы вы упорно ни трудились, каким бы умным вы ни были, ваши мечты оборачиваются сущим кошмаром. Вы вкладываете свои психические, душевные, физические силы и финансовые ресурсы до последней капли в реализацию своей мечты, но сталкиваетесь с непреодолимыми препятствиями, и то, что вы создали, рушится у вас на глазах. Вы когда-нибудь оказывались в таком положении? Мне доводилось.

Более 20 лет назад я решил воплотить в жизнь американскую мечту – создать собственный бизнес и управлять им. Будучи «пробивным» молодым человеком, я быстро развил свой бизнес, связанный с инвестициями в недвижимость. Я начал с нуля и к 26 годам владел недвижимостью на сумму более \$4 млн, а мои собственные активы составляли \$1 млн. Мы владели и/или управляли сотнями объектов и быстро развивали и укрепляли свою небольшую империю. Однако мой бизнес был построен при помощи слишком больших денежных займов, и управлял я им весьма слабо и неумело. Наш основной банк-кредитор был продан другому банку, и последний, проанализировав нашу ситуацию, принял судьбоносное решение – ограничить свои риски и потребовать от нас погашения всех долгов, всех и сразу. В течение двух с половиной лет я потерял все, чем владел. Против нас бесчисленное количество раз подавали в суд, нас много раз лишали имущества, и, в конце концов, мы стали банкротами. И вот я оказался со своим малышом на руках, мой брак висел на волоске, я был разорен и сломлен. Я был так напуган, что не выдержал и сдался. Со всеми, как говорится, потрохами.

Эта книга не о том, как я восстановился после полного краха; хотя если вы собираетесь управлять и/или владеть предприятием, то вам придется усвоить эти уроки. Тем не менее вам будет полезно узнать корни, внутреннюю структуру колоссального успеха в каждой области нашего бизнеса, которого мы достигли спустя более 20 лет, прошедших после оглушительного падения. Моя полная капитуляция лежит в основе нашего сегодняшнего потрясающего успеха.

Сейчас в нашей компании работают сотни сотрудников, мы обслуживаем миллионы клиентов, а наш оборот составляет десятки миллионов долларов. После провала моего бизнеса, который случился, когда мне было немногим более 20 лет, наша компания начала свой путь очень скромно – на журнальном столике в моей гостиной.

Эта книга – план развития нашей компании. Я покажу вам, что мы используем одни и те же методы, чтобы достичь необычайных финансовых успехов и, что более важно, чтобы получить удовлетворение и испытать радость от нашего бизнеса. Знайте, что можно стать успешным в бизнесе и получать при этом огромное удовольствие.

Это не книга по бизнесу и лидерству, которая полна *теории*. Эта книга не пестрит формулами, основанными на исследованиях. В нашей книге содержатся принципы, которые были открыты *опытным* путем. Если вы внимательно прочтете мою историю, то увидите, что нами пролито немало крови, пота и слез. Эта книга – личный план успешного предпринимателя-лидера. Читая, вы усвоите мои уроки и уроки моей команды, которые мы получили, занимаясь *делом*. Мы практики по натуре. Когда я закончу эту главу, я пойду на собра-

ние, посвященное маркетингу, либо на встречу с членом коллектива, либо займусь со своими сотрудниками «мозговым штурмом» с целью найти способы, чтобы сделать обслуживание клиентов еще более высококлассным. На самом деле я стремлюсь «достичь успехов» в бизнесе ежедневно и ежечасно.

## Капитуляция

Итак, какую роль сыграла моя капитуляция в нашем успехе? Я был на самом дне, разорен и сокрушен. Однако это только укрепило мою веру. Поскольку я христианин, я принял решение о том, чтобы в каждой сфере своей жизни совершать такие поступки, которые будут находиться в как можно более близком соответствии с Библией. Только не нужно злиться на меня или удивляться моим словам. Я *не* намерен вдаваться в обсуждения теологии в бизнесе. Я обещаю не «обрабатывать» вас своими религиозными проповедями. Тем не менее необходимо сказать, что, когда я начал строить новый бизнес, я решил, что буду следовать духу и направленности Священного Писания при управлении компанией. Я убежден, что библейские принципы, которыми пропитаны страницы этой книги, являются той причиной, по которой мы достигаем больших успехов.

Даже если вы атеист, вам все равно необходимо верить в ценность усердной работы, либо вы не станете успешным. Вы должны поверить в то, что следует обращаться с людьми так, как вы бы хотели, чтобы обращались с вами. Вы обнаружите, что принципы, которым мы неотступно следуем, проникнуты здравым смыслом. Нет практически ничего таинственного или необычного в принципах нашей деятельности, кроме того, что мы всегда достигаем успехов. Верующий вы человек или нет, вы будете соглашаться со мной, читая эту книгу.

## В самом начале

Мы начали свой бизнес с того, что в моей гостиной, сидя за небольшим столиком, учили людей обращаться со своими деньгами. Вначале мы проводили личные консультации и встречи. Когда наши рабочие дни уже были полностью расписаны, мы решили нанять первого сотрудника. Затем я нанял еще людей, но в глубине души я не хотел делать этого. По моему мнению, наемные сотрудники всегда опаздывают на работу, покидают ее раньше положенного времени и воруют. Они никогда не работают в полную силу и никогда не заботятся о бизнесе так, как я. Поэтому я был против традиционной модели, предполагающей наличие наемных работников и общепринятых взаимоотношений. У меня очень ярко выражены предпринимательские склонности, поэтому я хотел, чтобы сотрудники моей компании также обладали мощным предпринимательским духом. Я настолько ненавидел стандартный менталитет наемного сотрудника, что совсем перестал использовать это словосочетание. Я называю людей, которые работают у нас в компании, членами команды, и говорю это совершенно серьезно. Действительно, необычно то, что мы требуем от людей, работающих у нас, чтобы они вели себя как единая команда. Мы хотим, чтобы в нашей организации работали те, кто любит отдавать, а не получать. Те, кто любит получать, практически моментально покидают нашу команду, потому что не вписываются в нее.

Когда для этого пришло время, я нанял первого члена команды – Расс Кэрролл, чтобы она частично взяла на себя финансовый консалтинг. Мы перенесли некоторую мебель из моей гостиной в грузовик, который мы взяли в аренду в компании U-Haul, а затем переехали в наш первый небольшой офис. Помню, я сломал палец, когда грузил стол. Этот стол до сих пор находится в нашем офисе, и, наверное, на нем еще можно увидеть пятно моей крови.

Мы взяли в свою команду женщину, которая была нашим секретарем, бухгалтером, регистратором и выполняла еще множество обязанностей. Работая без перерыва, испытывая большую неуверенность, но сохраняя страсть к своему делу, мы начали понемногу расти. Через год или около того в нашей команде уже было семь человек, и мы переехали в офис, который был немного лучше и больше предыдущего. На том этапе мы добивались всего преимущественно своими силами. Именно в это время, когда наша команда состояла из семи человек, я понял, что нужно развивать моих сотрудников, чтобы они помогли мне управлять компанией. Меня испугала эта мысль. Как и большинство молодых предпринимателей, я был полностью уверен, что могу сам справиться со своими задачами и управлять подчиненными таким образом, чтобы они также справлялись со своими задачами. Но я был действительно не уверен в том, нужно ли передавать часть контроля из своих рук в руки других. Мы разбили свою компанию на три отдела (которые впоследствии стали крупными подразделениями), и я приступил к тому, что долгими часами обучал и готовил троих человек, которые руководили этими отделами. Моя цель заключалась в том, чтобы они знали, как бы я поступил в любой момент в любой ситуации. Процесс подготовки этих людей и становление их как молодых лидеров был медленным и основательным. Но моя уверенность в этих людях растет уже на протяжении 20 лет, и сегодня, пройдя вместе сквозь огонь и воду, я могу сказать, что они являются одними из моих лучших друзей и наиболее надежных советников.

Мы продолжали расти, и наступил момент, когда нам понадобилось воспитать новых лидеров. На этом этапе мы уже не могли позволить себе потратить столько времени на подготовку лидеров, поэтому нам нужен был другой план. Пребывая в сомнениях, наставник обучает. По своей природе я наставник. Поскольку я ежедневно обучаю людей тому, как нужно обращаться с деньгами, мы решили, что первое, что нам требуется для воспитания лидеров, – это курс обучения. Я начал курс обучения по культуре и тактике нашей компании. Я проводил занятия с пяти до шести часов вечера каждый вторник. Так как рабочий день в нашей

компании заканчивается в половине шестого, то те члены команды, которые хотели вместе со мной развивать компанию, тратили полчаса рабочего времени и полчаса свободного времени. В первый раз это занятие посетили 10 или 20 человек. Позже члены моей команды начали спрашивать меня, можно ли им пригласить на занятие пасторов, друзей или членов семьи, поскольку содержание курса было и остается очень интересным и полезным. Мы начали приглашать всех желающих. После того как я несколько раз прочитал посетителям весь материал курса, мы увидели, что нам удастся сформировать уверенных и компетентных лидеров. Мы не успели оглянуться, как число слушателей выросло до 100 человек, причем большинство из них даже не работало в нашей компании.

## Рождение нашего плана

Не нужно было быть провидцем, чтобы понять: наш обучающий курс пора расширять. Поэтому мы запустили платный и невероятно насыщенный обучающий курс под названием «Мастер-класс по лидерству в предпринимательской деятельности». Люди с удовольствием участвовали в данном мастер-классе, и этот мощный отклик стал причиной для написания данной книги. В ней будут освещены все элементы того плана, согласно которому работает наша компания. Этот план привел нас к головокружительным успехам, этот план был рожден в муках и основан на наших пробах и ошибках. Наша команда победителей возникла не случайно. Мы осознанно формировали свою культуру, систему ценностей и миссию, которые позволили нам добиться успеха. Мы совершали грубые ошибки, они причиняли нам боль, и мы клялись, что больше никогда не позволим им повториться.

Извлечение уроков из совершенных ошибок – это ключевой фактор для достижения успеха. Извлечение уроков из чужих ошибок является менее болезненным процессом. Генри Форд однажды сказал: «Те, кто никогда не допускает ошибок, работают на тех из нас, кто их допускает».

Именно на этом духе основана Америка, именно эта сила заставила вас взять в руки эту книгу. Если вы можете или хотите стать частью этого великого мира бизнеса, оставайтесь со мной, и я покажу вам, как можно добиться успеха.

## Глава 1

### Что такое лидерство в предпринимательстве?

Глядя в окно своего офиса, я наблюдал за восходом солнца. Я приехал сюда очень рано: не спалось – меня мучили важные вопросы, требующие разрешения. Наш бизнес активно разрастался, и это меня чертовски пугало. Я должен был ввести несколько новых уровней управления, усложнить структуру. Это означало, что мне придется либо ослабить контроль над компанией, либо ограничить ее дальнейший рост. Вроде бы обычное дело, однако по натуре я настоящий диктатор, и мне нелегко отдать штурвал кому-то другому, пусть даже ненадолго.

Те из нас, кто управляет небольшим бизнесом, привыкли самостоятельно отвечать на поступающие звонки и обслуживать клиентов. Поэтому для таких людей, как я, *очень* важно следить за тем, чтобы дела велись именно так, как я бы этого хотел. Программы корпоративного обучения нередко предписывают варианты поведения и общения, которые приводят к тому, что у клиентов складывается впечатление, что они имели дело не с живыми людьми, а с манекенами. Такие люди, как я, не приемлют этого, а стремятся к тому, чтобы все, с кем мы вступаем в контакт, осознали и разделили с нами нашу мечту. Мы хотим, чтобы клиенты получали положительный опыт. Многие из нас уже имели опыт работы в корпорациях, и он нас разочаровал. Мы хотим достичь реальных результатов, которые будут ощутимы как для нас, так и для нашего коллектива и клиентов. Поэтому снять с себя какие-либо обязанности непросто, ведь человек, которому ты их делегируешь, должен быть максимально близок тебе по духу.

Взрастив и воспитав своих первых трех основных лидеров за несколько лет, я начал осознавать преимущества, которые дает воспитание единомышленников в моем деле. Однако такой подход к созданию лидеров был слишком медленным и сдерживал развитие нашего бизнеса. Мне были нужны новые лидеры и не через три года, а раньше. Для того чтобы вырастить новых лидеров, я вместе с основной частью своей команды приступил к проведению курсов обучения, которые представляют собой схему ведения бизнеса, разработанную нами. Мы ежедневно обучаем наших лидеров и горячо спорим с ними, и происходит это весьма осмысленно. Однако лидерство в предпринимательской деятельности – это основа нашего курса.

## **Предприниматель-лидер**

Существует огромное множество книг, рассказывающих о том, как воспитать лидера. Я обучался принципам управления на примере известных лидеров во всех областях жизни. Тем далеким утром я пытался найти способ вложить в наших новых лидеров те знания и качества, которые мы хотели в них увидеть, и считал, что это будет настолько же просто, насколько обучение обычным навыкам управления.

## Каким должен быть лидер?

Когда я провожу этот курс, то прошу аудиторию представить себе идеального руководителя. Затем мы просим присутствующих одним словом описать черты характера, которыми обладают такие руководители. Какие слова наилучшим образом описывают характер великого лидера? В итоге мы всегда получаем такие черты, как:

- честность;
- трудолюбие;
- скромность;
- дальновидность;
- решительность;
- дисциплинированность;
- энтузиазм;
- лояльность;
- умение слушать;
- влияние;
- энергичность;
- харизма.

Если мы объединим все эти качества, то дадим удачное определение понятию лидерства. Интересно, что большинство из нас способно перечислить те качества, которые мы хотим видеть в руководителе, однако не применяет эти качества к своей компании. Вы когда-нибудь задавались вопросом, какого руководителя предпочли бы ваши коллеги? Если вы стремитесь воспитать либо нанять лидеров, они, как и вы, должны обладать перечисленными качествами. Каждый из нас имеет некоторые из этих качеств, и многие из них мы могли бы в себе развить. При этом крайне важно помнить, что люди, которыми вы руководите, хотят видеть в вас именно то, что вы сами желаете видеть в идеальном лидере. Вы должны поставить перед собой задачу – развивать каждую из этих черт характера в себе для того, чтобы лично расти и расширять свой бизнес. И чем активнее вы будете это делать, тем большего успеха вы достигнете.

## **Каков смысл названия курса?**

В то утро, сидя в своем кабинете и наблюдая за восходом солнца, я разрабатывал первое занятие по новому курсу. И здесь я столкнулся с одним препятствием. Само собой разумеется, что название должно отображать суть преподаваемого материала. Сначала я думал о том, чтобы назвать этот курс «Умение руководить», однако затем понял, что это название не подходит. Ведь умение вести бизнес не ограничивается лишь навыками руководства и знанием теории управления. Раньше я посещал курсы по менеджменту и семинары по лидерству. Из этих курсов и семинаров я извлек полезные знания, однако все они были скорее теоретическими для того, кто лично имел дело с практической стороной ведения бизнеса. Я пришел к выводу, что не хочу развивать свой бизнес, воспитывая новых лидеров, – это было бы слишком скучно, слишком далеко от практики.

## Предприниматель

Возможно, я хотел воспитать предпринимателей. Вероятно, я хотел видеть в своей компании множество сотрудников, которые были бы словно уменьшенной копией меня самого. Какие слова приходят вам на ум, когда вы представляете себе предпринимателя?

- С готовностью берет на себя риск.
- Проницательный.
- Энтузиаст своего дела.
- Энергичный.
- Соблюдает трудовую этику.
- Творчески мыслит.
- Обладает нестандартным мышлением.
- Решительный.
- Смелый.
- Целеустремленный.
- Легко обучаемый.
- Независимый.

Когда я представил себе предпринимателя «в чистом виде», то сразу решил, что не хочу строить компанию, которая бы состояла из таких же предпринимателей, как я. Управлять подобным коллективом – это все равно что пытаться собрать кошек в организованную стаю или прибить гвоздями кусок фруктового желе к дереву. Я действительно хочу, чтобы предпринимательский ген стал неотъемлемой частью нашего культурного ДНК, но идея о том, что весь коллектив нашей компании будет состоять из предпринимателей, кажется мне абсурдной.

Итак, само по себе воспитание лидеров казалось мне слишком скучным занятием, а воспитание предпринимателей – чересчур рискованным. И я пришел к выводу о том, что нам следует заняться формированием некоего сочетания лидеров и предпринимателей. Таким образом, возникло понятие «предприниматель-лидер». Я хочу, чтобы предприниматели-лидеры были:

- трудолюбивыми энтузиастами;
- честными людьми с независимым мнением;
- дисциплинированными людьми, готовыми принимать рискованные решения;
- смелыми, но при этом скромными;
- целеустремленными дальновидными людьми;
- энергичными, но при этом лояльными;
- харизматичными и легко обучаемыми.

Вы улавливаете мою идею? Мы хотим, чтобы, опираясь на свое желание стать истинными лидерами, предприниматели развивали свои личностные качества и оттачивали свои умения. Мы стремимся воспитать настоящих лидеров, которые обладали бы энергичностью и решимостью предпринимателей. Именно эти черты характера мы ищем в потенциальных лидерах, и именно при помощи данных качеств мы выстраиваем наш коллектив день ото дня.

Слова важны для нас. Поэтому, когда мы называем кого-то «членом команды», то это многое значит, так как наша организация не занимается проведением программ по управлению персоналом, которые стремятся облегчить жизнь посредственностям. Когда мы называем кого-либо предпринимателем-лидером, то мы придаем этому большое значение. Предприниматель-лидер – это не просто герой-одиночка и не бюрократ, который относится к сотрудникам как к единицам производства.

## Определение

Лидер, согласно словарю Уэбстера, — это человек, который управляет, направляет и вдохновляет других людей. Словарь также дает определение слову «предприниматель»: «человек, который организует проект, управляет им и принимает на себя связанный с ним риск». Английское слово «entrepreneur» происходит от французского *entreprendre*, что означает «тот, кто берет на себя риск».

Поэтому, исходя из наших намерений, было сформулировано следующее определение понятия «лидерство в предпринимательской деятельности»: процесс руководства с целью развития и процветания какого-либо предприятия.

Когда мы дали название и определение своему проекту, нам было нужно решить, из каких компонентов будет состоять наш план. Мы начали составлять детальный список, содержащий важнейшие пункты, касающиеся открытия, ведения и управления бизнесом по нашему образцу. Так как наша команда состоит из *специалистов-практиков*, мы обращали внимание на механические навыки, такие как бухгалтерия и составление контрактов. Поскольку мы также заботимся о своей *культуре*, то мы должны были научить других, как именно воспитывать, мотивировать, вознаграждать и объединять команду. Учитывая то, что мы являемся участниками рынка, нам нужно было продавать определенные товары, чтобы получать прибыль. Таким образом, наш план действительно стал «всем, что вы хотели знать о создании и управлении бизнесом, но о чем боялись спросить».

## Основы лидерства в предпринимательстве

Давайте начнем с начала – с вашего зеркала. Джон Максвелл написал замечательную книгу о лидерстве под названием «21 неопровержимый закон лидерства»<sup>1</sup>. В этой книге он рассказывает об одном из этих законов – *законе потолка*. По сути, автор говорит о том, что существует некий «потолок» для организации, для будущего человека в ней, и этим «потолком» является его собственное Я. Ваше образование, характер, способности, умения и взгляды ограничивают развитие вашей компании. Вы хотите узнать, что именно не дает вашим мечтам осуществиться? Просто посмотрите в зеркало.

Когда в возрасте 30 с небольшим лет я впервые начал обучать искусству управления, меня нельзя было назвать настоящим лидером. Со временем моя энергичность и напористость помогли мне справиться с поставленными задачами и укрепить свое положение. Однажды холодным зимним утром я разозлился из-за того, что сотрудники, которых на тот момент в нашей компании было 14 человек, опаздывают на работу. Я не понимаю, ведь можно приходить на работу рано, так, как это делаю я, а не приползать с виноватым видом и мямлить о том, что в городе пробки. Я заметил, что до восхода солнца улицы менее загружены транспортом. Приезжайте на работу вовремя. Я плачу вам зарплату, а когда вы опаздываете, то таким образом вы меня обворовываете.

В то время мы находились на начальном этапе развития нашей компании, а дальнейшее существование зависело от каждой успешно проведенной сделки. Каждый клиент был для нас чрезвычайно важен, и каждый сотрудник работал за троих. Я не мог понять, почему люди, которых я нанял, не осознавали, что если они расслабятся, то потеряют свою работу, так как наша компания попросту разорится. И нужно было серьезно взяться за дело. Поэтому я разозлился. Иногда хорошо разозлиться на своих подчиненных, но эта злость может привести к последствиям, которые будут ощущаться в течение долгого времени. Я не горжусь своим поступком, но в тот понедельник я решил провести собрание персонала своей фирмы на улице, притом что было довольно холодно. В то утро я говорил со своими сотрудниками о том, насколько важно приходить на работу вовремя, и о том, что если каждый из нас не будет работать за двоих, то все мы окажемся у «разбитого корыта».

Представляю, что те из вас, кто находится на руководящей должности и кто когда-либо испытывал разочарование, подобное моему, сейчас улыбнуться, но должен сказать, что управление при помощи страха и гнева нельзя назвать управлением – это больше похоже на неправильное воспитание детей. И если вы управляете своей компанией подобным образом, то ваши сотрудники начнут вести себя как маленькие напуганные дети. До сих пор я регулярно стараюсь донести до своих подчиненных требования профессиональной этики, однако теперь они скорее подбадривают, а не «толкают в спину» мой коллектив.

Таким образом, проблемы в вашей компании вызывает не экономика, не недостаток перспектив и не ваш коллектив. Их вызывает именно вы. Это плохая новость. Хорошая новость в том, что если вы – причина проблем, то вы – и способ их решения. Вы тот человек, в котором проще всего что-либо изменить. Развивайте свои способности, свой характер, учитесь, повышайте свой потенциал. Вы решаете, каким вы хотите стать, и можете приступить к изменению самого себя в соответствии со своими представлениями.

Однажды, когда я читал лекцию группе будущих предпринимателей-лидеров, в перерыве между занятиями ко мне подошел Джордж и заявил, что я неправ. Он рассказал, что он занимается строительством и что среди его рабочих нет ни одного человека, которого действительно стоило бы нанять на работу. По его словам, все они – бездельники, и даже если они работают,

---

<sup>1</sup> Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства. – М.: Попурри, 2001.

то делают это неохотно и некачественно. С негодованием он пытался объяснить мне, что его проблема – никчемные рабочие. Этот крупный суровый человек разозлился еще больше, когда я поведал ему о том, что его «лентяи»-работники – это только его вина. Джордж ответил на это тем, что он не может нанимать хороших рабочих за те деньги, которые он им платит. Ты сам виноват в этом, Джордж. Плати им больше, а это значит, что тебе, возможно, придется повышать цены за свои услуги, но при этом не придется оправдываться перед заказчиками из-за низкого качества выполненной работы и сетовать, что твои рабочие – разгильдяи. Вы виноваты в тех проблемах, с которыми сталкивается ваше предприятие. Это и хорошо, и плохо.

Приведу непосредственное сравнение, чтобы наглядно проиллюстрировать то, о чем я говорю. В течение одной недели наша компания консультировала двух бизнесменов, занимающихся ландшафтными работами. Оба ведут свою деятельность в одном районе города. Один из них решил закрыть свое предприятие, потому что оно приносило убытки. При этом он говорил, что «никто не может удержаться на плаву в современных экономических условиях». В то же время другой предприниматель получил в том году самую большую прибыль в своей жизни. Оба они занимались *одним и тем же* бизнесом в *одном* районе города. В чем же разница между ними? Вы уже понимаете, не так ли? В том, кто находится у руля. Человек, управляющий кораблем – либо настоящий капитан, либо самозванец. Вы сами должны определить, кем вы являетесь. Начинать прямо сейчас. На старт, внимание, марш!

## По иерархии

Вы должны помнить о том, что все происходящее на уровне высшего руководства повлияет на все уровни данной компании. В Библии сказано, что елей с головы помазанника стекает на бороду. В ветхозаветные времена, когда кого-либо провозглашали царем, евреи по традиции щедро обливали голову этого человека освященным маслом. Масло символизировало Святой Дух, снизошедший на правителя. Это масло, лившееся по волосам, бороде, а затем растекавшееся по всему телу, символизировало то, что благодать, низошедшая на царя, передается всему народу, которым он правит. Стоит запомнить эту замечательную метафору, так как вы – «царь» своей компании, а это означает, что ваши личные преимущества станут ее преимуществами, а ваши личные недостатки – ее недостатками.

Я приобрел огромный опыт в области продаж, поэтому наша компания всегда преуспевает в сфере маркетинга и продаж. Я очень предприимчивый человек, и вследствие этого моя компания, как правило, всегда действует быстро и порой слишком доверяясь интуиции. Нам пришлось бороться с этим подходом путем поощрения тех сотрудников, которые обладают более выраженным стратегическим мышлением и действуют более взвешенно. Нам также приходилось укреплять свои сильные стороны и избавляться от слабых. И во всем этом только моя вина.

Однажды я общался с сыном миллиардера, который унаследовал компанию своего отца. Благодаря этому умному и успешному предпринимателю-лидеру оборот компании всего за одно десятилетие вырос с \$1 млрд до \$3 млрд. Он достиг большего успеха, нежели его отец, но все же относился к нему с глубоким уважением и признательностью. Как он объяснил мне, его отец благодаря сильному характеру смог поднять компанию только до определенного уровня, но для того, чтобы развиваться далее, необходимы новые подходы. Молодой человек описал ситуацию следующим образом: «Блестящая ловкость основателя привела нас только к строго определенной точке».

## Предприниматели-лидеры обладают большой властью

Для того чтобы стать предпринимателем-лидером, вы должны понимать, что наделены большой властью, но использовать ее следует редко. Обладание властью и применение ее в качестве инструмента – это свойство настоящего предпринимателя-лидера. Именно вы подписываете зарплатные ведомости, у вас есть право уволить, а значит, вы обладаете властью над подчиненными. Такая власть называется «позиционной», т. е. это власть, которой вы наделены благодаря своей должности. Если вы будете управлять компанией только при помощи позиционной власти, то вы – обычный начальник. Любой дурак может стать боссом, однако это не значит, что он будет эффективным руководителем. В таком случае «начальником» можно назвать подростка, проработавшего в «Макдоналдсе» на неделю дольше других и получившего повышение зарплаты на 25 центов в час и должность ответственного за приготовление картофеля фри. Этот подросток становится «картофельным надзирателем» – у него есть позиционная власть, которую он использует.

В ранней молодости я был таким парнем, правда, недолго. Когда мне было 24 года, я занимался продажей недвижимости в новом филиале крупной строительной компании. Мне удалось продать больше жилья, чем кому-либо из моих коллег, и поэтому руководство приняло необдуманное решение повысить меня до должности коммерческого директора. В мгновение ока я превратился в коммерческого директора-надзирателя, стал мучить сотрудников ненужными приказами и распоряжениями, даже тех, кто напрямую мне не подчинялся. Не прошло и трех недель, как меня сняли с этой должности и отправили туда, где мне было место, – в отдел продаж. Я потерял несколько друзей и испортил отношения с коллективом за эти три недели, потому что пришел в замешательство, получив *должность*, связанную с реальным управлением. Само по себе рождение детей не сделает вас хорошим отцом или хорошей матерью, а всего лишь станет свидетельством того, что у вас был секс. И все.

Предприниматели-лидеры понимают, что единственная сила, которую они в конечном счете могут использовать для того, чтобы сформировать крепкую команду, – это сила убеждения. Убеждение можно сравнить с *вытягиванием* каната, а позиционное лидерство с *подталкиванием* каната вперед. Но всем известно, что канат невозможно толкать впереди себя. Если вы хотите, чтобы на вас работали *наемные работники*, то заваливайте их всяческими приказами; если вы хотите создать *единую команду* – объясняйте ее членам, *почему* вы поступаете именно так, а не иначе. Если они не будут делать того, о чем вы их просите, объясните еще раз и еще раз. Затем, если ваши сотрудники откровенно не согласны с вами, попросите их найти другое место работы. Но не стоит управлять своей командой при помощи угроз и страха.

У меня трое детей, и мы с женой получали удовольствие от их воспитания, даже когда они переживали «трудный» возраст. Я слышал, как некоторые родители жалуются, что с их детьми много хлопот в подростковом возрасте, но наши дети (пусть и не идеальные) приносили нам только радость. Одной из причин этого стало наше решение воспитывать их, опираясь на законы менеджмента и лидерства. Я обнаружил, что у 14-летних подростков происходят разнообразные изменения в их личности. У них внутри как будто живут два человека: одному из них четыре года, а другому – 34. Сложность заключается в том, что вы никогда не знаете, кто из этих двух людей проявит себя в конкретной ситуации. Подростки очень хотят, чтобы к ним относились как к взрослым, но зачастую они не способны вести себя как взрослые. Однажды я спросил у своего ребенка-подростка, с каким человеком я сейчас разговариваю: с четырехлетним или 34-летним? Ведь если передо мной сейчас четырехлетний ребенок, то я просто скажу, что ему нужно делать, а если он этого не сделает, то я его накажу. Как сказал Билл Косби: «Я могу тебя выставить из дома и сделать еще одного такого же». Это пример позиционного лидерства, и если я прибегну к такому методу воздействия на своего ребенка-подростка или на

свою команду, то я не смогу построить основу, которая будет использоваться в будущем. Возможно, я получу то, что хочу в данный момент, но таким образом я не смогу дать им знания, необходимые, чтобы полноценно жить, когда я превращусь в немощного старика. Однако, если я обращаюсь к 34-летнему человеку, то могу объяснить, почему я не разрешаю ему гулять до двух часов ночи, курить марихуану и беременеть. Я старше и мудрее, и я могу убедить своих детей вести себя в рамках, которые позволят достичь нашей цели. Если я способен убедить их, это означает, что я создал основу для будущих успехов.

Странная особенность управления при помощи убеждения состоит в том, что этот способ требует больше времени и предполагает больше ограничений, однако он намного более эффективен в долгосрочной перспективе. Когда вы объясняете подросткам или членам своей команды *причины* того или иного действия, то в следующий раз, когда им будет необходимо принять аналогичное решение, они будут лучше вооружены для этого. Вам не нужно будет следить за каждым их шагом, включать таймер, вживлять GPS-передатчики им под кожу, когда они научатся думать сами за себя. Позиционное лидерство, в свою очередь, не требует таких затрат времени, но при этом вы должны прибегать к нему раз за разом. Вам вряд ли удастся насладиться результатами труда своего коллектива или порадоваться успехам своих детей, потому что они скорее превратятся в источник вашего разочарования, а не гордости.

Бенджамин Цандер является дирижером Бостонского филармонического оркестра с 1979 г. Когда ему исполнилось 45 лет, что-то внутри него изменилось. Он комментирует это так: «Я дирижирую уже 20 лет и внезапно осознал кое-что важное. Дирижер оркестра не производит никакого звука. Его сила зависит от способности предоставлять власть *другим людям*. И в этот момент во мне все перевернулось. Я понял, что суть моей работы в том, чтобы раскрыть возможности других людей». Бенджамин продолжает: «Если я вижу блеск в глазах музыкантов, значит, я все делаю правильно. Если в их глазах *нет* этого блеска, то стоит спросить себя: в чем здесь моя вина?»

## Вы должны кому-то служить

Помню, когда-то я присутствовал на христианском семинаре по лидерству. Один из участников сказал, что великие лидеры всегда преданно служат своим подчиненным. Я моментально отреагировал на эти слова и сказал: «Вы, должно быть, шутите. Если бы я хотел служить кому-либо, то пошел бы работать в какую-нибудь частную компанию. Покорно вас благодарю». Теперь в ходе своих лекций я стараюсь донести будущим предпринимателям-лидерам эту же идею: лидерство подразумевает служение. И реакция опытных предпринимателей на этот подход аналогична моей собственной: «Служить? Да вы, наверное, нас разыгрываете!» Полагаю, что подобная реакция с их стороны вызвана теми же чувствами, что и моя. Я не услышал слова «служить», мне послышалось «подчиняться» и показалось, что я должен «кланяться» своим сотрудникам или что мои сотрудники станут руководить компанией.

В тот момент, когда я понял, что служу своей команде, управляя ею, подобно тому, как я служу своим детям, воспитывая их, я успокоился. Я служу члену своей команды, делая ему выговор или даже предлагая найти работу в другой компании. Возможно, я служу остальным членам своей команды, увольняя одного из сотрудников, поведение которого было неуместным. Я служу своей команде, обучая ее и делая наставления. Я служу им ради их блага и ради блага нашей компании.

Каждое лето мы организуем большой пикник для всей нашей компании. Каждый раз, когда я собираюсь посетить какое-либо мероприятие, собрание или встречу, мой помощник дает мне специальную папку, в которой собраны биографии всех участников (на случай если я с ними не знаком), расписание мероприятий, а также некоторые данные и цифры, касающиеся того, что мы должны сделать. В один из таких летних дней моя жена, мой сын-подросток и я поехали на пикник, организованный для наших сотрудников. Наша команда очень молодая, средний возраст сотрудников не превышает 30 лет, поэтому среди них множество молодых семей. Взглянув на информацию, касающуюся предстоящего пикника, я заметил, что его должны были посетить 600 человек, из которых 97 – это дети наших сотрудников, которым меньше десяти лет. Поэтому для них было организовано множество развлечений – установлены несколько огромных надувных домиков и горок. Когда мы с женой и сыном туда подъехали, перед нами открылась картина, напоминавшая большой детский сад. Вот это да, дети были повсюду! Моя жена сразу же нашла членов нашей команды и завела с ними разговор. А мы с сыном начали пробираться сквозь этот бурлящий «детский садик» по направлению к барбекю-площадке. Вдруг мой сын задал мне вопрос, который задал бы любой нормальный подросток: «Папа, а мы здесь надолго?»

И в то же мгновение я понял, что сейчас самое время для того, чтобы преподнести сыну урок. Я ответил: «Сынок, оглянись вокруг. Что ты видишь на этой поляне?»

«Слишком много детей».

Я рассмеялся. «Здесь 97 детей, которым еще не исполнилось десяти лет, и все это дети наших сотрудников. Знаешь ли ты, что это означает?»

«Неа, но я уверен, что ты мне скажешь».

«Так вот, родители этих детей зарабатывают на жизнь, строят свое будущее и обеспечивают будущее своих детей отчасти благодаря тому, что делаю я. Если я поведу себя неправильно, если я поставлю под вопрос свою порядочность, если я совершу какую-либо ошибку, это навредит очень многим людям. Так как я настоящий лидер, я понимаю, что в определенной степени ответственен за этих маленьких детей».

«Папа, по-моему, очень непросто нести такую большую ответственность».

«Согласен, сынок, но кому много дано, с того много и спрашивается. Наша семья владеет успешным бизнесом, который приносит нам материальные и другие блага. Это предполагает,

что мы, будучи лидерами, должны серьезно относиться к возложенной на нас ответственности. Сынок, даже если *ты* поведешь себя нехорошо, то ты лишишь некоторых из этих детей светлого будущего. Если ты решишь напиться, если ты ударишь кого-то или убьешь, нас будут судить, и все эти люди могут потерять свою работу. Тебе повезло, что ты родился в нашей семье и что у тебя есть возможность обладать определенными вещами и делать то, что позволено успешным людям, но при всем этом на тебе лежит колоссальная ответственность – от тебя зависит, будем ли мы и в будущем гордиться своей фамилией. А сейчас давай отведаем барбекю».

В подтверждение своей идеи приведу другой пример, от которого у меня слезы наворачиваются: у меня есть хороший друг, генеральный директор небольшого производственного предприятия. Он любит своих подчиненных, но он очень строгий руководитель, который всегда стремится к совершенству. В экономике недавно произошел спад, предприятие перестало получать заказы, и это заставило моего друга уволить большую часть работников завода – более 250 человек. Некоторые из них проработали на предприятии несколько десятилетий, а они и их семьи стали лучшими друзьями директора. Однажды утром я позвонил своему другу и поинтересовался, как у него идут дела. Он ответил, что только что вернулся с долгой прогулки и объяснил это тем, что решил парковать свой автомобиль в конце стоянки до того момента, пока не поставит свое предприятие на ноги и вновь не запустит производство. Теперь ему приходится проходить мимо 250 пустых парковочных мест, и это ежедневно напоминает ему о том, что необходимо сделать, – вернуть своих работников обратно на предприятие. Такого человека я называю настоящим предпринимателем-лидером.

Итак, каким образом можно воспитать в себе дух истинного служения своей команде и начать жить в соответствии с ним? Избегайте привилегий, предоставляемых высшему руководству, а также не изолируйте себя от коллектива. Обедайте со своими подчиненными в столовой для сотрудников. Сами готовьте себе кофе время от времени. Не бронируйте места для парковки на стоянке. Совершайте такие поступки, которые скажут вашей команде о том, что, пока вы ими руководите и пока вы обладаете властью, *вы все работаете рука об руку*.

Несколько раз в году мы организуем крупные презентации, на которые мы должны привезти несколько грузовиков с оборудованием и товарами для продажи. Сегодня все эти предметы предварительно упаковываются и загружаются на склад, однако еще не так давно весь наш коллектив должен был загружать и разгружать эти грузовики самостоятельно. При участии всех трудоспособных сотрудников, включая вице-президентов, исполнительных вице-президентов, финансовых директоров и генерального директора, работа занимала всего лишь около получаса. Да, вы не ошиблись. Я стоял на одном из грузовиков и помогал загружать и разгружать его. Я никогда не считал это чем-то выдающимся, но однажды после этого события новый сотрудник написал мне длинное письмо, в котором он говорил о том, что ему еще никогда не доводилось работать в компании, где руководитель был бы настоящим лидером. Когда этот сотрудник увидел, кто передает ему коробки из грузовика, он многое понял. Теперь этот парень вряд ли сможет воспротивиться чему-либо, что его попросят сделать в нашей компании. Работа, которую я проделал в тот день, заняла всего полчаса, но вот уже несколько лет я ощущаю, что она положительно повлияла на мои отношения с коллективом.

## Страсть

Прежде чем мы закончим разговор об основах лидерства, давайте вспомним о том, чего действительно не хватает многим организациям и их руководителям: страсти. Невозможно управлять чем-либо бесстрастно. Страсть – это движущая сила событий, страсть умножает возможности. Страсть скрывает множество недостатков и огрехов. Настоящие предприниматели-лидеры – энтузиасты своего дела, в этом и заключается суть страсти. Испытывать страсть – не значит сходить с ума от чего-либо; это значит относиться с заботой и интересом к тому, что ты делаешь. Когда вы и ваш коллектив действительно заинтересованы в том, что вы делаете, то естественным результатом вашей работы будут высокое качество предлагаемых товаров и услуг, превосходство над конкурентами, довольные клиенты, сотрудники, ощущающие себя членами единой команды, и в конечном счете более высокая вероятность получения прибыли. Если вы будете по-настоящему заинтересованы в успехе своей организации, многое начнет происходить само по себе и вам не придется прилагать для этого большие усилия.

Когда вы заботитесь о своей организации, вы всегда активны. Более энергична и жизнеспособна та компания, лидер которой – энтузиаст. Пассивность противоположна лидерству. Организации, не добившиеся успеха, не испытывают необходимости и не располагают возможностями действовать. Задача предпринимателя-лидера состоит в том, чтобы заинтересовать людей в процессах, происходящих в организации, и вовлечь в дело настоящих энтузиастов. Сегодня в американских компаниях работает множество великих лидеров, но при этом существует чересчур много публичных организаций, руководство которых обладает определенными талантами, но выполняет свою работу без энтузиазма. Результат такой работы можно сравнить с десертом из картона. Вряд ли такое блюдо вызовет аппетит. В этом случае клиенты, акционеры и законодатели воспринимают всю компанию как нечто пресное, скучное и поглощенное своими проблемами. Почему? Потому что таков лидер этой компании. Вы должны быть заинтересованы в том, чем вы занимаетесь, и вашим интересом пропитается вся компания.

Заинтересованность, которая побуждает к действиям, также повышает производительность и качество труда. Люди более эффективно выполняют свою работу тогда, когда они по-настоящему заинтересованы в ее результатах и успехе компании. Если сотрудники с энтузиазмом относятся к делу, то (даже без специального обучения) они намного более внимательны к клиентам. Когда эффективность и высокое качество работы являются отличительными признаками компании, вы практически всегда сможете встретить сотрудников, лидеров и даже клиентов, которые будут заинтересованы в данном бренде и его продуктах.

Следующее преимущество, которое дает заинтересованность, заключается в том, что члены вашей команды, руководство и клиенты становятся более снисходительными по отношению друг к другу. Например, если я – клиент и я верю, что вы действительно заинтересованы в том, чтобы предоставить мне какой-либо товар или услугу, я прощу вашу ошибку, если вы ее допустите. Я знаю, что вы заботитесь о своих клиентах, следовательно, эта ошибка была вызвана не безразличным отношением или недостаточным профессионализмом, и тем более данную ошибку нельзя назвать частым явлением, поэтому я смогу пойти вам навстречу. Если, будучи клиентом, я увижу, что безразличен вам, то я сделаю все, чтобы за допущенную ошибку вы понесли наказание по всей строгости. Однако если я уверен, что вы и ваши сотрудники по-настоящему заботитесь о своих клиентах, то я всегда выступлю в вашу защиту.

Признаюсь, я не любитель Macintosh. У меня и моих детей есть iPod, и в своей компании я использую несколько замечательных продуктов под маркой Apple, но все равно не могу назвать себя поклонником этой фирмы. Apple и iTunes стали легендарными благодаря поразительно удобному для пользователей сервису, который стал одним из ключевых компонентов успеха данной компании. Им, несомненно, удалось сформировать, по словам Сета Година,

своего рода секту, глубоко преданную клиентуру, по-настоящему влюбленную в продукцию от Apple. Эти клиенты даже могут встать на защиту компании. Я настолько некомпетентен в вопросах, связанных с компьютерами, что мы пригласили на работу IT-специалиста, просто для того, чтобы он помог мне пользоваться компьютерной техникой. Поэтому сейчас 99,9 % моих ошибок являются *глупейшими* ошибками. Когда я установил приложение iTunes, ни для кого не стало удивлением, включая меня, что я не могу разобраться в этой программе. Возможно, для кого-то она интуитивно понятна, но не для меня. Поэтому я отправил электронное письмо в службу поддержки iTunes, и они ответили мне через 34 часа, что довольно неплохо, и, в конце концов, после долгих и терпеливых объяснений, они помогли мне разобраться в этой программе (вся проблема во мне, а не в них). Случайно в разговоре со своими клиентами-приятелями, поклонниками марки Apple, я упомянул о том, что ответное письмо пришло мне через несколько дней после того, как я направил свой запрос. В свою очередь они начали яростно защищать Macintosh, убеждая меня в том, что эта компания славится во всем мире первоклассным обслуживанием клиентов и что в данном случае, должно быть, виноват я сам. Признаю, я *действительно* виноват, но мне показалось интересным то, что эти люди стали настоящими фанатами Apple отчасти потому, что эта компания работает с неподдельным энтузиазмом.

Подобной «повышенной» благосклонности можно добиться и в вашей компании. Если, будучи лидером, я знаю, что вы действительно заинтересованы в том, что вы делаете, то я без колебаний предоставлю вам второй или даже третий шанс, если вы не справитесь со своей работой. Тем не менее я вряд ли стану терпеть промахи, если вам безразлична выполняемая работа. И, в свою очередь, если я допущу ошибку, то мой коллектив с легкостью простит меня, «зная мою натуру». Это означает, что они доверяют мне, даже несмотря на то, что я что-то неправильно разработал или провалил целый проект. Коллектив может по-настоящему сплотиться только тогда, когда он представляет собой группу людей, которые уверены в том, что каждый ее член заинтересован в одном общем деле. Любые различия в характерах, культуре и образовании отходят на задний план, когда люди, работающие в одной команде, доверяют стремлениям друг друга. В нашей команде работают очень непохожие друг на друга люди, и многие, наблюдая за нами со стороны, удивляются тому, что все мы испытываем глубокое уважение и любовь к своим коллегам. Одна из причин такого отношения в коллективе заключается в том, что мы берем на работу и оставляем только тех людей, которые всей душой переживают за наше общее дело. Вы не сможете работать в нашей компании, если вы просто ищете очередную работу.

Настоящая увлеченность делом настолько важна при управлении и совершенствовании компании, что я без колебаний возьму в свою команду человека, который будет работать вдохновенно, с энтузиазмом, а не того, кто получил более престижное образование или обладает большими способностями. Конечно, я бы хотел, чтобы в моем работнике сочетались все эти качества, но если я поставлен перед таким выбором, то я предпочту работника, увлеченного нашим делом. Однажды Ларошфуко сказал: «Самый неграмотный человек, говорящий со страстью, может быть более убедительным, чем самый красноречивый, но равнодушный».

Все сказанное выше представляет собой базовые знания, которые призваны основательно подготовить нас к дальнейшему знакомству с планом для лидеров. По мере того как вы будете продвигаться вперед, помните, что мы действительно делаем то, о чем говорим, – это не теория. Также не забывайте, что эта книга – план «для тех, кто хочет стать чемпионом», ведь мы действительно побеждаем. Вы учитесь не у тех людей, которые ни разу не задерживали зарплату своим сотрудникам и никогда не были напуганы до смерти, а только проверяли тетрадки; вы учитесь у тех, кто каждый день надевает боксерские перчатки и отражает атаки своих соперников, раз за разом одерживая победу.

## **Глава 2**

### **Мечтайте, и вы достигнете цели**

#### **Воплотите в жизнь свои мечты, намерения и цели**

В 1972 г., когда я был подростком, мы с родителями и моей младшей сестрой ехали по федеральной автостраде. Мои родители работали в сфере недвижимости и никогда не упускали возможности поиздеваться над своими детьми, заставляя их слушать мотивационные тренинги во время долгой поездки в автомобиле. Они оправдывали это тем, что нам будет полезно научиться мечтать, широко мыслить и понять, что мы можем стать теми, кем захотим. Когда мне было 12 лет, я меньше всего на свете хотел сидеть на заднем сиденье в раскаленном от солнца автомобиле и слушать тренинг Эрла Найтингейла. Его скучный, монотонный голос звучал так, словно сам Господь Бог дает нам наставления: «Вы являетесь именно тем, кем себя представляете, в этом и заключается удивительнейший секрет». А еще нам с сестрой приходилось слушать гнусавый голос Зига Зиглара, вещавший: «Вы достигаете того, к чему стремитесь, и если вы ни к чему не стремитесь, то оказываетесь ни с чем».

Спустя долгие годы интересно оглянуться назад и осознать те идеи, которые вложили в мою душу эти замечательные люди. Сейчас я могу оценить, какой дар преподнесли мне и моей сестре наши родители, поскольку большей частью своего успеха во многих сферах жизни я обязан тем словам, что я услышал, сидя на заднем сиденье нашего старого Chevrolet. Сам того не желая, я научился тому, что человеку необходимо мечтать и трудиться над тем, чтобы превратить свои мечты в реальность. Когда я понял это, то был настолько благодарен тем, кто открыл мне глаза, что решил подружиться с Зигом и Джинной Зиглар, а также их детьми. Зиг стал национальным кумиром. Эрла Найтингейла уже нет с нами, но я приобрел его пластинку с записью под названием «удивительнейший секрет», которая стала первой в мире лекцией по мотивации, проданной тиражом несколько миллионов копий. Какие удивительные знания оставили нам в наследство эти люди!

## Мечтатели

Кино, литература и семинары по личностному развитию учат нас: «Мечтайте о великом». И это правда, мечтать нужно всегда. Когда вы мечтаете, это говорит о том, что вас не покидает надежда. Если у вас есть мечта, значит, вы все еще можете победить. Предприниматели-лидеры всегда мечтают не только о том, что возможно сейчас, но и о будущем. Каждое утро у нас появляется две идеи, пока мы пьем кофе, три идеи, когда мы на утренней пробежке, и еще шесть идей, пока принимаем душ, и все это происходит еще до того, как мы начали работать. Мечты – это источник жизненной силы людей и компаний, которые действительно живут, а не существуют. Если вы в последнее время не мечтали о чем-то новом, огромном, лучшем, пусть эти слова послужат вам напоминанием о том, что следует начать мечтать сейчас же.

Однако у мечтаний есть также обратная, негативная сторона. Некоторые люди мечтают и останавливаются на этом. Они никогда ничего не *делают* для того, чтобы их мечты стали реальностью. Предпринимателей-лидеров, и меня в том числе, раздражают люди, которые никогда не переходят к действиям. Мы с нескрываемой неприязнью называем таких людей пустыми мечтателями. Недавно, сидя за чашкой кофе со своим другом, выдающимся предпринимателем-лидером, я узнал, что его дочь встречается с парнем, которого она назвала мечтателем. Он сказал дочери: «Круд, кончится тем, что вы будете жить в подвале». «Мечтатель» – это скорее оскорбление, потому что такая характеристика говорит о том, что человек умеет только «рассказывать сказки». Поэтому вы вряд ли захотите стать просто мечтателем, ведь вы действительно стремитесь стать человеком с большими и четкими планами на будущее. Отец вашей девушки в таком случае будет гордиться тем, что вы встречаетесь с его дочерью.

Еще в детстве я усвоил, что невозможно реализовать свою мечту, ничего не делая для этого. Обязательно нужно встать, выйти из своей пещеры, пойти на охоту, поймать и принести добычу, приготовить ее, и только тогда у вас будет пища. Жареная утка сама не залетит в окно. Нужно подстрелить утку, зарезать ее и т. д. Вы улавливаете мою мысль? Поражаюсь тому, как много людей думают, что нашли выход, т. е. придумали формулу, которая позволит жареным уткам самим залетать к ним в окно. Но нет, процесс начинается с раннего подъема утром и мысли об утках и о том, какие они вкусные. Это и есть мечта. Поэтому необходимо взяться за то, чтобы ее осуществить.

Я рассматриваю мечты как важнейший элемент победы. Тем не менее мечты по своей природе не могут обладать ясными и определенными очертаниями. Мечты, размытые и необъятные, витают где-то в облаках. По мере того как ваши мечты обрастают важными деталями и начинают принимать некую форму, туман понемногу рассеивается. Когда мечты приближаются к реальности, я начинаю называть их *видением*. Видение – это следующий шаг на пути к превращению вашей мечты в нечто осязаемое. Это мечта, но с более четкими контурами. Мечты становятся реальностью только тогда, когда вы аккуратно снимаете их с облаков и превращаете в видение.

## Видение

Слово «видеть» означает «обладать зрением». Когда кто-либо теряет зрение, мы говорим, что он больше не может видеть, и это касается не только физической способности. Хелен Келлер как-то сказала: «Самый несчастный человек на земле – это тот, который имеет зрение, но не умеет видеть». Способность «видеть» – это то, чем должен обладать или развить в себе каждый предприниматель-лидер. Люди без видения просто ходят на работу; они существуют, но не продвигаются вперед, потому что не видят, по какому пути они могут двигаться. В Книге Притчей Соломоновых говорится: «Без откровения свыше народ необуздан». Я христианин, слышал множество проповедей и даже сталкивался с книгами, полностью посвященными видению и тому, как нужно использовать его себе во благо. Поэтому я всегда считал видение чем-то «священным».

Однако как-то раз я посмотрел на эту библейскую мудрость глазами начинающего бизнесмена и увидел другое слово: «гибель». Если у вашей организации нет видения, вы погибаете... Вы мертвы... Вы – останки, гниющие под солнцем. Гибель. Вы не можете выплачивать зарплату, ваша «команда» становится просто «сотрудниками», боевой дух снижается, работники начинают все чаще и чаще увольняться, продажи падают. *Гибель* – это сильное и важное слово. Я сам видел, как многие компании терпят неудачу по одной лишь причине. Они винили в своем крахе симптомы, тогда как настоящей причиной их бед было отсутствие видения.

Если у вас нет видения, то ваш брак окажется несчастливym. Ваша семья будет неблагополучной, вы станете толстым и слабым, а кошелек ваш опустеет. Видение охватывает многие сферы нашей жизни. Следовательно, его следует обсудить с вашей командой и семьей, так как чем слабее и неопределеннее их видение, тем тяжелее бремя, который будет сдерживать ваш рост. Выработайте свое видение будущего и постарайтесь окружить себя людьми, которые его разделяют.

Будучи предпринимателем-лидером, вы должны делиться своим видением с вашей командой, причем делать это нужно регулярно. Невозможно слишком много говорить о видении.

Некоторое время назад вышла отличная книга Энди Стэнли под названием «Путь видения»<sup>2</sup>. В ней Энди рассказывает о том, что нужно 21 раз объяснить свое видение будущего организации, прежде чем коллектив начнет слушать и понимать вас. Он также говорит, что необходимо постоянно пересматривать видение так, чтобы развитие и рост компании всегда соответствовали ему.

---

<sup>2</sup> Стэнли Э. Путь видения: Божий проект для созидания и поддержания личного видения. – СПб.: Христофор, 2008.

## Миссия

В 1980-х гг. двумя модными понятиями в бизнесе стали *изменение парадигмы* и *миссия*. Казалось, что каждая книга по бизнесу гласит, что нам нужно начать по-иному смотреть на вещи, т. е. изменить свою систему воззрений и представлений. Также утверждалось, что мы должны четко сформулировать свое личное предназначение и миссию своей компании. Я привык скептически смотреть на вещи, поэтому выступал против того, чтобы попытаться определить и выразить свое предназначение на этой земле в двух-трех тщательно выверенных предложениях. В большей степени я был уверен в том, что невозможно в полном объеме вместить будущее моей активно растущей и эволюционирующей организации в несколько абзацев, а тем более в одном или двух предложениях!

В своей жизни я видел очень много заявлений о миссии, развешанных на стенах в офисах компаний или изданных в виде брошюр, но все они выглядели скорее как список пожеланий или как истории, повествующие о том, каких успехов достигла компания в прошлом, а не как истинная миссия. Другими словами, эти миссии были не настоящими.

Компании, утратившие свой дух, смысл своего существования, не могут поправить свое положение, объединив усилия нескольких отделов для того, чтобы разработать миссию. Поэтому я всегда считал, что четко сформулированная миссия – это фиктивный и, следовательно, не вызывающий доверия документ.

Однажды утром, в те времена, когда наша компания только делала свои первые шаги, я сидел за чашечкой кофе со своим хорошим приятелем Дэном Миллером. Дэн – признанный по всей стране специалист-коуч по вопросам карьерного роста, а также автор замечательной книги «48 дней для того, чтобы найти работу своей мечты» (48 Days to the Work You Love). В своей книге, как и во время тренингов, он делает упор на то, что людям и организациям следует остановиться и задуматься над тем, в каком направлении они движутся. В то утро Дэн напомнил мне о том, что пора уточнить, насколько хорошо мне удастся ставить перед собой цели; он сказал, что, не имея по-настоящему обоснованной миссии, можно подняться на вершину лестницы. Однако, поднявшись, вы рискуете обнаружить, что находится она совсем не в доме вашей мечты. Разработка миссии позволяет прояснить и более четко определить мечты и видение, а также удостовериться в том, что усилия, которые вы прилагаете, действительно ведут вас к желаемой цели. Поэтому, все еще пребывая в нерешительности, я взялся за то, чтобы сформулировать свое предназначение, и также начал обдумывать миссию для нашей компании.

Честно говоря, поначалу меня все это раздражало. Мне было очень трудно выразить словами то, кто мы такие и что из себя представляем. Полагаю, есть люди, которым нравится это занятие, но мне казалось, что я пишу курсовую работу. Однако когда я перестал противиться этому процессу, он стал даже увлекательным. Идея о том, чтобы громко заявить о себе, начала набирать внушительную силу по мере моей работы над формулировкой концепции нашей компании. Формулировка моего личного предназначения по сей день не соответствует принятому стандарту. Я никогда не мог выразить в нескольких предложениях все то, что бы мне хотелось, поэтому я нарушил правила. Знаю, вас это удивляет. Но у меня есть примерно три формулировки, касающиеся бизнеса/управления, семьи, а также личных целей. Мне пришлось разделить их, чтобы не запутаться.

Затем мы с коллегой-соратником принялись планировать будущее нашей, тогда еще небольшой компании и попытались представить, какой она будет, когда вырастет. Так как мы верующие люди, мы молились и просили Бога о том, чтобы Он указал нам путь. Мы упорно работали и заполнили несколько мусорных корзин скомканной бумагой, что говорило о том, в каком замешательстве мы пребывали в тот момент. Нам потребовалось больше месяца, чтобы

нервное напряжение постепенно ушло и картина будущего на несколько следующих десятков лет начала вырисовываться. Удивительно, что сегодня спустя уже 20 с лишним лет мы работаем в соответствии с нашей первоначальной миссией. Это говорит о том, что мы сформулировали правильную миссию и что мы занимаемся своим делом, оставаясь верными своему призванию.

Миссия нашей компании такова: The Lampo Group, Inc. предоставляет возможности и образование, которое опирается на библейские истины и здравый смысл, что дает *надежду* всем – и обеспеченным людям, и тем, кто испытывает финансовые трудности.

Мы выделяем слово *надежда* курсивом, потому что это понятие является основополагающим для нашей деятельности. Если ваша фирма занимается доставкой и вы отправляете заказчику одну из моих книг, то вы не просто отправляете книгу, вы дарите *надежду* семье, которая стремится решить серьезные финансовые проблемы, или человеку, который хочет в будущем стать предпринимателем-лидером. Если вы продаете билеты на мероприятие, проводимое нашей компанией, то вы не просто торговец билетами, вы продаете людям *надежду*. Вы видите, что эту идею я могу применить к любой ситуации, и любой член нашей команды способен сделать это. Это позволяет достичь настоящего единства, придать значимость каждой должности в компании и помогает нам сосредоточиться на одной цели. Мы настолько увлечены этой идеей, что вы непременно проникнитесь нашей миссией, как только придете работать к нам. Вы чувствуете атмосферу, царящую в нашей организации? Миссия – это путь, следуя которому мы формируем свою культуру.

Наша внутренняя культура настолько проникнута этой идеей, что креативщики (так мы называем сотрудников отделов маркетинга и дизайнеров) провели конкурс плакатов на лучшее визуальное воплощение фразы «Дай людям надежду!». Они знают, что в соответствии с миссией давать надежду – это их работа. Однажды утром, когда я зашел в отдел к креативщикам, я увидел слова «Дай людям надежду!», которые были большими буквами написаны на стене. А по территории офиса были развешаны разные плакаты, на которых были изображены оригинальные способы «дать надежду» нашим клиентам. Моя команда понимает нашу общую цель; моя жизнь удалась.

Одним из лучших примеров бизнес-литературы за последние двадцать лет является книга «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...»<sup>3</sup>, написанная моим другом Джимом Коллинзом. Миссия нашей компании помогает нам идти по выбранному пути и концентрироваться на том, что у нас хорошо получается. Джим называет это законом маховика. Крупные компании определяют свои сильные стороны, находят свое призвание и твердо держатся выбранного направления. Сосредоточенность на главном и способность не «распыляться» повышают вероятность того, что ваша компания достигнет успеха. Разработка миссии компании заставляет вас определиться, что вы собой представляете, и, соответственно, понять, кем вы не являетесь.

Миссия нашей компании очень ценна для нас, потому что она выражает нашу сущность и создает у людей представление о нас. Но, возможно, главная ценность точно сформулированной миссии в том, что в ней четко указывается, кем мы *не являемся*. Каждая организация должна обозначить границы своей деятельности, иначе ей будет трудно «удержаться на плаву». Быстрый успех – это один из ключевых факторов, ведущих к провалу компаний малого бизнеса. Когда ваша компания становится успешной, начинают происходить определенные события, которые делают вас уязвимым. Одно из таких событий – появление множества новых «возможностей». Некоторое время назад с такой «возможностью» столкнулся один замечательный владелец бизнеса, который пришел ко мне на консультацию. Он владел процветающей компанией, занимающейся торговлей жилой недвижимостью. За долгие годы молодой человек и

---

<sup>3</sup> Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

его компания создали узнаваемый бренд на рынке жилья, систематизировали свою деятельность и научились зарабатывать большие деньги. Друг этого молодого человека уговорил его приобрести ресторан, находящийся на грани банкротства и поэтому представлявший собой «выгодную покупку». Так как у молодого человека были свободные деньги и он «думал, что знает, как нужно заниматься бизнесом», то он сделал крупное капиталовложение в этот ресторан. Тем временем ресторан приносил убытки, но бизнесмен продолжал вкладывать в него все больше денег в надежде изменить ситуацию к лучшему и защитить свои капиталовложения. Пока молодой человек занимался спасением ресторана и не уделял должного внимания своей компании по продаже недвижимости, последняя начала медленно уходить на дно. К счастью, бизнесмен вовремя осознал свою ошибку и закрыл ресторан. И, как вы уже догадались, когда он вернулся к управлению своей «родной» компанией, его бизнес начал налаживаться и в итоге снова стал процветающим.

Успех этого молодого человека привел к возникновению двух факторов, которые едва не привели его бизнес к краху. Первый фактор – это свободные деньги, которыми он мог распоряжаться вне миссии своей компании. Вторая – иллюзия того, что те же самые процессы, которые позволили ему стать успешным риелтором, автоматически работают и в ресторанном бизнесе. Если бы у этого бизнесмена была точно сформулированная миссия, то он бы понял, что покупка ресторана не входит в нее, и, следовательно, мог бы избежать собственных недуманных действий. Вместо этого он потерял несколько сотен тысяч долларов, купив ресторан и упустив несколько сделок с недвижимостью. И все это произошло просто из-за недостаточной сосредоточенности на миссии своей компании.

Именно потому, что моя компания успешна, а также благодаря нашей популярности в средствах массовой информации, нас заваливают «отличными идеями», в осуществлении которых, по мнению их авторов, мы можем помочь. Одной из обязанностей моего личного секретаря является написание вежливых отказов на сотни просьб встретиться со мной и обсудить идеи, которые выходят за рамки миссии нашей компании. Я убежден, что главная причина нашего успеха заключается не только в том, что мы точно знаем, на чем необходимо сосредоточить наши усилия, но и в том, что мы неотступно следуем изначально выбранному направлению, отвергая множество «возможностей». Тот факт, что идея хороша сама по себе, *не* означает, что вам следует браться за ее воплощение. Не отклоняйтесь от намеченного курса.

Итак, как правильно сформулировать ваше личное предназначение и миссию компании? Первое, что необходимо запомнить: за один раз вы вряд ли справитесь с этой задачей, этому процессу нужно определенное время. Второе: поскольку в вашей компании, а также на рынке происходят изменения, иногда имеет смысл осторожно и обдуманно вносить некоторые поправки в миссию.

Дэн Миллер утверждает, что миссия должна соответствовать вашему призванию и включать в себя следующие элементы:

*Описание умений и способностей, ваших личных и компании.* Этот пункт отвечает на вопрос «Что?». Если вы заняты в производстве двадцать лет, то не стоит много писать о разработке программного обеспечения или маркетинге – это не ваша область. Сформулируйте то, чем вы занимаетесь, хотите и способны заниматься.

*Ваши уникальные качества или особенности вашей компании.* Этот пункт отвечает на вопрос «Как?». Как вы и ваша команда выполняете работу? В этом заключаются ваши индивидуальные свойства и особенности. Ставите ли вы на первое место задачи и проекты или заботу о людях? Я вряд ли хотел бы, чтобы архитектурному бюро, приоритетами которого являются сострадание и забота о людях, а не внимание к мелочам и тщательная проработка всех деталей, поручили бы проектирование эстакады на федеральной автостраде. Детали в этом деле все-таки важнее.

*Ценности, мечты и интересы.* Этот пункт отвечает на вопрос «*Почему?*». В нем обосновывается, почему вы делаете именно то, что делаете. Формулируя миссию компании, благодаря этому пункту вы можете вдохнуть жизнь в свою организацию. Если ценности, мечты и интересы компании четко определены, то особую важность приобретают цели и задачи.

## Цели

Цели – это видение и мечты, облаченные в конкретную форму. Для достижения той или иной цели мы переходим от теории к практике. На этом этапе мы отходим от стратегических планов и приступаем к тактическим действиям. Довольно разговоров, пора выходить на охоту! Поставленные цели вынуждают вас совершать реальные шаги для того, чтобы воплотить мечты в жизнь. Сначала мы мечтали о чем-то невозможном, затем придали своей мечте более ясные очертания, превратив ее в видение, а потом указали направление деятельности при помощи миссии. А теперь пришло время действий. Достижение цели – это тяжелая задача, которая требует напряженного труда.

Благодаря наличию цели видение превращается в энергию. Когда вы начнете детально планировать то, чем вы хотите заниматься, то сразу же почувствуете, что весь мир вокруг вас пришел в движение. Вас, словно в голливудском фильме, будет засасывать новая жизнь. Цели превращают обычных людей в выдающихся личностей. Джеймс Кэш Пенни<sup>4</sup> однажды сказал: «Возьмите обычного клерка, у которого есть цель в жизни, и получите человека, который войдет в историю. Возьмите человека без цели, и получите обычного клерка».

---

<sup>4</sup> Джеймс Кэш Пенни (1875–1971) – американский предприниматель, основатель одноименной фирмы, владеющей сетью магазинов J.C. Penney по всей территории США. – *Прим. ред.*

## Не упускайте полезную информацию

Тем из вас, кто в течение многих лет является успешным человеком и эффективным лидером, содержание этой главы может показаться настолько элементарным, что вы, не обратив на него должного внимания, рискуете допустить одну-две ошибки.

● *Первая ошибка:* вы упустите возможность сделать свою успешную жизнь еще более благополучной.

● *Вторая ошибка:* вы упустите возможность поделиться знаниями о том, как нужно побеждать, полученными из этой главы о том, вашим коллективом, детьми или другими людьми, которые к вам прислушиваются.

Я совершил обе эти ошибки. Как я сказал ранее, впервые я узнал о важности и особенностях постановки целей еще в юном возрасте, поэтому воспринимаю эти знания как нечто само собой разумеющееся. Я полагал, так же обстоит дело и у других. Однажды, когда я читал лекцию своей команде, после занятия ко мне подошел Джордж, молодой человек 30 с небольшим лет. Это был очень неглупый молодой человек, который проработал в моей команде уже некоторое время, поэтому меня очень удивило то, что в тот день он впервые в своей жизни узнал о важности постановки целей. Он был в таком восторге, что производительность его труда резко выросла. Джордж даже открыл собственный бизнес в дополнение к своей работе в нашей компании. Поэтому, если вы уже обладаете этим знанием, постарайтесь донести его до тех, кого вы воспитываете и кем руководите, – это может изменить их жизнь.

На сегодняшний день так много написано и сказано о целях и их постановке, что одно лишь упоминание об этом понятии может отбить к нему интерес. Люди, которым в жизни и бизнесе не сопутствует успех, презрительно усмеваются, когда они слышат о позитивном настрое или постановке целей, и я понимаю их чувства. Слишком много проведено семинаров и написано книг, в которых утверждается, что, просто поставив себе цель и начав мыслить в позитивном направлении, вы можете достичь чего угодно. Простите, но это вздор. Рожденный ползать летать не может. Не важно, сколько аудиотренингов вы прослушали, или сколько целей вы поставили перед собой, или насколько позитивно вы мыслите... Выше головы прыгнуть невозможно. Вы можете слушать мотивационные лекции во время сна для того, чтобы они отложились у вас в подсознании, но вы все равно не сделаете объективно невозможного. Мой рост – пять футов и десять дюймов, вес – чуть меньше 200 фунтов, и мне уже перевалило за 50; я знаю, что не буду играть в НБА или Национальной футбольной лиге. Как бы я ни мечтал, как бы усердно ни работал и какие цели ни ставил бы перед собой, у меня просто нет тех данных и способностей, которыми необходимо обладать, чтобы достичь успеха в этих сферах, а если я и попытаюсь это сделать, то буду выглядеть жалким и смешным. Ведь я не умею летать.

Долгие годы я наблюдал за тем, как Брайан Трейси, Зиг Зиглар и другие обучали процессу постановки целей и всегда говорили об одном понятии, которое Зиг называет «колесом жизни». Это колесо состоит из спиц, каждая из которых представляет собой определенную сферу нашей жизни, и для того, чтобы наша жизнь была успешной в целом, мы должны прилагать свои усилия в каждой из этих областей. Что же это за «спицы»?

1. Карьера.
2. Финансы.
3. Духовная жизнь.
4. Здоровье.
5. Интеллект.
6. Семья.
7. Социальная жизнь.

Эти великие учителя правы: в каждой из данных областей цели необходимо ставить с осторожностью и после тщательного обдумывания. Если вы взглянете на области, приведенные выше, вероятно, вы увидите, что в двух или трех из них вы успешны благодаря своим врожденным качествам. И также вы встретите несколько областей, которые ненавидите; у вас нет таланта, связанного с этими сферами, и, возможно, вы никогда не достигали в них большого успеха. Когда мы впервые видим этот список, у всех нас возникают подобные чувства. Со временем я понял, что вынужден обдумывать свои цели и прикладывать усилия к каждой из перечисленных сфер. По аналогии с колесами автомобиля, если одно из колес спущено, то вам будет трудно ехать, при этом спущенное колесо будет производить много шума и перегреваться. Нечто подобное будет происходить и в жизни, если вы будете игнорировать одну из ее областей.

Карьера и финансовая «спица» никогда не представляли для меня трудности. Я всегда умел зарабатывать деньги. Не всегда я умел сохранить их – бывало, я разорялся, – но я всегда мог их снова заработать. Отличные идеи по созданию или расширению бизнеса приходят ко мне без особых трудностей. Однако самая слабая из моих «спиц» – это социальная жизнь. Странно, ведь я люблю людей и чувствую себя комфортно среди них. Я меняюсь в лучшую сторону благодаря тому, что ставлю перед собой цели в этой сфере, но признаюсь, что совершенно не выношу встречи и собрания людей, на которых ощущается натянутая, неестественно позитивная атмосфера. Когда я был молодым человеком, я был сосредоточен на деньгах и карьере, и мне казалось, что общение лишь отнимает у меня время, которое я мог бы потратить на развитие своего бизнеса. Когда я стал взрослее и добился успеха, я стал получать больше удовольствия от времяпровождения со своими друзьями и от вечеринок, но признаюсь, мне приходилось заставлять себя во всем этом участвовать. Мне с таким трудом дается участие в социальной жизни, что если бы не моя жена Шерон, то у меня вообще не было бы друзей. Несколько лет назад мы с Шерон положили начало новой традиции – ставить перед собой цели в начале каждого года. Не просто загадывать желания, а ставить настоящие цели. Благодаря тому, что приведенный выше список, включающий в себя семь сфер жизни, был у нас перед глазами, мы смогли осознанно подойти к постановке целей в каждой из данных сфер. Думаю, у всех вас есть друзья, встречаясь с которыми вы говорите: «Давайте как-нибудь пообедаем вместе», – и при этом никогда не звоните им. Вы не нарочно, у вас просто нет свободного времени. Мы с женой составили список таких людей и поставили перед собой цель – пообедать с ними. Я стараюсь встретиться со всеми людьми из этого списка в течение первых нескольких месяцев года просто для того, чтобы поскорее справиться с этим заданием, потому что я не очень общительный человек. Знаю, что это звучит глупо и смешно, но по крайней мере, ставя перед собой цель в этой области своей жизни, я достигаю результатов. Чем больше я повторяю это «упражнение», тем больше я наслаждаюсь своей социальной жизнью, и кто знает, может быть, в один прекрасный день, она начнет мне нравиться.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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